

Evaluation Verbund der Akademien der
Wissenschaften Schweiz

Schlussbericht zuhanden des Staatssekretariats für
Bildung und Forschung

Luzern, den 14. Oktober 2010

Prof. Dr. Reiner Kopp
kopp@ibf.rwth-aachen.de

Prof. Dr. Ulrike Beisiegel
beisiegel@uke.uni-hamburg.de

Prof. Dr. Karlheinz Stierle
k.stierle@mx.uni-saarland.de

INHALTSVERZEICHNIS

1	AUSGANGSLAGE	3
1.1	Einleitung	3
1.2	Ziele der Evaluation	3
1.3	Fragestellungen der Evaluation	3
1.4	Vorgehen der Evaluation	4
2	BEURTEILUNG DER EXPERTENKOMMISSION	6
2.1	Profilentwicklung	6
2.2	Zusammenarbeit im Akademienverbund	7
2.3	Zusammenarbeit Verbund mit Externen	8
2.4	Ergebnisse des Verbundes	9
2.5	Problembereiche	10
2.6	Organisationsvarianten des Verbundes	10
2.7	Finanzielle Ausstattung	11
2.8	Leistungsvereinbarung mit dem Bund	12
3	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	13
	ANHANG	16
A1	Mitglieder der Expertenkommission	16
A2	Leitfragen zu den Hauptfragestellungen	17
A3	Programm Expertenhearing	20
A4	Selbstevaluationsbericht der Akademien der Wissenschaften Schweiz	23
A5	Evaluationsbericht zu den organisatorischen Belangen des Akademienverbundes	46

1.1 EINLEITUNG

Die Akademie der Naturwissenschaften Schweiz (SCNAT), die Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften (SAGW), die Schweizerische Akademie der Medizinischen Wissenschaften (SAMW) und die Schweizerische Akademie der Technischen Wissenschaften (SATW) wurden 2004 bis 2007 einer umfassenden Aufgabenüberprüfung unterzogen und reorganisiert. Die Reorganisation führte im Jahre 2006 zur Gründung des Verbundes der Akademien der Wissenschaften Schweiz. Die Statuten des neuen Verbundes wurden am 3. September 2008 vom Bundesrat genehmigt. Dem Verbund sind auch das Kompetenzzentrum TA-SWISS (Zentrum für Technologiefolgen-Abschätzung) angegliedert und die Stiftung Science et Cité formell zugeordnet. Letztere ist als Stiftung finanziell und inhaltlich gänzlich unabhängig vom Akademienverbund. Mit der Reorganisation ging eine Neuausrichtung der Aufgaben der Akademien einher. Gemäss der von den Eidgenössischen Räten mit der Botschaft des Bundesrates betreffend die Förderung von Bildung, Forschung und Innovation 2008 bis 2011 genehmigten Änderung des Forschungsgesetzes (FG) liegen die Hauptaufgaben der Akademien in den Bereichen Früherkennung, Ethik und Dialog. Die Akademien haben ihre Tätigkeiten im Rahmen des Verbundes zu koordinieren. Des Weiteren ist gesetzlich festgelegt, dass die Eidgenossenschaft mit dem Akademienverbund eine Leistungsvereinbarung abschliesst. Für die Periode 2008 bis 2011 erfolgte dies in Form einer Rahmenvereinbarung, in welcher die unter den Akademien koordinierten Aufgaben gemäss Forschungsgesetz präzisiert wurden.

1.2 ZIELE DER EVALUATION

Die Leistungsvereinbarung zwischen der Schweizerischen Eidgenossenschaft und den Akademien der Wissenschaften der Schweiz sieht vor, dass die neue Organisationsform des Akademienverbundes einer Evaluation unterzogen wird. Das Staatssekretariat für Bildung und Forschung (SBF) hat Interface Politikstudien Forschung Beratung mit der Organisation einer Evaluation des Akademienverbundes durch eine interdisziplinär zusammengesetzte Expertenkommission bestehend aus ausländischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern beauftragt. Ziel der Evaluation sollte es sein, aufzuzeigen, ob sich die Zusammenarbeit sowie die gegenwärtigen Strukturen und Organisationsformen im Verbund bewähren und in welchen Bereichen Optimierungsmöglichkeiten bestehen beziehungsweise welche Massnahmen zur Optimierung ergriffen werden müssen. Die Evaluation war zukunftsgerichtet und sollte auch den laufenden Prozess und den Organisationsaufbau unterstützen. Da der Akademienverbund erst seit dem Jahr 2008 operativ tätig ist, hatte die Evaluation einen intermediären Charakter.

1.3 FRAGESTELLUNGEN DER EVALUATION

Im Zentrum der Evaluation standen fünf Gruppen von Fragestellungen zu organisatorischen und thematischen Belangen (vgl. Anhang 2):

1. Haben der Akademienverbund und die einzelnen Mitgliedinstitutionen ein klares thematisches Profil? Wie kann dieses geschärft werden?
2. Wie ist die thematische und organisatorische Zusammenarbeit im Akademienverbund zu beurteilen? Welche Optimierungsmöglichkeiten lassen sich erkennen?
3. Wo gibt es thematische und/oder organisatorische Problembereiche? Wie können diese Probleme gelöst werden?
4. Wie wird die Organisation des Verbundes beurteilt? Welche Organisationsvarianten des Verbundes bieten sich an und welches wären die damit gegenüber der heutigen Lösung verbundenen Vor- und Nachteile?
5. Wie wird die Leistungsvereinbarung zwischen dem Akademienverbund und der Schweizerischen Eidgenossenschaft beurteilt? Wo bestehen Verbesserungsmöglichkeiten bei der Konzeption der Leistungsvereinbarung?

Die Bewertung des Profils der Akademien beziehungsweise die Frage nach deren Mission gemäss Forschungsgesetz war nicht primärer Gegenstand der Evaluation.

1.4 VORGEHEN DER EVALUATION

Die Evaluation des Verbundes der Akademien der Wissenschaften Schweiz bestand aus vier Elementen (vgl. Darstellung D1):

Selbstevaluation

Erstes Element war eine Selbstevaluation durch die Akademien und Kompetenzzentren. Diese legten ihre Einschätzungen hinsichtlich der Evaluationsobjekte auf thematischer und organisatorischer Ebene dar und orteten auch Optimierungspotenzial und -massnahmen. Die Leitfragen der Selbstevaluation entsprachen jenen der Evaluation (vgl. Anhang 1).

Externe Evaluation organisatorischer Belange

Zweites Element war eine Evaluation der organisatorischen Belange, welche durch Dr. Stefan Rieder von Interface Politikstudien Forschung Beratung durchgeführt wurde. Sie beinhaltete eine organisationsspezifische Auswertung der Selbstevaluationen und weiterer verfügbarer Unterlagen. Zudem wurden rund 20 Interviews mit Verantwortlichen des Akademienverbundes, mit Mitgliedern der Akademien sowie mit Aussenstehenden durchgeführt. Die Ergebnisse wurden in einem Bericht zur Evaluation der organisatorischen Belange zusammengefasst (zuhanden der akademischen Expertinnen und Experten, vgl. Anlage A5).

Externe Evaluation inhaltlicher Belange

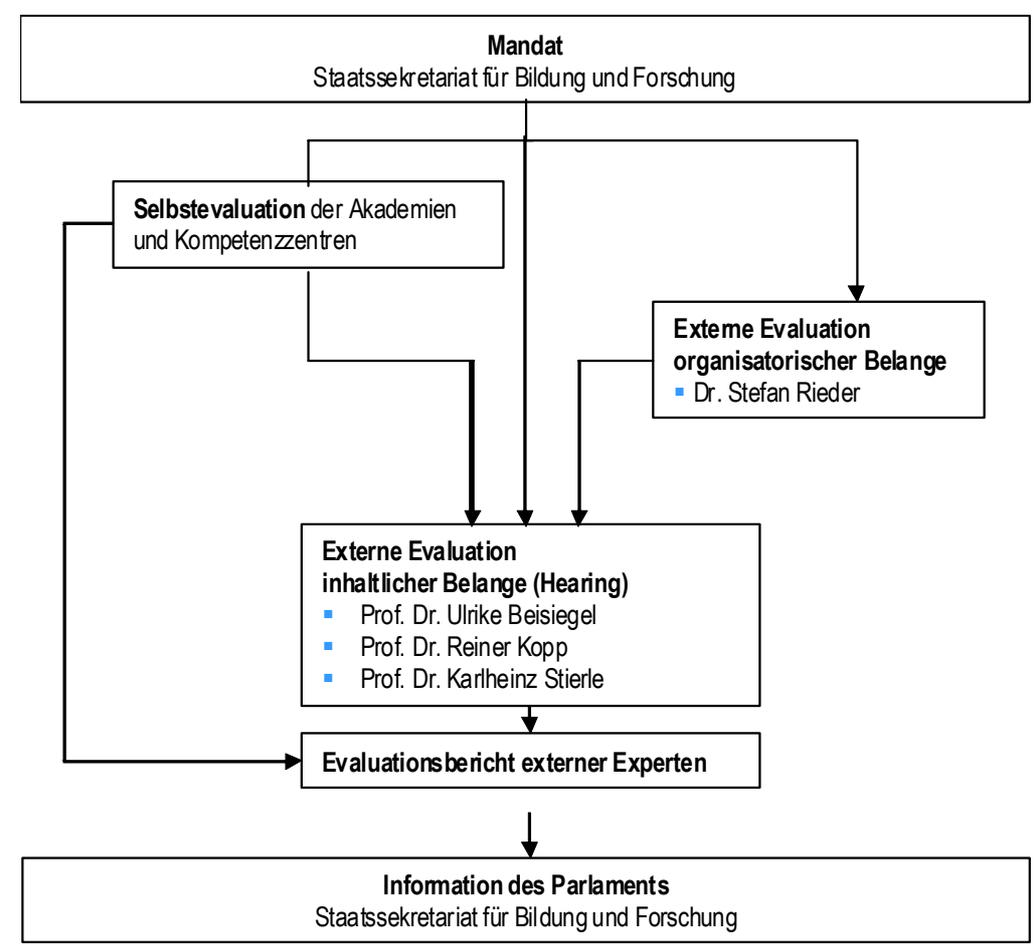
Die Evaluation der inhaltlichen Belange des Akademienverbundes erfolgte durch die drei akademischen Expertinnen und Experten Prof. Dr. Ulrike Beisiegel (Ombudsfrau der Deutschen Forschungsgemeinschaft DFG, Vorsitzende der Wissenschaftlichen Kommission des Wissenschaftsrates bis Mai 2010), Prof. Dr. Reiner Kopp (Präsidiumsmitglied der Deutschen Akademie der Technikwissenschaften acatec, Delegierter beim „International Council of Academies of Engineering and Technology Sciences“ CAETS, Vizepräsident des „European Council of Applied Sciences“ Euro-CASE) und Prof. Dr. Karlheinz Stierle (Mitglied der Heidelberger Akademie der Wissenschaften und Socio straniero der Accademia Nazionale dei Lincei). Diese drei Expertinnen und Experten vertreten Natur-, Ingenieur- sowie Geistes-

wissenschaften und wurden durch das Staatssekretariat für Bildung und Forschung in Absprache mit den Akademien ausgewählt. Die Evaluation der inhaltlichen Belange erfolgte anlässlich eines Hearings vom 28. bis 30. September 2010 in Luzern. Während des Hearings führte die akademische Expertenkommission Gespräche mit Vertreterinnen und Vertretern des Akademienverbundes sowie mit Repräsentantinnen und Repräsentanten von Universitäten, Wissenschaftsorganisationen, der Bundesverwaltung und aus der Politik durch (vgl. Anhang 2). Die Organisation des Hearings und die Unterstützung der akademischen Expertenkommission erfolgte durch Prof. Dr. Andreas Balthasar sowie Frau Sarah Fässler von Interface Politikstudien Forschung Beratung.

Evaluationsbericht der externen Expertenkommission

Die externen Expertinnen und Experten erarbeiteten zum Abschluss des Hearings den Evaluationsbericht zuhanden des Staatssekretariats für Bildung und Forschung.

D1 Ablauf der Evaluation des Akademienverbundes



Vor dem Hintergrund der Evaluierung des Verbundes der Akademien der Wissenschaften Schweiz erachtet es die Expertenkommission als notwendig, die besondere Bedeutung und Relevanz von Akademien im Wissenschaftssystem wie folgt hervorzuheben:

Akademien der Wissenschaften bilden einen wichtigen Bestandteil der meisten nationalen Wissenschaftssysteme. Ungeachtet der Unterschiede in der Organisation, im Auftrag und in der Mitgliederstruktur repräsentieren Akademien der Wissenschaften wichtige Organisationsformen wissenschaftlichen Arbeitens. So besteht aus Sicht der Expertenkommission die Kernaufgabe von Akademien der Wissenschaften darin, als Ort des Dialogs zwischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern unterschiedlicher disziplinärer Herkunft einen geschützten Raum unabhängigen Austauschs zwischen den Disziplinen bereitzustellen. Sie unterscheiden sich von Universitäten und ausseruniversitären Forschungseinrichtungen sowie von Wissenschaftsorganisationen insofern, als sie in der Regel keiner auftragsgebundenen Forschungstätigkeit unterliegen und in grösstmöglicher Autonomie ihre Themen und Arbeitsformen bestimmen.

Angesichts dieser strukturellen Besonderheit sieht die Expertenkommission die Akademien in besonderer Weise dazu geeignet, herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler unterschiedlicher disziplinärer Provenienz zu versammeln, um im Rahmen eines strukturierter interdisziplinärer Dialogs wissenschaftsbasierte Einschätzungen zu den grossen gesellschaftlichen Zukunftsfragen der Menschheit von nationaler wie internationaler Bedeutung zu erarbeiten und auf dieser Basis handlungsorientierte Empfehlungen und Lösungsvorschläge für Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft zu machen. Durch die internationale Vernetzung der nationalen Akademien haben diese Zugang zu wissenschaftlichen Berichten und Analysen aus anderen Ländern, die auch für das eigene Land von grosser wissenschaftspolitischer Bedeutung sein können.

2.1 PROFILENTWICKLUNG

Hauptfragen:

Haben der Akademienverbund und die einzelnen Mitgliedsinstitutionen ein klares thematisches Profil? Wie könnte dieses Profil aussehen und geschärft werden? Hat das Profil der Akademien gelitten oder ist es verstärkt worden durch die Arbeiten des Verbundes?

Die Expertenkommission stellt Unterschiede im Prozess der Profilschärfung zwischen den Einzelakademien fest. Eine Profilentwicklung des Verbundes ist erst im Ansatz zu erkennen. Die im Gesetz formulierten drei Themenfelder (Dialog, Früherkennung und Ethik) werden von der Expertenkommission als eine im Hinblick auf die Profilentwicklung richtige Grundlage eingeschätzt.

Im Hinblick auf die Einzelakademien ist erkennbar, dass sich die Akademien im Rahmen der Bildung des Verbundes in den letzten Jahren vermehrt darum bemüht haben, ein distinktes Profil zu entwickeln. Dabei muss berücksichtigt werden, dass jene Einzelakademien, die wie die SAMW beziehungsweise die SATW aufgrund ihres stärker disziplinären Charakters so-

wie des dominierenden Prinzips der Mitgliedschaft von individuellen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ein klar erkennbares Profil mit bereits gut konturierten Arbeitsfeldern und -themen erarbeiten konnten. Demgegenüber stehen die vorwiegend interdisziplinär ausgerichteten SAGW und SCNAT, die im Wesentlichen verschiedene Fachgesellschaften versammeln, vor der Herausforderung, ihre derzeit nur in Ansätzen entwickelten Tätigkeits- und Themenprofile weiter zu schärfen.

Diese Unterschiedlichkeit der Profilentwicklung auf Ebene der Einzelakademien hat nach Wahrnehmung der Expertenkommission wichtige Auswirkungen auf das Profil des Akademienverbundes selbst. Der Verbund befindet sich derzeit noch am Anfang eines Prozesses der Profilbildung. So konnte bisher weder im Binnenverhältnis zu den Einzelakademien und deren Mitgliedern, noch im Aussenverhältnis zu den Hochschulen, Wissenschaftsorganisationen sowie den Verantwortlichen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft deutlich gemacht werden, was über die organisatorische Zusammenfassung der Einzelakademien hinaus der inhaltliche Wesenskern des Akademienverbundes darstellt.

2.2 ZUSAMMENARBEIT IM AKADEMIENVERBUND

Hauptfragen:

Wie ist die thematische und organisatorische Zusammenarbeit im Akademienverbund zu beurteilen? Welche Optimierungsmöglichkeiten lassen sich erkennen?

Eng verbunden mit dem bisherigen Stand der Profilentwicklung sieht die Expertenkommission bereits erste wichtige Ansätze einer verstärkten Zusammenarbeit der Einzelakademien im Rahmen des Verbundes. Innerhalb der zwei Jahre seit Inkrafttreten des Verbundes ist es gelungen, den Austausch zwischen den Leitungen der Akademien zu intensivieren. So zeigen die Arbeiten an den ersten gemeinsamen Veröffentlichungen zu wissenschaftspolitischen Querschnittsthemen, dass die projektbezogene Zusammenarbeit zwischen den Akademien gut funktioniert.

Insgesamt ist jedoch festzustellen, dass das vorhandene Potenzial an Synergien zwischen den Einzelakademien erst in Ansätzen genutzt werden konnte. Die Expertenkommission erachtet es daher als dringend notwendig, dass die Präsidenten im Rahmen des zuvor beschriebenen Profilbildungsprozesses auf Verbundebene den Dialog und Austausch zwischen Verbund und Akademien einerseits sowie zwischen Verbund und Vertreterinnen und Vertretern der verschiedenen Interessengruppen und Organisationen andererseits intensivieren. Die Findung von wichtigen Themen sollte eine ständige Arbeit des Vorstandes sein.

Als wesentliches Desiderat sieht die Expertenkommission eine noch nicht hinreichende Konturierung und Definition von Abläufen und Zuständigkeiten zwischen den Akademien. Ein kontinuierlicher und strukturierter Austausch der Akademien zu bestimmten Querschnittsthemen ist mit Ausnahme der oben genannten projektbezogenen Veröffentlichungen bisher noch nicht erkennbar. So hat sich beispielsweise das Instrumentarium der Ressorts nicht bewährt. Hier wäre zu überlegen, ob auf Verbundebene Formen des interdisziplinären Austausches entwickelt werden könnten, wie sie sich beispielsweise auf Ebene der SAGW beziehungsweise der SCNAT in Gestalt von Themenclustern und Themenforen bewährt haben.

Die Integration von TA-SWISS und Science et Cité als Kompetenzzentren in den Akademienverbund ist aus Sicht der Expertenkommission unterschiedlich weit vorangeschritten. Im Falle von TA-SWISS ist eine Zusammenarbeit des Verbundes mit dem Kompetenzzentrum erkennbar. Diese Zusammenarbeit ist nun im Sinne einer vollständigen organisatorischen Integration weiter auszubauen. Die Expertenkommission begrüsst in diesem Zusammenhang die positive Haltung der Leitung von TA-SWISS bezüglich der Kooperation mit den Akademien.

Demgegenüber ist im Falle der Stiftung Science et Cité eine Zusammenarbeit mit dem Akademienverbund nicht vorhanden. Die Expertenkommission sieht prinzipiell die hohe Relevanz der Tätigkeit von Science et Cité bei der Organisation des Dialogs zwischen Wissenschaft und Gesellschaft. Daher wird auch die grundsätzliche Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit dem Verbund gewürdigt. Insgesamt besteht aber seitens Science et Cité die Notwendigkeit, sich auch ihrerseits aktiv in die Verbundarbeit einzubringen und mit ihrer spezifischen Kompetenz Services im Bereich der Wissenschaftskommunikation anzubieten. Die Expertenkommission sieht insbesondere in einer organisatorischen Verbindung von Science et Cité mit der Öffentlichkeitsarbeit der Einzelakademien und des Verbundes Synergiepotenziale. Insbesondere könnten die Kompetenzen von Science et Cité genutzt werden, Plattformen bereitzustellen, um den Dialog innerhalb des Verbundes, zwischen den Akademien und anderen Wissenschaftsorganisationen sowie zwischen dem Verbund und Dritten, vor allem mit Politik und Gesellschaft zu verbessern.

2.3 ZUSAMMENARBEIT VERBUND MIT EXTERNEN

Hauptfrage:

Wie wird die Zusammenarbeit zwischen dem Akademienverbund und den Universitäten, den ausseruniversitären Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, den Wissenschaftsorganisationen und der Industrie beurteilt?

Ungeachtet der engen Vernetzung der Einzelakademien mit universitären und ausseruniversitären Wissenschaftseinrichtungen unterhält der Akademienverbund zum jetzigen Zeitpunkt vorwiegend informelle Formen des Austauschs mit Dritten. Die unerlässliche formelle Zusammenarbeit mit Universitäten, Forschungseinrichtungen und Wissenschaftsorganisationen ist aus Sicht der Expertenkommission bisher noch nicht oder nur in Ansätzen entwickelt worden. So ist insgesamt festzustellen, dass die Existenz und die Arbeit des Verbundes im Wissenschaftssystem der Schweiz ebenso weitgehend unbekannt sind wie bei Vertreterinnen und Vertretern von Politik und Industrie.

Im Hinblick auf die Universitäten sieht die Expertenkommission die dringende Notwendigkeit, den Austausch zwischen Verbund und Universitätsvertreterinnen und -vertretern zu intensivieren. Für das Gelingen des Verbundes ist es unerlässlich, dass die bisher eher reservierte Haltung der Universitäten gegenüber der Arbeit der Akademien sowie des Verbundes überwunden wird. So würde es die Kommission begrüssen, wenn seitens der Universitätsleitungen die Chancen und Potenziale stärker gewürdigt würden, die sich aus dem Akademienverbund als sichtbare interdisziplinäre Versammlung wissenschaftlicher Expertise gerade im Hinblick auf relevante Zukunftsthemen ergeben.

Im Falle der Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Wissenschafts- und Technologierat (SWTR) bedarf es aus Sicht der Expertenkommission auf der Grundlage des Forschungsgesetzes sowie der Leistungsvereinbarung zwischen dem Staatssekretariat für Bildung und Forschung und dem Akademienverbund einer Klarstellung der unterschiedlichen Aufgaben. So sollte die Arbeit des SWTR vorwiegend die systemische Betrachtung des Schweizer Wissenschaftssystems sowie die Formulierung von Empfehlungen zur Wissenschaftspolitik fokussieren. Dagegen ist es Aufgabe des Akademienverbundes, sich auf der Grundlage des interdisziplinären Austausches spezifischen Themen aus Wissenschaft und Forschung mit hoher gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Relevanz zu widmen und handlungsorientierte Analysen zu entwickeln. In Fällen einer Themenüberlappung sollten klare Absprachen getroffen werden und idealerweise eine Zusammenarbeit stattfinden.

Im Hinblick auf den Austausch mit der Politik besteht insgesamt eine Diskrepanz zwischen dem allgemeinen Bedarf seitens Regierung und Parlament an zuverlässiger, wissenschaftlich fundierter Politikberatung einerseits sowie der geringen Sichtbarkeit und Bekanntheit des Akademienverbundes bei Vertreterinnen und Vertretern von Legislative und Bundesverwaltung andererseits. Der Akademienverbund steht im Rahmen des zuvor erwähnten Profilbildungsprozesses vor der Aufgabe, zuverlässige Formen des Austausches zwischen Wissenschaft und Politik zu entwickeln.

2.4 ERGEBNISSE DES VERBUNDES

Hauptfrage:

Wie ist die Qualität der bisher geleisteten Arbeit des Akademienverbundes zu beurteilen?

Die in den letzten Jahren vorgelegten Ergebnisse der Verbundarbeit in Gestalt von Publikationen und Tagungen werden von der Expertenkommission insgesamt als gut bis sehr gut bewertet. Mit einzelnen Veröffentlichungen zu wissenschaftlichen sowie wissenschaftspolitischen Themen wie „Research Integrity“, „Denkschrift Energie“ sowie „Weissbuch Bildung Schweiz“ hat der Akademienverbund in relativ kurzer Zeit wichtige Analysen und Empfehlungen für wissenschaftlich wie gesellschaftlich relevante Themen aufgenommen, die aufgrund ihres interdisziplinären Charakters beispielhaft dafür stehen, dass der Verbund mit einer Stimme spricht. Bei anderen Arbeiten bedarf es noch der Stärkung des Verbundscharakters im Sinne eines stärkeren Einbezugs der unterschiedlichen Sichtweisen der Disziplinen.

Ungeachtet der ersten erfreulichen Arbeitsergebnisse bleibt jedoch festzustellen, dass die Publikationen des Verbundes nur eine geringe Reichweite haben. Insgesamt fehlt der Verbundarbeit eine hinreichende Sichtbarkeit sowohl in der Scientific Community als auch in interessierten Kreisen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Die Förderung wissenschaftlichen Nachwuchses sowie die Gewinnung exzellenter Nachwuchswissenschaftlerinnen und Wissenschaftler als weiteres mögliches Feld der Verbundarbeit sind zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht erkennbar.

2.5 PROBLEMBEREICHE

Hauptfragen:

Wo gibt es thematische und/oder organisatorische Problembereiche im Akademienverbund? Wie könnten diese Probleme gelöst werden?

Trotz eines prinzipiellen Einverständnisses zum Akademienverbund gibt es immer noch Vorbehalte und Bedenken bei einzelnen Akademien bezüglich einer intensivierten Zusammenarbeit auf Verbundebene. Der Verbund wird teilweise noch immer als Fremdkörper empfunden, zu dem die vier Akademien durch das Staatssekretariat für Bildung und Forschung zusammengeführt werden sollten. Es bestehen zwar regelmässige Treffen des Vorstands. Dieser hat sich nach Einschätzung der Expertenkommission jedoch nicht zu einem Gremium entwickelt, welches die Anliegen des Verbundes vorantreibt. Dieser Sachverhalt kommt in drei Problembereichen zum Ausdruck:

- *Erstens* fehlen ein klares Konzept und eine strategische Ausrichtung des Verbundes.
- *Zweitens* sind es nicht die Präsidenten der Akademien, sondern die Geschäftsleitungen, welche heute massgebliche Führungsfunktionen ausführen. Die Strategie sollte jedoch durch den mit wissenschaftlichen Fachexperten besetzten Vorstand festgelegt werden.
- *Drittens* gibt es noch keinen institutionellen Ort für den akademieninternen und -externen Dialog.

Diese Mängel führen zu einer geringen Sichtbarkeit des Verbundes bei anderen Verantwortlichen des schweizerischen Wissenschaftssystems und selbst bei Mitgliedern der vier Akademien. Die Relevanz des Akademienverbundes und teilweise auch der Akademien wird von manchen Verantwortlichen in Frage gestellt (vgl. Abschnitt 2.3).

Aus Sicht der Expertenkommission können die beschriebenen Probleme nur in enger Zusammenarbeit durch die Mitglieder der Akademien, koordiniert durch den Vorstand, gelöst werden. Zuerst gilt es, innerhalb der nächsten zwölf Monate eine Strategie für den Verbund zu erarbeiten. Für eine bessere Aussenwirkung ist der Aufbau eines gemeinsamen Profils nach Meinung der Expertenkommission unumgänglich.

2.6 ORGANISATIONSVARIANTEN DES VERBUNDES

Hauptfragen:

Wie wird die Organisation des Verbundes beurteilt? Welche Organisationsvarianten des Verbundes bieten sich an und welches wären die damit gegenüber der heutigen Lösung verbundenen Vor- und Nachteile?

Formal besteht die Organisation des Verbundes aus einem strategischen Organ mit Vorstand, Delegiertenversammlung und Geschäftsleitung. Damit sich diese Organisationsstruktur auch in der Praxis bewähren kann, braucht es nach Einschätzung der Expertenkommission eine stärkere strategische Führung und mehr Kontinuität im Vorstand. Zurzeit hängt die strategische Führung sehr stark von der Eigeninitiative des nebenamtlich bestätigten Präsidenten des Vorstandes ab, der alle zwei Jahre wechselt. Um die Rolle der Präsidentin oder des Präsi-

ten zu stärken, sollten aus Sicht der Expertenkommission folgende Massnahmen ergriffen werden:

- *Erstens* sollte die Kontinuität in der Leitung des Akademienverbundes gewährleistet werden, indem die Amtsdauer des Präsidiums verlängert und Vizepräsidentinnen und -präsidenten mit aufgebaut werden. Auf diese Weise kann die Integration der vier Akademien in die strategische Führung verstärkt werden.
- *Zweitens* sollte die Unabhängigkeit der Leitung dadurch gestärkt werden, dass die Präsident oder der Präsident des Verbundes nicht gleichzeitig Präsidentin respektive Präsident einer der Akademien ist. Der Vorteil dieses Vorschlags wird darin gesehen, dass so die Anliegen des Verbundes über die Partikularinteressen der Akademien gestellt werden können.

Um eine engere Zusammenarbeit innerhalb des Akademienverbundes herzustellen, stehen drei Organisationsvarianten zur Diskussion (vgl. Anhang 5). Zu den Befürwortern des Status quo zählen die SAWT und der STWR. Für die Weiterentwicklung des Akademienverbundes in Richtung einer Nationalakademie wie des Institut de France sprechen sich neben der SAMW unter anderem Vertreterinnen und Vertreter der Politik aus. Sie versprechen sich davon eine bessere Ausstrahlungskraft des Akademienverbundes. Für Aussenstehende läge der Vorteil darin, einen Ansprechpartner statt vier zu haben. Mit der Zusammenlegung der zentralen Dienste an einem gemeinsamen Standort unter Beibehaltung einer eigenständigen Rechtsform sprechen sich die SCNAT und die SAGW für einen Mittelweg aus.

Die Expertenkommission spricht sich nicht für eine der dargestellten Organisationsvarianten aus, da eine solche gravierende Frage nur im Konsens aller Beteiligten bearbeitet werden kann. Klar ist jedoch, dass der jetzige Zustand nicht tragfähig ist und dass von den Verantwortlichen auf der Basis einer gemeinsamen Strategie ein Organisationsmodell entwickelt werden muss.

2.7 FINANZIELLE AUSSTATTUNG

Hauptfrage:

Wie wird die finanzielle Ausstattung im Hinblick auf die geleistete Arbeit beurteilt?

Heute verfügen der Verbund der Akademien, die einzelnen Akademien sowie die dem Verbund zugeordneten zwei Institutionen TA-SWISS und Science et Cité über ein Jahresbudget von insgesamt rund 18 Millionen Franken. Dieser Betrag wurde von den befragten Verantwortlichen als ausreichend bezeichnet, um daraus die übergeordneten Aufgaben des Verbundes finanzieren zu können. Allerdings waren die Verantwortlichen bis heute nicht in der Lage, aus eigener Kraft Mittel der Akademien für gemeinsame Projekte freizuspielen. Damit die strategische Führung des Verbundes gestärkt werden kann, ist ein Innovationsfonds für den Verbund aus gemeinsamen Mitteln notwendig. Dazu sollte jede Akademie einen bestimmten Prozentsatz ihres Budgets an einen Innovationsfonds abgeben, der dann für von allen Akademien befürwortete, gemeinsame strategische Verbundprojekte eingesetzt wird.

2.8 LEISTUNGSVEREINBARUNG MIT DEM BUND

Hauptfragen:

Wie wird die Leistungsvereinbarung zwischen dem Akademienverbund und der Schweizerischen Eidgenossenschaft beurteilt? Wo bestehen Verbesserungsmöglichkeiten bei der Konzeption der Leistungsvereinbarung?

Aus der Evaluation organisatorischer Belange geht hervor, dass die Leistungsvereinbarungen zwischen der Schweizerischen Eidgenossenschaft und den Einzelakademien zum Teil als zu detailliert kritisiert werden und dass sie zu wenig auf die Überprüfung von Ergebnissen ausgerichtet sind. Zweitens wird das System der Berichterstattung insgesamt als sehr aufwändig beschrieben. Insbesondere die Zusatzprotokolle würden viel Arbeit verursachen. Das Aufzählen von einzelnen Projekten ergebe zudem nur wenig Sinn. Es solle stattdessen eine Berichterstattung über übergeordnete Ziele erfolgen.

Die Expertenkommission hat sich nicht im Einzelnen mit der Leistungsvereinbarung zwischen der Schweizerischen Eidgenossenschaft und dem Akademienverbund auseinandergesetzt. Die Form und Inhalte der Leistungsvereinbarung scheinen jedoch gegenwärtig angemessen. Die Expertenkommission ist zudem der Meinung, dass Leistungsvereinbarungen und Berichterstattung möglichst einfach gehalten werden sollten. Kurzfristig ist es nicht sinnvoll, Akademien und Kompetenzzentren über ein gemeinsames Globalbudget zu finanzieren. Hingegen soll der in Empfehlung 3 konkretisierte Innovationsfonds in der Leistungsvereinbarung abgesichert werden.

Grundsätzlich ist die Expertenkommission der Meinung, dass der Verbund der Akademien der Wissenschaften Schweiz als von der Schweizerischen Eidgenossenschaft anerkannte Institution der Forschungsförderung wichtige Funktionen bei der Vertretung der Wissenschaft und der wissenschaftlichen Politikberatung wahrnehmen kann und soll. Die Evaluation hat gezeigt, dass es dem Verbund in den vergangenen zwei Jahren gelungen ist, erste Ziele in der gewünschten Richtung zu erreichen. Es wurden Verbundgremien geschaffen, erste inhaltliche Schwerpunkte gesetzt und einige qualitativ hochstehende Produkte erarbeitet. Vor diesem Hintergrund sind die nachfolgend formulierten Empfehlungen als Unterstützung zu verstehen, den eingeschlagenen Weg konsequent weiterzugehen.

Empfehlung 1: Gemeinsames strategisches Langfristkonzept verabschieden

Die Expertenkommission empfiehlt den Akademien der Wissenschaften Schweiz die Durchführung eines langfristig angelegten Strategieprozesses mit folgenden Entwicklungsstufen:

Strukturen

Kurzfristig ist die Stärkung der strategischen Führung durch die Verstetigung der Präsidien vordringlich. Ziel muss es sein, dass ein Mitglied des Vorstandes des Verbundes mindestens sechs Jahre im Vorstand bleibt. Dies bedeutet, dass die Amtszeit auf drei Jahre erweitert werden sollte. Zudem sollte der zurzeit aus den Präsidenten bestehende Vorstand um designierte Präsidentinnen und Präsidenten des Verbundes und der Akademien (Vizepräsidenten) erweitert werden, damit sich der Vorstand auch adäquat um strategische Fragen kümmern und Kontinuität gewährleisten kann. Dieses Modell wäre mit dem heutigen System kompatibel respektive das heutige System liesse sich leicht in diese Richtung anpassen.

Mittelfristig muss sich aus der strategischen Diskussion ein geeignetes Organisationsmodell ergeben. Im Sinne der internationalen Definition der Akademien der Wissenschaften wäre die Formierung eines gemeinsamen Gremiums aus hervorragenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern unterschiedlicher Disziplinen und Altersgruppen unter dem Dach des Verbundes anzustreben, welche inhaltliche Schwerpunkte der gemeinsamen Arbeit der Akademien definieren und die Positionen der Wissenschaft gegenüber Gesellschaft und Politik mit einer Stimme vertreten können. Die auf der Basis einer Strategie entwickelten Organisationsmodelle sollten nach spätestens 18 Monaten vorliegen und möglichst zeitnah implementiert werden.

Langfristig könnte die gewünschte Stärkung der Vertretung der Wissenschaft auch von operativen Vorteilen und der öffentlichen Symbolkraft eines gemeinsamen Hauses profitieren. Aus der Sicht der Expertenkommission ist ein gemeinsames Haus der Akademien nicht Bedingung, sondern vielmehr mögliches Ergebnis der koordinierenden Funktion, welche der Verbund zu Gunsten der Schweizer Wissenschaft übernehmen kann. Die Expertenkommission unterstützt den in der Evaluation organisatorischer Belange formulierten Vorschlag, als ersten Schritt die bereits heute in Bern angesiedelten Partner des Verbundes örtlich zusammenzufassen.

Gemeinsame „Akademienkultur“

Der Verbund muss auch eine Wirkung in Richtung einer gemeinsamen „Akademienkultur“ entwickeln. Wesentliches Element dieser Kultur muss der Dialog darstellen. Gemeint ist damit einerseits der horizontale Dialog zwischen den Akademien und ihren Fachgesellschaften, welcher zu inter- und transdisziplinärer Kooperation führen soll. Gemeint ist aber auch der vertikale Dialog zwischen der Wissenschaft auf der einen Seite und der Gesellschaft, der Wirtschaft und der Politik auf der anderen Seite. Langfristig kann ein Haus der Akademien die Entwicklung einer solchen gemeinsamen Kultur unterstützen.

Gemeinsame inhaltliche Schwerpunkte

Die gewünschte Entwicklung des Verbundes wird ganz wesentlich unterstützt durch die akademien- und disziplinenübergreifende Arbeit in den bestehenden Querschnittsbereichen (Dialog, Ethik und Früherkennung) zu aktuellen gesellschaftlichen Themen wie Zukunft der Energieversorgung, Nachhaltigkeit, Diversität usw. Die Findung von Themen zu gesellschaftlich dringenden Themenbereichen ist Aufgabe der strategischen Führung des Verbundes. Dabei stützt sich die Führung auf die Expertise aus den einzelnen Akademien.

Empfehlung 2: Profil des Akademienverbundes konturieren

Die Expertenkommission sieht die Notwendigkeit, dass ausgehend von den Prozessen auf der Ebene der Einzelakademien das Profil des Akademienverbundes definiert und weiter konturiert werden muss. Im Rahmen eines Aufgaben- und Themenentwicklungsprozesses, der sowohl durch Initiativen der Einzelmitglieder als auch durch strategische Steuerung und Koordinierung seitens des Präsidiums organisiert ist, sollten Querschnittsthemen formuliert werden, die zukünftig im Zentrum der Verbundarbeit stehen. Ein solches Konzept sollte dem Staatssekretariat innerhalb eines Jahres vorgelegt werden. Dabei ist es aus Sicht der Expertenkommission unerlässlich, dass im Sinne einer Themen- und Aufgabenkritik die Einzelakademien eine belastbare Definition von Prioritäten und Posterioritäten vornehmen, um die notwendigen Ressourcen und Freiräume für jene Querschnittsthemen zu schaffen, die zukünftig im Rahmen des Akademienverbundes bearbeitet werden sollen. Die Expertenkommission erachtet die Koordination und Profilbildung als wichtige strategische Aufgabe der Präsidentinnen und Präsidenten der Akademien.

Empfehlung 3: Gemeinsamen Innovationsfonds auflegen

Heute verfügen der Verbund der Akademien, die einzelnen Akademien sowie die dem Verbund zugeordneten zwei Institutionen TA-SWISS und Science et Cité über ausreichend Mittel für ihre jeweiligen Aufgaben. Die Expertenkommission ist der Ansicht, dass das Staatssekretariat für Bildung und Forschung vorerst auf die Festlegung eines Globalbudgets für den ganzen Komplex verzichten sollte, um den Entwicklungsprozess des Verbundes nicht unnötig zu belasten. Hingegen wird empfohlen, dass die einzelnen Akademien sowie TA-SWISS und Science et Cité je 10 Prozent ihrer Mittel für die Aufgaben des Verbundes zur Verfügung stellen sollten, um damit Querschnittsthemen auf Verbundebene zu finanzieren. Das heutige Budget des Akademienverbundes von einer Million Franken kann damit um 1,7 Millionen Franken aufgestockt werden. Die auf diese Weise freigespielten Mittel sollen dem Verbund zur Realisierung akademienübergreifender Projekte zur Verfügung stehen. Der Bund sollte somit die Mittel für die Akademien vorerst stabil halten, die Schaffung eines Innovationsfonds jedoch in die Leistungsvereinbarung zwischen dem Akademienverbund und der Schweizerischen Eidgenossenschaft aufnehmen.

Empfehlung 4: TA-SWISS und Science et Cité im Akademienverbund weiterführen

TA-SWISS übernimmt als Zentrum für Technologiefolgenabschätzung in der Schweiz wichtige Funktionen, welche sehr gut zum Aufgabengebiet des Akademienverbundes passen und weitergeführt werden sollten. Die Expertenkommission empfiehlt, dass Kommunikationsprozesse im Akademienverbund entwickelt werden, welche sicherstellen, dass die Anliegen der Akademien in die Leitungsgremien von TA-SWISS einfließen und dass die Ergebnisse der Arbeit von TA-SWISS in die Akademien zurückfliessen. Dabei ist sicherzustellen, dass für TA-SWISS eine hinreichende Unabhängigkeit in der Themenwahl und -bewertung gewährleistet bleibt.

Auch Science et Cité als Institution, welche den Austausch zwischen Gesellschaft und Wissenschaft ermöglichen oder verstärken will, passt in den Akademienverbund. Wie oben dargestellt, betrachtet die Expertenkommission den horizontalen Dialog zwischen den Akademien und den Fachgesellschaften sowie den vertikalen Dialog zwischen der Wissenschaft und der Gesellschaft, der Wirtschaft sowie der Politik als wesentliches Element seiner eigenen Kultur. Zur Förderung des Dialogs auf allen Ebenen und insbesondere mit der Öffentlichkeit kann Science et Cité wertvolle Erfahrungen und Kompetenzen einbringen.

Die Expertenkommission empfiehlt nachdrücklich, die Integration dieser Organisationen gezielt, durch ein gemeinsames Projekt voranzutreiben.

Empfehlung 5: Jüngere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in die Entwicklung des Verbundes einbeziehen

Die Entwicklung des Verbundes der Akademien Schweiz steht am Anfang. Diese Ausgangslage bietet die einmalige Chance, in den Aufbau der gemeinsamen Gremien und in die Entwicklung von gemeinsamen Projekten konsequent jüngere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler einzubeziehen. Diese Personen stehen in der Regel in einer beruflich äusserst intensiven Periode, so dass sie eine zusätzliche Unterstützung brauchen, um sich für die Anliegen von Akademien der Wissenschaften Schweiz einsetzen zu können. Ein solcher Anreiz könnte die finanzielle Unterstützung von Projekten dieser Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler darstellen, welche die Kernanliegen des Akademienverbundes betreffen.

Empfehlung 6: Universitäten und SWTR durch Profilbildung überzeugen und einbinden

Das Projekt Akademien der Wissenschaft Schweiz hat seinen Ursprung im Bedürfnis der Politik, über eine Ansprechpartnerin zu verfügen, welche die Analysen und Positionen verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen, insbesondere zu Zukunftsthemen von hoher gesellschaftlicher Relevanz, vorträgt. Aus der Sicht der Wissenschaft stellt dieses Anliegen eine Chance dar, die Akademien als Institutionen auch in der wissenschaftlichen Politikberatung zu profilieren. Um diese Chance aber wahrnehmen zu können, müssen auch die anderen Verantwortlichen der Wissenschaftspolitik, insbesondere die Universitäten, der Schweizerische Wissenschafts- und Technologierat sowie der Schweizerische Nationalfonds von der Notwendigkeit des Verbundes der Akademien überzeugt sein. Dazu braucht es eine deutliche Schärfung des Profils des Verbundes in der in Empfehlung 2 vorgeschlagenen Richtung.

A1 MITGLIEDER DER EXPERTENKOMMISSION

Prof. Dr.-Ing. Reiner Kopp (Vorsitz)
RWTH Aachen
Institut für Bildsame Formgebung
Intzestr. 10
D-52056 Aachen
E-Mail: kopp@ibf.rwth-aachen.de

Prof. Dr. rer. phys. Ulrike Beisiegel
Institut für Molekulare Zellbiologie
Zentrum für Experimentelle Medizin
Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf
Martinistr. 52
D-20246 Hamburg
E-Mail: beisiegel@uke.uni-hamburg.de

Prof. Dr. phil. Karlheinz Stierle
Rotenbühlerweg 28
D-66123 Saarbrücken
E-Mail: k.stierle@mx.uni-saarland.de

A2 LEITFRAGEN ZU DEN HAUPTFRAGESTELLUNGEN

(in kursiv Ergänzungen der Expertenkommission)

Leitfragen	thematisch / organisatorisch
Profilschärfung	
- Ist durch die Zusammenarbeit im Verbund eine Profilschärfung erfolgt?	<input checked="" type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/>
- Ist die Profilschärfung unterschiedlich weit fortgeschritten (bezogen auf die einzelnen Akademien/Kompetenzzentren bzw. Themenbereiche)? Welche Faktoren sind hinderlich bzw. förderlich?	<input checked="" type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/>
- Wie lässt sich die Profilschärfung verbessern?	<input checked="" type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/>
- <i>Wie wird die Kohärenz zwischen Verbundprofil und Profil der Einzelakademien beurteilt?</i>	<input checked="" type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit im Akademienverbund	
- Wie ist die Zusammenarbeit der Akademien im Verbund im Hinblick auf Abläufe und Zuständigkeiten zu beurteilen?	<input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>
- Ist die Zusammenarbeit durch die Bildung des Verbundes verbessert worden? Wie?	<input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>
- Bewährt sich das Verbundsystem im Bereich der koordinierten Aufgaben (z.B. Akademien als Expertiseorgan, Zusammenarbeit mit anderen Forschungsorganen, Zusammenarbeit von Wissenschaftlern, Experten, Fachgesellschaften, Kommissionen usw.) auf organisatorischer und thematischer Ebene? Werden die in der Leistungsvereinbarung und im FG vorgegebenen bzw. <i>intendierten</i> Ziele erreicht?	<input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>
- Wo haben sich Synergien ergeben (thematisch, organisatorisch, sowie in finanzieller Hinsicht)? Wo können weitere Synergien geortet werden?	<input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>
- Welche Auswirkung hat das Verbundsystem auf die Ausführung der Grund- und Spezialaufgaben der einzelnen Akademien/Kompetenzzentren? Sind Korrekturmassnahmen notwendig?	<input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>
- Wie wird die Zusammenarbeit mit den Kompetenzzentren TA-SWISS und Science et Cité beurteilt (aus Sicht Akademien und Sicht Kompetenzzentren)? Wie können Verbesserungen in der Zusammenarbeit erreicht werden?	
Zusammenarbeit Verbund mit Externen	
- <i>Welchen Formen der Zusammenarbeit bestehen zwischen dem Akademienverbund und den</i>	<input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>
- <i>Universitäten?</i>	
- <i>ausseruniversitären Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen?</i>	
- <i>Wissenschaftsorganisationen?</i>	
- <i>Wie wird die Zusammenarbeit beurteilt? Mit welchen Institutionen und in welchen Feldern sollte die Zusammenarbeit intensiviert werden?</i>	<input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>
- <i>Welche Bedeutung kommt dem Wissenstransfer zwischen dem Akademienverbund und verschiedenen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, politischen und kulturellen Institutionen zu? Wie wird insbesondere die Zusammenarbeit mit der Industrie beurteilt?</i>	<input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>
- <i>Welches ist das Verhältnis zu einigen Mitgliedern der Akademien, die für eine bestimmte Branche politisches Lobbying betreiben?</i>	<input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>

Ergebnisse des Verbundes	
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wie ist die Qualität der bisher geleisteten Arbeiten, insbesondere der Berichte, zu beurteilen?</i> <li style="padding-left: 20px;">- <i>Welche Berichte weisen eine besonders hohe Qualität auf?</i> <li style="padding-left: 20px;">- <i>Wo gibt es Qualitätsmängel?</i> - <i>Wie wird der quantitative Output (Zahl der Berichte, Veranstaltungen usw.) insbesondere zum Ressourceneinsatz beurteilt?</i> - <i>Wie ist die Rezeption der Berichte zu beurteilen? Gab es qualifizierte Reaktionen aus Wissenschaft, Politik und Öffentlichkeit?</i> - <i>Bestehen Aktivitäten des Verbundes im Bereich der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie zur Einbeziehung exzellenter Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler in die Akademienarbeit?</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Wenn ja, welche?</i> - <i>Wenn nein, warum wurde darauf verzichtet?</i> - <i>In welchen Bereichen und mit welchen Partnern sollte die Nachwuchsförderung intensiviert werden?</i> 	<input checked="" type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/>
Problembereiche	
<ul style="list-style-type: none"> - <i>In welchen Bereichen ergeben sich Schwierigkeiten (Zusammenarbeit, Strukturen, Organisation)? Können diese aus eigener Kraft gelöst werden?</i> - <i>Welche Schwierigkeiten waren nicht vorhersehbar?</i> 	<input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>
Organisationsvarianten des Verbundes	
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Gibt es organisatorische Vorkehrungen, um den interdisziplinären Dialog bzw. die Zusammenarbeit interdisziplinärer Gruppen zwischen den Akademien zu erleichtern? Wie werden diese Vorkehrungen beurteilt?</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Wären auf Ebene des Akademienverbundes interdisziplinäre Gremien zu bilden, bestehend aus Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit hoher Reputation, die ausgewählte Themen bearbeiten sollen?</i> - <i>Wo und wie erfolgt die gemeinsame Nutzung der Infrastrukturen heute?</i> - <i>Welche Synergien konnten mit der gemeinsamen Nutzung der Infrastrukturen gewonnen werden (auch in finanzieller Hinsicht)? Welche Optimierung im Logistikbereich ist erfolgt?</i> - <i>Wo besteht weiteres Potenzial zur engeren Zusammenarbeit/Zusammenlegung der Geschäftsstellen? Welche Massnahmen zur effizienteren Verbundorganisation müssen ergriffen werden?</i> - <i>Was sind die fachlichen, administrativen, personellen und finanziellen Konsequenzen einer Zusammenlegung der Geschäftsstellen?</i> - <i>Wie werden die Sichtweisen der Akademien/Kompetenzzentren auf die langfristigen Vor- und Nachteile eines gemeinsamen Hauses der Akademien beurteilt? Welches sind aus Sicht der Kommission die langfristigen Vor- und Nachteile?</i> 	<input type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>
Finanzielle Ausstattung	
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wie wird die finanzielle Ausstattung im Hinblick auf den geleisteten wissenschaftlichen Output durch den Verbund beurteilt?</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Ist die finanzielle Ausstattung des Verbundes im Hinblick auf die zukünftigen Aufgaben ausreichend?</i> - <i>Ist der geplante Ausbau bis auf ca. 1,5 Mio. Franken pro Jahr sinnvoll?</i> 	<input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>

Leistungsvereinbarungen mit dem Bund	
- Wo bestehen Verbesserungsmöglichkeiten bei der Konzeption der Leistungsvereinbarungen und der Zusatzprotokolle (unter Berücksichtigung der Vorgaben im FG)?	<input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>
- Sollen die Akademien/Kompetenzzentren in Zukunft mit einem Globalbudget ausgestattet werden?	<input type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>
- Wie kann die Zuteilung der Mittel des Globalbudgets an die Institutionen in der Praxis gehandhabt werden?	<input type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>

A3 PROGRAMM EXPERTENHEARING

im Hotel des Balance, Weinmarkt, 6004 Luzern

Dienstag, 28. September 2010

Zeit	Was?	Wer?
	Individuelle Anreise der Experten/-innen nach Luzern	
13.00	Start: Gegenseitiges Kennenlernen; Liste von zentralen Fragen	Experten/-innen, Interface und Dr. Daniel Marti, Staatssekretariat für Bildung und Forschung (SBF)
13.45	Begrüssung der Experten/-innen durch Vertretung des Staatssekretariats für Bildung und Forschung (SBF) Schilderung des Auftrags Rückfragen der Experten/-innen	Dr. Gregor Haefliger, Bereichsleiter Nationale Forschung SBF
14.30	Kaffeepause	
14.45	Vorstellung der Arbeit des Verbundes Rückfragen der Experten/-innen	Prof. Dr. Peter Suter, Präsident Akademien der Wissenschaften Schweiz; Dr. Markus Zürcher, Vorsitzender der Geschäftsleitung Akademien der Wissenschaften Schweiz
15.30	Besprechung der Erfahrungen der einzelnen Akademien: Rückfragen der Experten/-innen	SAGW: Prof. Dr. Heinz Gutscher SCNAT: Prof. Dr. Denis Monard SATW: Prof. Dr. René Dänliker SAMW: Prof. Dr. Peter Meier-Abt
16.45	Kaffeepause	
17.00	Erfahrungen des Schweizerischen Nationalfonds mit dem Verbund Rückfragen der Experten/-innen	Dr. Daniel Höchli (Direktor Schweizerischer Nationalfonds SNF); Prof. Dr. Ulrike Landfester (Vizepräsidentin des Nationalen Forschungsrates des SNF)
17.45	Besprechung mit Vertretern von TA-SWISS Rückfragen der Experten/-innen	Dr. Fulvio Caccia (Präsident des Leistungsausschusses); Dr. Sergio Bellucci (Geschäftsführer)
19.15	Besprechung mit Vertretern der Politik	Telefonisches Interview mit Herrn Nationalrat Prof. Dr. Jacques Neirynck
20.00	Nachtessen	Experten/-innen, Präsidenten der einzelnen Akademien, Interface
	Übernachtung der Experten/-innen in Luzern	

Mittwoch, 29. September 2010

Zeit	Was	Wer?
Ab 07.00	Frühstück im Hotel	
08.15	Interne Sitzung der Experten/-innen: erste Einschätzung durch Experten/-innen; Diskussion Struktur Schlussbericht	Experten/-innen, Interface
10.00	Kaffeepause	
10.45	Besprechung mit Vertretungen des Kompetenzzentrums Science et Cité Rückfragen der Experten/-innen	Prof. Jürg Christener, (Vizepräsident Science et Cité, Direktor Hochschule für Technik FHNW); Danièle Héritier (Geschäftsführerin)
11.30	Erfahrungen der Universitäten mit dem Verbund Rückfragen der Experten/-innen	Prof. Dr. Louis Schlapbach (ehem. Gesamtleiter Eidgenössische Materialprüfungs- und Forschungsanstalt); Prof. Dr. Antonio Loprieno (Rektor Universität Basel); Prof. Dr. Guido Vergauwen (Rektor Universität Freiburg), Prof. Dr. Piero Martinoli (Rektor Università della Svizzera italiana)
12.30	Mittagessen (Buffet)	Experten/-innen zusammen mit Vertretungen der Universitäten und Science et Cité
14.15	Besprechung der Erfahrungen der Vertretungen von Bundesstellen mit dem Verbund Rückfragen der Experten/-innen	Dr. Andrea Arz de Falco (Vizedirektorin Bundesamt für Gesundheit BAG); Dr. Willy Geiger (Vizedirektor Bundesamt für Umwelt BAFU)
15.15	Besprechung der Erfahrungen des Schweizerischen Wissenschafts- und Technologierates mit dem Verbund Rückfragen der Experten/-innen	Prof. Dr. Susanne Suter (Präsidentin) Prof. Dr. Franz Schultheis (Mitglied)
16.00	Kaffeepause	
16.15	Interne Sitzung Bilanz und Arbeit am Schlussbericht	Experten/-innen, Interface
19.15	Nachtessen im Hotel Schiff	Experten/-innen
20.45	Spaziergang durch die Stadt	

Donnerstag, 30. September 2010

Zeit	Was	Wer?
Ab 7.00	Frühstück und Lektüre des Berichtentwurfes	Der Entwurf (draft) des Schlussberichts wird den Experten/-innen um 7 Uhr vorgelegt; diese können ihn bis 8.30 Uhr lesen
8.30	Interne Sitzung zur Besprechung des Berichtsentwurfes	
10.00	Pause	
10.30	Präsentation der Ergebnisse und Empfehlungen durch die Experten/-innen Rückfragen an Experten/-innen und Diskussion	Vertretung des Staatssekretariats für Bildung und Forschung: Dr. Gregor Haefliger, Bereichsleiter Nationale Forschung Vertretung der Akademien der Wissenschaften Schweiz: Prof. Dr. Peter Suter, Präsident; Dr. Markus Zürcher, Vorsitzender der Geschäftsleitung
11.30	Interne Sitzung der Experten/-innen zur Organisation der Fertigstellung des Expertenberichts	
12.30	Schluss bzw. auf Wunsch Mittagessen	Experten/-innen, Interface

A4 SELBSTEVALUATIONSBERICHT DER AKADEMIEN DER
WISSENSCHAFTEN SCHWEIZ



Selbstevaluationsbericht der Akademien der Wissenschaften Schweiz

Zur Einführung

Die Akademien der Wissenschaften Schweiz sind die Dachorganisation der vier vom Bund als Institutionen der Forschungsförderung anerkannten wissenschaftlichen Akademien der Schweiz.

Diese vier Akademien wurden zur Unterstützung und Förderung ihrer wissenschaftlichen Gemeinschaft geschaffen und vertreten diese gegenüber Staat und Gesellschaft. Form und Zeitpunkt der Entstehung sind unterschiedlich. Als Dachorganisation von naturwissenschaftlichen Gesellschaften wurde die Schweizerische Akademie der Naturwissenschaften (SCNAT) bereits 1815 in der Form eines Vereins gegründet. Die medizinischen und veterinärmedizinischen Fakultäten der Schweizerischen Universitäten und die Verbindung der Schweizer Ärzte schufen die Schweizerische Akademie der Medizinischen Wissenschaften (SAMW) 1943. Im Unterschied zu den übrigen drei Akademien, die als Vereine organisiert sind, hat die SAMW die Rechtsform einer Stiftung. Ebenfalls als Zusammenschluss von gelehrten Gesellschaften konstituierte sich 1946 die Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften (SAGW). Erst 1981 erfolgte die Gründung der Schweizerischen Akademie der Technischen Wissenschaften (SATW), welche wie die SCNAT und die SAGW die Rechtsform eines Vereins hat. Die vier Akademien unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich ihrer Rechtsform, sondern auch bezüglich ihrer Mitgliederbasis. Mit Ausnahme der Ehrenmitglieder kennen die SCNAT und die SAGW bis heute keine persönlichen Mitgliedschaften. Ihre Mitglieder sind die in ihrem Bereich tätigen Fachgesellschaften. Persönliche Mitgliedschaften kennt die SAMW, wobei zudem die medizinischen und veterinärmedizinischen Fakultäten sowie die Verbindung der Schweizer Ärzte Vertreter in den Senat, das höchste Gremium, entsenden. Die SATW hat sowohl gewählte Einzelmitglieder als auch Mitgliedergesellschaften, die im Bereich der technischen Wissenschaften tätig sind. Einzelmitglieder sind herausragende Persönlichkeiten aus Bildung, Forschung, Wirtschaft und Politik.

Zu unterschiedlichen Zeitpunkten entstanden, in unterschiedlicher Form konstituiert und an unterschiedlichen Standorten tätig, decken die vier Akademien ein vielfältiges, auf die Anliegen und Bedürfnisse ihrer jeweiligen Forschungsgemeinschaften ausgerichtetes Aufgabenspektrum ab. Sie sind überdies alle wissenschaftspolitisch aktiv, betreiben eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit und wirken in den relevanten internationalen Fach- und Dachorganisationen mit.

Die in Bern domizilierte SCNAT (www.scnat.ch) fördert einerseits die wissenschaftliche Tätigkeit der ihr angeschlossenen Fachgesellschaften, namentlich die von letzteren herausgegebenen Zeitschriften und Publikationen. Andererseits hat sie eine Vielzahl von Datenbanken, Inventaren und Plattformen aufgebaut, welche Forschungs-

ergebnisse aufbereiten und zuhänden von Öffentlichkeit und Politik vermitteln. Die Akademie trägt überdies die Verantwortung für zahlreiche Fachkommissionen.

Die ebenfalls in Bern ansässige SAGW (www.sagw.ch) ist nicht nur gleich organisiert wie die SCNAT, sondern nimmt auch ein sehr ähnliches Portefeuille war: Sie fördert die von ihren Gesellschaften herausgegebenen Fachzeitschriften und Publikationen, betreibt eigene Datenbanken, betreut zahlreiche Editionsprojekte und unterhält verschiedene, spezialisierte Fachkommissionen.

Durch ihren Erlass von Richtlinien und Empfehlungen für die medizinische Forschung und Praxis, welche quasi-gesetzlichen Status haben, geniesst die in Basel angesiedelte SAMW (www.samw.ch) über ein sehr hohes Ansehen in Politik und Öffentlichkeit. Ihr zweites Tätigkeitsfeld ist die Förderung des Nachwuchses in der medizinischen Forschung.

Die in Zürich domizilierte SATW (www.satw.ch) setzt sich für die Förderung der Technik zum Wohle der Gesellschaft ein und fördert gezielt das Verständnis für Technik und nachhaltiges Handeln in Gesellschaft und Politik. In verschiedenen Fachbereichen setzt die Akademie Kommissionen und Arbeitsgruppen ein. Sie führt Veranstaltungen durch, publiziert Studien und Periodika, äussert sich zu aktuellen Fragen und unterstützt die Aktivitäten anderer Organisationen, wobei ihre besondere Aufmerksamkeit der Jugend gilt.

Gründung der Akademien der Wissenschaften Schweiz

Das Staatssekretariat für Bildung und Forschung (SBF) schlug im Jahre 2004 den Akademien vor, ihre Aufgaben grundlegend zu überprüfen und von denjenigen des Schweizerischen Nationalfonds besser abzugrenzen. Ein zusätzliches Ziel war es, die Zahl der vom Bund anerkannten Forschungsförderungsorgane zu reduzieren. Mit diesen Absichten regte das SBF an, die vier Akademien sowie die Technologiefolgenabschätzung Schweiz (TA-SWISS) und die Stiftung Science et Cité in einem neu zu bildenden Verbund zusammenzufassen. Als eine seiner Kernaufgaben wurde der Dialog zwischen Wissenschaft und Gesellschaft identifiziert. Als Folge davon und noch bevor das teilrevidierte Forschungsgesetz am 1. Januar 2008 in Kraft trat, gründeten die vier Akademien am 6. Juli 2006 im Einverständnis mit den Behörden die neue Dachorganisation. Die TA-SWISS wurde im Juni 2008 als Kompetenzzentrum integriert. Ein Organisationsreglement regelt die Zusammenarbeit, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Die Integration der Stiftung Science et Cité in den Verbund ist in einer fortgeschrittenen Phase.

Mit der Gründung der Akademien der Wissenschaften Schweiz entstand ein grosses und kostengünstiges wissenschaftliches Netzwerk: Der Verbund organisiert in rund 160 Fachgesellschaften, etwa 100 ständigen Kommissionen sowie 29 kantonalen Gesellschaften schätzungsweise 100'000 Personen. Er verfügt mit TA-SWISS bislang über ein Kompetenzzentrum. Als Milizorganisation mit einem ausserordentlich breiten, vielfältigen und ausgewiesenen Wissens- und Erfahrungspotenzial von Experten und interessierten Laien aus Wissenschaft, Verwaltung, Wirtschaft und Politik scheint die neue Organisation nach den bisherigen Erfahrungen bestens geeignet, die ihr gemäss revidiertem Forschungsgesetz zugewiesene Mission zu erfüllen.

Mission

Gemäss dem revidierten Forschungsgesetz vom 1. Januar 2008, Artikel 9, obliegen der Dachorganisation und ihren Einheiten die nachfolgenden Aufgaben:

- die Früherkennung gesellschaftlich relevanter Themen im Bereich Bildung, Forschung und Technologie
- die ethisch begründete Verantwortung bei der Gewinnung und Anwendung von Erkenntnissen
- der Dialog zwischen Wissenschaft und Gesellschaft
- die Förderung der Zusammenarbeit von Forschenden und ExpertInnen im Rahmen von Fachgesellschaften und Kommissionen
- sowie die Führung von wissenschaftlichen Projekten und weiteren Spezialaufgaben.

Organisation und Zuständigkeiten

Die Akademien der Wissenschaften Schweiz sind als strategische Management-Holding organisiert und verfügen entsprechend über keine eigenen operativen Einheiten. Vielmehr wurden die bisherigen Aktivitäten der vier Akademien in unterschiedlicher Tiefe integriert. Dieses Modell hat die nachfolgenden rechtlichen und organisatorischen Konsequenzen:

- Die vier Akademien haben ihre bisherige Organisations- und Rechtsform beibehalten: sie sind weiterhin rechtlich selbständige Einheiten.
- Jede sich aus dem Verbund ergebende Aufgabe wird entweder von einer Akademie im Auftrage aller Akademien oder von mehreren Akademien gemeinsam operativ umgesetzt.
- Ihre bisherigen und neuen Aktivitäten sind unterschiedlich stark integriert, was die nachfolgend erläuterte Kategorisierung aller bisherigen Aktivitäten voraussetzte

Gemeinsam oder in Absprache werden die Früherkennung, die Ethik und der Dialog als **koordinierte Aufgaben** unter der strategischen Führung des Verbundes wahrgenommen. Ebenso obliegen alle wissenschaftspolitischen Geschäfte, die für alle Disziplinen von Relevanz sind, der neuen Organisation. Nach derselben Logik wurden alle Kontakte zu den nationalen und internationalen Partnern dem Verantwortungsbereich des Verbundes zugeordnet.

Weiterhin im Verantwortungsbereich der einzelnen Akademien sind alle Aktivitäten, welche dazu dienen, die jeweilige wissenschaftliche Gemeinschaft zu organisieren. Diese werden als **Grundaufgaben** (der einzelnen Akademien) bezeichnet und umfassen die nachfolgenden Tätigkeiten:

- die Organisation und Vernetzung von Wissenschaftlern, Experten und interessierten Laien im Rahmen von Fachgesellschaften, Kommissionen und Foren innerhalb und zwischen Disziplinen auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene,
- die Förderung des Gedanken- und Meinungs-austausches mittels Veranstaltungen und Tagungen sowie die Bereitstellung und Unterstützung von wissenschaftlichen Publikationen, insbesondere Zeitschriften, und

- die Ausarbeitung von fach- und disziplinspezifischen Studien und Erhebungen.

Wie bisher werden die Editionsprojekte, die Datenbanken und weitere Forschungsinfrastrukturen von den einzelnen Akademien autonom betreut und geführt. Diese Tätigkeiten werden unter der Kategorie der **Sonder- oder Zusatzaufgaben** (der einzelnen Akademien) subsumiert, da viele dieser Projekte von den einzelnen Akademien im Auftrag der Behörden oder Dritter durchgeführt werden und oftmals über Sonderfinanzierungen verfügen.

Die **Kompetenzen des Verbundes** der Akademien der Wissenschaften Schweiz sind gemäss den heute geltenden Statuten **auf einige, wenige Bereiche beschränkt**:

- Er vertritt die Position der Akademien in allgemeinen übergreifenden, gesellschafts- und wissenschaftspolitischen Fragen, in disziplinübergreifenden internationalen Organisationen sowie gegenüber Partnerorganisationen (Artikel 4 der Statuten);
- Er stellt die strategische Führung und Abstimmung der von den Einheiten wahrgenommenen, koordinierten Aufgaben sicher (Artikel 5 der Statuten);
- Er konsolidiert die Mehrjahresplanungen, Leistungsvereinbarungen, Zusatzprotokolle sowie Verteilpläne zuhanden der zuständigen Behörden (Artikel 8 der Statuten)

Wie aus dem **Organigramm** (siehe Anhang 1) hervorgeht obliegt die strategische Leitung einem vierköpfigen, aus den vier Präsidenten der angeschlossenen Akademien gebildeten Vorstand (vom Präsidenten des Verbundes geleitet, 2-jährige Amtszeit). Die vier Generalsekretäre der einzelnen Akademien stellen gemeinsam die Geschäftsleitung (unter der Verantwortung des Geschäftsleiters) und zeichnen für die operative Umsetzung verantwortlich. Bedeutsame Geschäfte werden der Delegiertenversammlung vorgelegt, welche aus je drei Vertretern der Leitungsorgane der vier Akademien besteht.

Personal und Finanzen

Die Dachorganisation hat keine eigenen Personalressourcen. Aufgaben und Funktionen im Verbund werden von Funktionsträgern oder Angestellten der Einzelakademien in Personalunion wahrgenommen. Entsprechend verfügt der Verbund auch nur über geringe finanzielle Ressourcen. In der Periode 2008 bis 2011 präsentiert sich die Mittelverteilung wie folgt (ordentliches Budget pro Jahr):

Akademieverbund:	1.0 Mio. sfr.
SAGW:	5.85 Mio. sfr
SCNAT:	5.18 Mio. sfr.
SAMW:	1.8 Mio. sfr
SATW:	1.72 Mio. sfr.
TA-SWISS:	1.1 Mio. sfr
Science et Cité:	1.52 Mio. sfr.

Indes schliesst die Dachorganisation eine Rahmen- und Leistungsvereinbarung mit dem Staatssekretariat für Bildung und Forschung ab und ebenso wird eine formal, inhaltlich und finanziell über alle Einheiten des Verbundes abgestimmte Mehrjahresplanung eingereicht. Die Kredite werden jedoch den einzelnen Einheiten gemäss obiger Aufstellung direkt zugewiesen.

Ausblick

Organisatorisch ist die Stärkung, Vertiefung und Optimierung der Zusammenarbeit im Verbund prioritär. Diese schliesst die Integration von Science et Cité sowie eine verstärkte Zusammenarbeit mit TA-SWISS ein. Für detaillierte Informationen verweisen wir auf die Mehrjahresplanung 2012 bis 2016.

Weiterhin sollen die Anliegen der Forschung gegenüber Politik und Öffentlichkeit vermehrt mit einer Stimme vertreten werden. Das Spektrum der gemeinsam bearbeiteten thematischen Schwerpunkte soll mit dem Ziel reduziert werden, uns mit hoher Kompetenz, Kontinuität und Qualität in ausgewählten Bereichen zu profilieren. Die in den letzten Jahren begonnene intensive Koordination, Zusammenarbeit und Arbeitsteilung mit dem Schweizerischen Nationalfonds und den Hochschulen soll weiter ausgebaut werden. Wesentliche Impulse für die weitere Entwicklung erwarten wir von der Evaluation.

A. Profilschärfung

Frage 1: Ist durch die Zusammenarbeit im Verbund eine Profilschärfung erfolgt?

Eine Profilschärfung ist zweifellos erfolgt – die Akademien treten seit der Gründung des Verbundes insbesondere politisch mit einer Stimme auf. Entsprechend rasch und positiv spürbar waren die Effekte der Profilschärfung daher im Bereich Bildung, Forschung und Innovation (BFI). Bei den BFI-Partnern verfügt der Verbund heute über eine hohe Akzeptanz; insbesondere mit dem Schweizerischen Nationalfonds (SNF) pflegen wir in allen wissenschaftspolitisch relevanten Fragen eine enge Zusammenarbeit und unsere jeweiligen Funktionen und Rollen konnten stets einvernehmlich geklärt werden. Wegen ihren sehr guten Diffusionskanälen sowie ihrer starken Verankerung in der wissenschaftlichen Gemeinschaft wird dem Verbund bisweilen auch die Vertretung der Anliegen der wissenschaftlichen Gemeinschaft übertragen (z.B. Organisation des BFI-Gipfels 2006 sowie Vertretung des Verfassungsartikels zur Forschung am Menschen). Zu unterstreichen ist, dass die vier Akademien über die letzten zwei Jahre zu nahezu allen wissenschaftspolitischen Geschäften gemeinsam über den Verbund Stellung genommen haben.

Namentlich die Richtlinien zur «Wissenschaftlichen Integrität» haben nicht nur national, sondern auch international Beachtung gefunden. So werden denn auch die Kontakte zu den fachübergreifenden, internationalen Dachorganisationen (European Science Foundation – ESF, All European Academies – ALLEA, European Academies Science Advisory Council – EASAC, InterAcademy Panel on International Issues – IAP) über den Verbund wahrgenommen: Sowohl das erwähnte Produkt sowie die neue Organisationsform haben dazu geführt, dass die Akademien der Schweiz heute auch international weit besser wahrgenommen werden als zuvor.

Die deutlich erhöhte Wahrnehmung der Akademien durch Dritte sowie die beträchtliche Aussenwirkung belegen auch die neu eingegangenen Partnerschaften mit der Schweizerischen Studienstiftung, L'Oréal Schweiz sowie der internationalen Balzan-Stiftung. Die Akademien Schweiz sind auch ausserhalb des BFI-Bereichs ein gefragter Partner.

Der Verbund weist überdies ein sehr hohes Aktivitätsniveau aus: Seit 2007 sind permanent zwischen 15 und 20 Projekte in Bearbeitung, es wurden 12 Publikationen aufgelegt, der Newsletter und interne Berichte nicht mitgezählt, 22 (!) öffentliche Veranstaltungen durchgeführt sowie ein Vorschlag für ein nationales Forschungsprogramm ausgearbeitet und eingereicht. In der Regel wird den Tagungen und den Publikationen des Verbundes von Dritten höhere Aufmerksamkeit geschenkt, als den Aktivitäten der Einzelakademien. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit und der gemeinsame Auftritt werden von den interessierten Kreisen geschätzt. Hervorzuheben ist, dass der Verbund in jedem Jahr seines Bestehens eine Publikation aufgelegt hat, die auch hohe mediale Aufmerksamkeit gefunden hat: Denkschrift Energie, November 2007; Integritätsrichtlinien, Frühjahr 2008 und Weissbuch Zukunft Schweiz, September 2009. Nicht in jedem Fall ist es indes gelungen, eine für Dritte erkennbare Nachbearbeitung der gesetzten Themen sicherzustellen. Im Falle des Weissbuches Zukunft Bildung Schweiz, welches einen kleinen Pressesturm ausgelöst hat, sind wir im Begriffe, dies zu tun.

Geringere Aufmerksamkeit wird dem Verbund von den Organisationseinheiten – Gesellschaften, Kommissionen, Foren – der einzelnen Akademien geschenkt. Diese identifizieren sich primär mit ihrer Akademie und nicht mit dem Dach.

Frage 2: Ist die Profilschärfung unterschiedlich weit fortgeschritten (bezogen auf die einzelnen Akademien/Kompetenzzentren, bzw. Themenbereiche)? Welche Faktoren sind hinderlich bzw. förderlich?

Die Profilschärfung ist unterschiedlich weit fortgeschritten – profiliert hat sich in erster Linie der Verbund, indes hat der Verbund kaum zur Profilierung der Einzelakademien beigetragen; vielmehr stehen Einzelakademien und Verbund in dieser Hinsicht in einem gewissen Spannungsverhältnis.

Bezüglich der Einzelakademien kann eine gewisse Verunsicherung bei Dritten festgestellt werden, da bei den Aktivitäten des Verbundes die Zuständigkeiten und die Rolle der Einzelakademien für Aussenstehende nicht hinreichend klar sind. Überdies ist weiterhin jede Akademie gehalten, sich zu profilieren. Setzt eine Einzelakademie ihre Kräfte für den Verbund ein, so fehlen ihr diese für die Profilierung als Einzelakademie.

Bezüglich der Kompetenzzentren ist davon auszugehen, dass TA-SWISS von Dritten heute noch nicht als eine Einheit des Verbundes wahrgenommen wird. TA-SWISS hat denn auch seine bisherige Corporate Identity beibehalten und agiert noch nicht unter dem Erscheinungsbild des Verbundes. Wie einführend festgehalten, ist Science et Cité heute weder in rechtlicher, noch in organisatorischer Hinsicht Teil des Verbundes.

Gemäss Forschungsgesetz soll der Verbund inhaltlich in drei Bereichen aktiv werden: Früherkennung, der Ethik und dem Dialog. Noch ist es nicht gelungen, diese drei Bereiche gleichwertig mit entsprechenden Inhalten zu besetzen und zu füllen. Am weitesten fortgeschritten ist die Profilschärfung im Bereich der Ethik. In der Rahmenvereinbarung 2008 bis 2011 hat sich der Verbund überdies verpflichtet, sechs Schwerpunktthemen zu bearbeiten. Akzente konnten bei der wissenschaftlichen Integrität, der Bildung Schweiz, Medizin im Umbruch sowie Energie gesetzt werden. Keine wesentlichen Beiträge wurden bisher in den thematischen Schwerpunkten Umgang mit neuen Technologien, Lebensraum Schweiz, Gender und Methodik der Früherkennung geleistet. Eher zweifelhaft ist, ob das heutige Portefeuille der Akademien sowie das von ihnen bearbeitete Themenspektrum als kohärent wahrgenommen werden. Insbesondere für Dritte ist wohl die Themenwahl nicht immer offensichtlich und nachvollziehbar.

Bevor wir uns zu den die Profilschärfung fördernden und hindernden Faktoren äussern, halten wir fest, dass der Profilschärfung durch die Mission sowie die Kernaufgabe der Einzelakademien Grenzen gesetzt sind: Die Akademien sind verpflichtet, die Wissenschaften in ihrer ganzen Breite und ihrer ganzen thematischen und methodischen Vielfalt zu vertreten; sie haben sich auch mit den aus dieser Vielfalt fließenden, unterschiedlichen Anliegen zu befassen.

Der Profilschärfung nicht nur förderlich, sondern Voraussetzung jeglicher Profilschärfung sind inhaltlich überzeugende, gut abgestützte Produkte von hoher Qualität. Gute Produkte konnten in den letzten beiden Jahren in Bereichen vorgelegt werden, wo

eine der vier Akademien bereits über hohe Kompetenzen sowie ausreichende Ressourcen verfügte und die Arbeiten durch deren Generalsekretariat ausreichend professionell begleitet werden konnten. Beispielhaft seien auf die von der SAMW verantworteten Arbeiten im Bereich der Integrität verwiesen. Ferner waren Projekte, bei welcher eine Akademie klar die Führung hatte, eigene Ressourcen zur Verfügung stellte und auch alle Arbeiten erledigte, erfolgreicher, als Projekte, die von mehreren Akademien arbeitsteilig betreut wurden. Der Labeling-Ansatz – eine Akademie für den gesamten Verbund – erweist sich in der gegenwärtigen Struktur als erfolgreicher als ein gemeinsames, arbeitsteiliges Vorgehen; entsprechend wurde auch die Organisation im Projektbereich angepasst. Überdies sind die Akademien erfolgreicher, wenn sie Themen mit einem langen Horizont kontinuierlich bearbeiten, als wenn sie auf die kurzfristige, politische Agenda reagieren.

Der Profilschärfung hinderlich sind fehlende Kompetenzen in den Einzelakademien, mangelnde Ressourcen, fehlende oder ungenügende professionelle Begleitung der Expertengruppen, ungeklärte Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zwischen den Akademien sowie arbeitsteiliges Vorgehen mit entsprechendem Koordinationsaufwand.

Frage 3: Wie lässt sich die Profilschärfung verbessern?

Vorschläge zur Verbesserung der Profilschärfung ergeben sich zu einem guten Teil aus unseren Antworten auf die Frage 2: Von den Themen bzw. den einzelnen Projekten aus gedacht, sind bereits vorhandene Kompetenzen bei mindestens einer Einheit des Verbundes, klar geregelte Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, hinreichende Ressourcen auch für die Nachbearbeitung (siehe Weissbuch Zukunft Bildung Schweiz) sowie eine professionelle Begleitung der Expertengruppen von Bedeutung.

Mit Blick auf die Gesamtorganisation lassen sich vier Empfehlungen formulieren:

1. Eine wichtige Voraussetzung für die Profilschärfung ist eine Verständigung im Kreise der Akademien über die weitere Entwicklung des Verbundes. Ausgehend von der geklärten Situation kann dann die notwendige Stärkung und Professionalisierung ausgewählter Bereiche im Rahmen des gewählten Modells an die Hand genommen werden.
2. Durch eine präzisere Fassung ihres Auftrages, welcher auch ihre komplementäre Funktion gegenüber dem SNF deutlich werden lässt, liesse sich viel erreichen: So sollte im Forschungsgesetz im Artikel 9 ein Zweckartikel eingefügt werden, in welchem festgehalten wird, dass die Fördertätigkeit der Akademien auf die wissenschaftliche Gemeinschaft abzielt, die Akademien sich insbesondere für die Bereitstellung der für die Wissenschaft unerlässlichen Kollektivgüter engagieren (Zeitschriften, Tagungen, Infrastrukturen) sowie für förderliche Rahmenbedingungen.
3. Drittens könnte die Stärkung der gemeinsamen Kommunikationsinstrumente bei gleichzeitigem Abbau der Kommunikationsinstrumente der einzelnen Akademien zur Profilschärfung beitragen.

4. Wie unter Frage 2 festgehalten, bearbeitet der Verbund gegenwärtig ein sehr breites Themenspektrum; eine Fokussierung unserer Aktivitäten auf einige wenige Themen und eine sorgfältigere Auswahl der Projekte würde zur Profilbildung beitragen. Zudem muss das Evaluationsverfahren verbessert werden. Ein reduziertes Themenspektrum würde es auch erlauben, Themen mit hoher Kontinuität zu bearbeiten. Qualität, Kohärenz und Kontinuität sind mit Blick auf die thematischen Arbeiten Ziele und Richtgrößen, welche zur Profilschärfung beitragen könnten.

B. Zusammenarbeit im Akademienverbund

Frage 1: Wie ist die Zusammenarbeit im Verbund organisiert (Abläufe, Zuständigkeiten)?

Massgeblich für die Arbeiten der akademien-schweiz sind nebst dem Forschungsgesetz, Art. 9, die Statuten, zwei Reglemente (Organisations- und Finanzreglement), die Mehrjahresplanungen, Jahresplanungen, Arbeitsprogramme, Leistungsvereinbarungen, Zusatzprotokolle sowie von der Geschäftsleitung erlassene Weisungen (derzeit zwei).

Die akademien-schweiz sind die Dachorganisation der vier Einzelakademien sowie des als Kommission geführten Zentrums für Technologiefolgen-Abschätzung TA-SWISS. Die Einzelakademien sind weiterhin rechtlich selbständig sowie finanziell und inhaltlich unabhängig. TA-SWISS besitzt als Kommission der akademien-schweiz keine eigene Rechtspersönlichkeit; die Kredite werden den einzelnen Einheiten des Verbundes in der Rahmenvereinbarung mit dem SBF gesondert zugewiesen. Die einzelnen Akademien nehmen Grund- und Zusatzaufgaben sowie Koordinierte Aufgaben wahr. Der Verbund verfügt nur im Bereich der Koordinierten Aufgaben über Kompetenzen. Im Bereich der Grund- und Zusatzaufgaben kann der Verbund die Einzelakademien unterstützen, falls dies von einer Einzelakademie gewünscht wird. Die Koordinierten Aufgaben bestehen aus Früherkennung, Ethik und Dialog/Kommunikation. Innerhalb dieser Koordinierten Aufgaben sind durch die Rahmenvereinbarung mit dem Staatssekretariat für Bildung und Forschung thematische Schwerpunkte festgelegt worden, welche von den Akademien gemeinsam bearbeitet werden. Wie weiter unten ausgeführt wird, fliessen über den Verbund nur geringe Mittel in die Koordinierten Aufgaben; je nach Akademie werden aber erhebliche Eigenmittel für die Koordinierten Aufgaben eingesetzt. Des Weiteren sind keine Mitarbeitenden direkt beim Verbund angestellt. Alle Funktionen werden in Personalunion mit Funktionen in den Einzelakademien wahrgenommen. Da es keine Linienunterstellungen gibt, sind auch keine Weisungsbefugnisse möglich. Die Mitarbeitenden von TA-SWISS, als einzige direkt dem Akademienverbund unterstellt, sind bei der SAGW angestellt. Ausser den Präsidenten sind die vier Generalsekretäre und die vier Kommunikationsverantwortlichen sowie verschiedene Mitarbeitende in wechselnden Konstellationen (je nach Projekt) mit Arbeiten für den Akademieverbund beschäftigt.

Delegiertenversammlung, Vorstand, Geschäftsleitung sowie die Revisionsstelle sind die verantwortlichen Organe der akademien-schweiz, deren Zusammensetzung und Aufgaben wie folgt organisiert sind:

Die Delegiertenversammlung setzt sich aus den Präsidentinnen oder den Präsidenten sowie je drei weiteren Vorstandsmitgliedern der Mitgliedakademien zusammen. Zu den wichtigsten Aufgaben der Delegiertenversammlung gehören die Wahl der Präsidentin oder des Präsidenten des Vorstandes; die Festlegung der Strategie bezüglich der Koordinierten Aufgaben, die Genehmigung von Mehrjahresplanung, Jahresplanung und Budget sowie Tätigkeitsbericht und Rechnung der akademien-schweiz ebenso wie die Genehmigung der Reglemente.

Der Vorstand der akademien-schweiz setzt sich aus den Präsidentinnen oder den Präsidenten der vier Mitgliedakademien zusammen; er nimmt unter anderem folgen-

de Aufgaben wahr: Der Vorstand beschliesst zuhanden der Delegiertenversammlung über die Mehrjahresplanung, die Jahresplanung und das Budget sowie über den Tätigkeitsbericht und die Rechnung der akademien-schweiz. Er ist zuständig für die Konsolidierung von Mehrjahresplanungen, Leistungsvereinbarungen, Zusatzprotokollen, Verteilungsplänen und Budgets sowie für die Berichterstattung zuhanden der zuständigen Behörden oder Institutionen. Der Vorstand ist ebenso verantwortlich für die Wahl der / des Vorsitzenden der Geschäftsleitung und die Genehmigung der Zuweisung der Ressorts der Geschäftsleitung. Zudem nimmt er die Vertretung der gemeinsamen Interessen gegen aussen wahr; insbesondere bei Konsultationen oder Stellungnahmen.

Die Geschäftsleitung der akademien-schweiz setzt sich aus den Generalsekretärinnen oder den Generalsekretären der vier Mitgliedakademien zusammen. Ihnen kommt u.a. die Vorbereitung der Geschäfte des Vorstandes und der Delegiertenversammlung zu, ebenso die Umsetzung der Beschlüsse des Vorstandes und der Delegiertenversammlung. Des Weiteren obliegt es der Geschäftsleitung, die strategischen Zielen und Schwerpunktthemen zu identifizieren sowie dem Vorstand Vorschläge für Koordinierte Aufgaben und die akademien-schweiz stärkende Projekte zu unterbreiten. Zudem informiert die Geschäftsleitung den Vorstand über relevante Geschäfte, Stellungnahmen, Publikationen etc. Besonders wichtig ist die Sicherstellung einer optimalen Koordination laufender Projekte der akademien-schweiz, die Erkennung und Nutzung von Synergien zwischen den Projekten sowie die Sicherstellung – falls notwendig und zielführend – von Nachfolgeaktivitäten der laufenden Projekte; diese Aufgaben werden ebenfalls von der Geschäftsleitung erbracht.

Der Vorsitzende koordiniert die Aufgaben der Geschäftsleitung, gewährleistet die Abläufe zwischen den akademien-schweiz und den Mitgliedakademien und vertritt im Auftrag der Präsidentin oder des Präsidenten die akademien-schweiz gegen aussen – gemeinsam mit den weiteren Generalsekretären.

Für die Bearbeitung von Aufgaben und Geschäften im koordinierten Bereich wurden Ressorts definiert, welche einer einzelnen Akademie zur federführenden Bearbeitung zugewiesen werden. Die für ein Ressort der akademien-schweiz zuständige Akademie bestimmt eine verantwortliche Person aus dem Kreise ihrer Mitarbeitenden. Der zuständigen Akademie kommen dabei u.a. folgende Aufgaben zu: Sie verschafft sich eine vertiefte Kenntnis des Gebietes und dessen Entwicklung und erarbeitet und überwacht die das Ressort betreffenden Aktivitäten zwischen und in den einzelnen Akademien. Ebenfalls führt die zuständige Akademie allfällige Arbeitsgruppen im Rahmen der Tätigkeit des Ressorts. Schliesslich ist die Akademie auch zuständig für die Erarbeitung der Jahres- und Mehrjahresplanung für das Ressort und informiert die anderen Akademien über die Aktivitäten des Ressorts. Für die Aufgaben und Funktionen der akademien-schweiz wurden die folgenden Ressorts geschaffen:

- Früherkennung
- Ethik
- Kommunikation und Dialog
- Wissenschaftspolitik
- Internationale Zusammenarbeit
- Planung und Strategie
- Administration

Die Lancierung von Projekten des Verbundes (Ethik, Früherkennung und Dialog) erfolgt per Beschluss des Vorstandes; Anträge auf Durchführung können aber von einer oder mehreren Mitgliedakademien, von der Geschäftsleitung oder vom Vorstand selber generiert werden. Jedes Projekt der akademien-schweiz wird einer einzelnen Akademie zur federführenden Bearbeitung (Projektleitung) zugewiesen. Diese Akademie ist fachlich, finanziell und administrativ verantwortlich für das Projekt und führt das Projekt im Rahmen der in ihrer Akademie geltenden Regeln und Abläufe. Die zuständige Akademie bestimmt eine für dieses Projekt verantwortliche Person aus dem Kreise ihrer Mitarbeitenden; der Generalsekretär vertritt das Projekt in der Geschäftsleitung der akademien-schweiz. Die angemessene Information über das Projekt erfolgt im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit (Newsletter, Website, Jahresbericht etc.).

Die Revisionsstelle: Die Revision der Rechnung der akademien-schweiz erfolgt nach den anerkannten Grundsätzen der Rechnungsprüfung. Die Revisionsstelle erstattet mindestens einmal jährlich dem Vorstand zuhanden der Delegiertenversammlung einen Bericht.

Frage 2: Ist die Zusammenarbeit durch die Bildung des Verbundes verbessert worden? Wie?

Vor der Bildung des Verbundes war die Zusammenarbeit zwischen den vier Akademien praktisch inexistent und beschränkte sich auf gelegentliche Treffen im Rahmen des «Conseil des académies scientifiques suisses» (CASS); insofern hat sich seit 2007 auf jeden Fall eine markante Verbesserung ergeben.

Die verbesserte Kooperation zeigt sich namentlich in folgenden Bereichen:

- a) gemeinsame Bearbeitung von Themen, welche zu gemeinsam erstellten Produkten führt (Tagungen und Publikationen)
- b) gemeinsame Positionierung in allen wissenschaftspolitischen Fragen
- c) gemeinsamer Auftritt gegenüber den Partnerorganisationen
- d) gemeinsame Wahrnehmung von internationalen Kontakten
- e) eine weitgehend koordinierte und harmonisierte Planung gegenüber dem SBF
- f) Absprachen bei der Öffentlichkeitsarbeit (inkl. Lancierung eines gemeinsamen Medienpreises).

In der täglichen Arbeit wird heute vermehrt «im Verbund gedacht», das heisst, bei wichtigen neuen Vorhaben werden die anderen Akademien meistens von Anbeginn an begrüsst.

Die akademischen MitarbeiterInnen kennen zudem die meisten ihrer KollegInnen in den anderen Akademien; entsprechend ist es einfach und unkompliziert, diese zu kontaktieren.

Frage 3a: Bewährt sich das Verbundsystem im Bereich der Koordinierten Aufgaben (z.B. Akademien als Expertiseorgan, Zusammenarbeit mit anderen Forschungsorganen, Zusammenarbeit von Wissenschaftlern, Experten, Fachgesellschaften, Kommissionen, etc.) auf organisatorischer und thematischer Ebene?

Die Zusammenarbeit bewährt sich thematisch und organisatorisch im Bereich der Expertise und gegenüber anderen Forschungsorganen; bei den erfolgreich durchgeführten Projekten kann auch die Zusammenarbeit von Experten aus verschiedenen Feldern realisiert werden. Das Kooperationspotenzial ist allerdings noch bei weitem nicht ausgeschöpft ist. Auf organisatorischer Ebene oder beim Abrufen der Expertise bestehen auf Grund der unterschiedlichen Kulturen nach wie vor Differenzen, welche sich bei der Durchführung einzelner gemeinsamer Projekte erschwerend auswirken können.

Von geringer Bedeutung sind die Aktivitäten der akademien-schweiz für die Fachgesellschaften und die spezialisierten Fachkommissionen; diese weisen kaum Berührungspunkte zu den akademien-schweiz auf.

Innerhalb der Scientific Community ist der Verbund bekannt, und eine Anfrage von Seiten der akademien-schweiz wird in der Regel als ehrenvoll betrachtet und rasch (und häufig auch positiv) beantwortet. Der Verbund ist zudem Mitglied der Trägerorganisation des Team Future (zusammen mit dem SNF, der Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten – CRUS und der Konferenz der Fachhochschulen der Schweiz – KFH).

Frage 3b: Werden die in der Leistungsvereinbarung und im Forschungsgesetz (FG) vorgegebenen Ziele erreicht?

Ein grosser Teil der in der Leistungsvereinbarung (LV) festgehaltenen Ziele werden erreicht; einzelne, thematische Projekte konnten indes nicht oder noch nicht umgesetzt werden.

Frage 4a: Wo haben sich Synergien ergeben (thematisch, organisatorisch, sowie in finanzieller Hinsicht)?

Thematische Synergien gab es viele, dies im Rahmen der gemeinsamen Projekte; thematische und organisatorische Synergien ergeben sich im Bereich der Forschungspolitik, der internationalen Zusammenarbeit sowie gegenüber Partnern im Bereich der Forschungspolitik. Synergien haben sich auch etwa bei der Bearbeitung einzelner Projekte ergeben, welche für mehr als eine Akademie relevant sind sowie bei Akademie-übergreifenden Bereichen wie Kommunikation (z.B. Prix Media) oder internationale Zusammenarbeit.

In finanzieller Hinsicht lassen sich keine Synergien im Sinne von Einsparungen feststellen; vielmehr verursacht die neue Organisation einen entsprechenden Mehraufwand; so mussten für Administration sowie die gemeinsame Kommunikation im Jahre 2009 insgesamt 190 Stellenprozente zusätzlich eingesetzt werden; die Administration von TA-SWISS bindet weitere 25 Stellenprozente und ab 2010 werden zusätzlich 50 Stellenprozente für die internationale Zusammenarbeit eingesetzt.

Es muss zur Kenntnis genommen werden, dass der Verbund keine Kostensenkungsübung ist: Der Mehrwert des Verbundes liegt in der höheren Qualität und Wirksamkeit und nicht in tieferen Kosten.

Frage 4b: Wo können weitere Synergien geortet werden?

Im Rahmen der heutigen Strukturen sowie der heutigen Rechtsform sind längerfristig die nachfolgenden Synergien denkbar:

- gemeinsame Materialbeschaffung
- längerfristig: gemeinsame Adressdatenbank
- Schaffung weiterer Ressorts auf Verbundebene zur Bearbeitung gemeinsamer Anliegen (z.B. Nachwuchs)
- Verzicht auf eigene Publikationsorgane (Bulletin; Newsletter) und Lancierung eines gemeinsamen Periodikums (Prinzip Kopfblatt oder Mantelzeitung); gemeinsamer Webauftritt

Bezüglich des Nutzens bzw. der Wünschbarkeit namentlich der letztgenannten Veränderung bestehen innerhalb der Akademien unterschiedliche Auffassungen: Einer besseren Visibilität bei den PolitikerInnen und den Partnerorganisationen (SNF, CRUS, KFH) stünde eine schlechtere Visibilität der Einzelakademie bei ihrer Basis gegenüber.

Die Zusammenlegung weiterer Arbeiten, insbesondere im Bereich Finanz- und Personalverwaltung sowie Informatik wäre erst sinnvoll, wenn die Strukturen und die Rechtsform (in Richtung Einheitsakademie) angepasst würden; aber auch hier wären die möglichen Einsparungen nicht so gross, dass sie – für sich allein genommen – eine «Einheitsakademie» als zwingend erscheinen lassen.

Frage 5: Welche Auswirkung hat das Verbundsystem auf die Ausführung der Grund- und Spezialaufgaben der einzelnen Akademien/Kompetenzzentren? Sind Korrekturmassnahmen notwendig?

Die zusätzlichen Aktivitäten im Verbund werden aktuell mit den bestehenden personellen Ressourcen erfüllt; diese fehlen entsprechend bei der Ausführung der Grund- und Spezialaufgaben. Als Konsequenz davon werden teilweise die Grund- und Spezialaufgaben etwas vernachlässigt; dies gilt jedoch nicht für alle Akademien im gleichen Ausmass.

Bei einer weiteren Ausdehnung des Tätigkeitsfeldes der akademien-schweiz scheint eine Aufstockung des Personaletats angezeigt; es ist zu beachten, dass dieser bislang nur unbedeutend erhöht wurde (50%).

Frage 6a: Wie wird die Zusammenarbeit mit den Kompetenzzentren TA-SWISS und Science et Cité beurteilt (aus Sicht Akademien und Sicht Kompetenzzentren)?

Die Zusammenarbeit mit TA-SWISS bestand bereits vor dem Zusammenschluss, ist gut etabliert und hat sich seit dem Zusammenschluss noch intensiviert (namentlich durch den frühzeitigen Informationsaustausch). Seit der Gründung des Verbundes

erfolgt nun die Zusammenarbeit koordiniert; namentlich wird gemeinsam festgelegt, welche Akademie(n) sich inhaltlich und finanziell an einer TA-SWISS Studie beteiligen.

Auf betrieblicher Ebene erbringt der Verbund für TA-SWISS Leistungen, welche TA-SWISS vorher so nicht gehabt hat. Auch scheint die Zusammenarbeit mit dem Verbund eine gewisse Professionalisierung von TA-SWISS zu fördern (Bsp: neu eingeführte Amtszeitbeschränkung für die Mitglieder des Leitungsausschusses).

Mit Science & Cité läuft die Zusammenarbeit projektspezifisch gut und konstruktiv. Science & Cité nimmt an den Koordinationssitzungen teil, doch ist Science & Cité bis heute weder formell noch substantiell in den Verbund integriert. Die ungeklärte Frage der Integration hängt auf eine unbefriedigende Art und Weise in der Luft.

Frage 6b: Wie können Verbesserungen in der Zusammenarbeit mit den Kompetenzzentren erreicht werden?

Verbesserungswürdig ist die inhaltliche Koordination der Jahresplanung: Es finden zwar Besprechungen statt, doch wird die Jahresplanung noch nicht verbindlich koordiniert.

Damit wäre ein sinnvolles, arbeitsteiliges Vorgehen möglich. Beispiel: TA-SWISS führt eine Studie zu einem für die Akademien zentralen Thema durch, die Akademien sorgen für deren Diffusion und Diskussion, und Science & Cité sorgt für eine Popularisierung.

Zudem braucht es eine Klärung der Integration von Science & Cité, was zu einer besseren Abstimmung der Strategien führen sollte.

C. Problembereiche

Frage 1: In welchen Bereichen ergeben sich Schwierigkeiten? (Zusammenarbeit, Strukturen, Organisation)? Können diese aus eigener Kraft gelöst werden?

Die Einschätzungen bezüglich der Schwierigkeiten variieren zwischen den vier Akademien. Mehrheitlich werden die Schwierigkeiten aber in folgenden Bereichen geortet: Grundsätzlich hängt der Erfolg vom Engagement einzelner ab und ist nicht durch die Institutionalisierung des Tuns abgesichert. Bezüglich Zusammenarbeit fallen folgende Defizite auf:

- Sekundärer Charakter der Organisation für alle Beteiligten (Nähe zur eigenen Einzelakademie, Distanz zum Verbund);
- Doppelrolle jedes Mitgliedes in allen Organen (Delgegiertenversammlung – DV, Vorstand, Geschäftsleitung – GL): Interesse der eigenen Akademie vs. Verbundinteressen;
- mangelnde Identifikation der Vorstände der Einzelakademien;
- die heutige Betriebskultur führt bisweilen zu Missverständnissen, Zusatzaufwand, nicht vollumfänglich von allen getragenen Resultaten etc. Die unterschiedlichen Betriebskulturen gehen auf Ebene der Einzelakademien zwar durchaus einher mit je geeigneten Abläufen; die Zusammenführung auf Verbundebene erweist sich dagegen als schwierig;
- einzelne Akademien bemängeln die räumliche Distanz (Basel, Bern, Zürich) – sowie auch den damit fehlenden informellen Kontext – erschwert die Zusammenarbeit sowohl auf der organisatorischen wie auch inhaltlichen Ebene und bewirkt einen zusätzlichen Koordinationsaufwand – SATW sieht in der räumlichen Distanz kein Problem für die Zusammenarbeit;
- ungleiche Arbeitsverteilung zwischen den Einzelakademien und Einzelpersonen;
- Projekte des Verbundes sind oft zu stark aus der Optik einer Einzelakademie konzipiert, anstatt aus einer Gesamtopsik.

Ein Teil dieser Schwierigkeiten löst sich in der konkreten Zusammenarbeit jeweils von selbst.

Bezüglich Strukturen und Organisation fällt auf, dass der Verbund keine Linienorganisation mit Weisungsbefugnissen ist, sondern eine Organisation, die vom Engagement der Mitarbeitenden der Einzelakademien, deren Mitarbeitenden und Präsidenten abhängt. Die Zusammenarbeit, deren Wichtigkeit meist betont wird, hängt in ihrer Qualität, Intensität und konkreten Ausgestaltung faktisch von der Kooperationsbereitschaft und vom freiwilligen Engagement der einzelnen Personen ab

Frage 2: Welche Schwierigkeiten waren nicht vorhersehbar?

Bei der Gründung des Verbundes wurde aufgrund des politischen Drucks zu wenig ausdiskutiert, was genau die Rolle des Verbundes ist und wohin er sich entwickeln soll. Dies kann in Alltagsgeschäften zu Meinungsverschiedenheiten führen.

D. Organisationsvarianten des Verbundes

Frage 1: Wo erfolgt die gemeinsame Nutzung der Infrastrukturen heute?

Gegenwärtig werden noch kaum Infrastrukturen gemeinsam genutzt. Ausnahme ist die gegenseitige Nutzung von Sitzungszimmern. In bescheidenem Ausmass wurden für den Verbund auch schon neue, zusätzliche Infrastrukturen aufgebaut oder die Infrastrukturen einzelner Akademien verwendet (Kommunikation, Website, Datenbank, Newsletter). In naher Zukunft wird ausserdem eine Akademie-übergreifende 50%-Stelle im Bereich der internationalen Zusammenarbeit etabliert.

Frage 2: Welche Synergien konnten mit der gemeinsamen Nutzung der Infrastrukturen gewonnen werden (auch in finanzieller Hinsicht)? Welche Optimierung im Logistikbereich ist erfolgt?

Aus der Frage 1 ergibt sich, dass kaum Synergien genutzt werden – da keine gemeinsamen Infrastrukturen vorhanden sind – und schon gar nicht finanzieller Art; wie festgehalten, führt der Verbund zu Mehrkosten. Dagegen ergeben sich jedoch starke thematische Synergien.

Als Optimierung bzw. Synergie im Logistikbereich könnte die Organisation von gemeinsamen Tagungen bewertet werden, sofern solche gemeinsamen Tagungen anstelle von Tagungen der Einzelakademien durchgeführt werden (also nicht zusätzlich).

Fragen 3-5: Wo besteht weiteres Potenzial zur engeren Zusammenarbeit/Zusammenlegung der Geschäftsstellen? Was sind die Konsequenzen einer Zusammenlegung der Geschäftsstellen? Welches sind die langfristigen Vor- und Nachteile eines gemeinsamen Hauses der Akademien?

Eine vom Vorstand der akademien-schweiz eingesetzte Arbeitsgruppe hat diese drei Fragen eingehend geprüft und die Ergebnisse der Abklärungen in einem 50 Seite umfassenden Bericht festgehalten. Es wurden drei Varianten dargelegt und deren Voraussetzungen, Konsequenzen, Vorteile und Nachteile diskutiert:

Variante A: Optimierung von Synergien unter der Bedingung dezentraler Standorte.

Variante B: Gemeinsamer Standort mit gemeinsamen zentralen Diensten (Personalverwaltung, Finanzverwaltung, IT, Tagungsorganisation, Kommunikation und Publikationen), wobei die eigenständigen Rechtsformen der Einzelakademien gewahrt werden sollen (Modell Bundesstaat).

Variante C: Einheitsmodell mit vier weitgehend autonomen Abteilungen, basierend auf einer einzigen, gemeinsamen Rechtsform (Modell SNF/ föderaler Nationalstaat).

Der Bericht kommt zum Schlusse, dass ein substantieller Teil der Synergien erst unter der Bedingung der örtlichen Einheit genutzt werden kann, weil dem raschen, informellen Austausch in einem insgesamt heterogenen Feld, mithin einer einheitlichen Betriebskultur, hohe Bedeutung zukommt (Personal, Finanzen, IT, Tagungsorganisation und Publikationen). Will man in diesen Bereichen unter Variante A gemeinsam nachgehen, so der Bericht, wäre eine umfassende Standardisierung und Normierung

notwendig, was primär die Bürokratie stärkt. Diese Einschätzung wird von der SATW nicht geteilt.

Festgehalten wird, dass auch Variante B und C mit hohen Investitionen verbunden sind und kaum zu Kostensenkungen führen, da davon ausgegangen werden muss, dass alle Akademien ihre Arbeiten effizient erledigen und kaum mit Skaleneffekten zu rechnen ist. Keine Einigkeit besteht darin, ob damit die Effektivität – Wirksamkeit – der Arbeiten erhöht würde.

Der Bericht geht davon aus, dass das gemeinsame Haus die Akademien stärken würde, eine gemeinsame Betriebskultur fördern würde und es erlauben würde, zahlreiche Synergien zu nutzen.

Gefahren oder Nachteile, denen man begegnen müsste, wäre der allfällige Verlust der Bindung an die Basis, die Entstehung eines administrativen Apparates, so dass das Miliz- und Expertenengagement erodieren würde; Gegenmassnahmen werden indes im Bericht vorgeschlagen.

Der Bericht hat keine konsensuelle Aufnahme gefunden:

- Die SAGW und die SCNAT halten die vorgetragene Analyse sowie die daraus gezogenen Schlussfolgerungen für korrekt und sprechen sich für die Variante B aus.
- Die SAMW erachtet die Analyse und deren Schlussfolgerungen ebenfalls für korrekt, hält eine Organisationsentwicklung für zwingend und ist der Auffassung, dass die identifizierten Defizite nur ab Variante B behoben werden können; sie ist indes der Auffassung, dass es weitere Entscheidungselemente braucht – u.a. die Evaluation oder eine Erhebung zu «Best Practices» – dass der Zeitpunkt für einen Entscheid wegen den bestehenden Differenzen noch verfrüht ist und schlägt eine, nicht weiter konkretisierte, Variante D «Neugründung» vor.
- Die SATW hält die Analyse nicht für ausreichend fundiert für einen Entscheid und hält insbesondere die Annahme, dass durch einen gemeinsamen Standort wesentliche, heute nicht sichtbare Synergien geschaffen würden, für verfehlt. Sie spricht sich für eine Organisationsentwicklung auf der Basis Variante A aus.

Die Frage wird im Akademieverbund weiter bearbeitet; noch 2010 sollen im Rahmen einer Klausur Richtungsentscheide fallen.

E. Leistungsvereinbarungen mit dem Bund

Frage 1: Wo bestehen Verbesserungsmöglichkeiten bei der Konzeption der Leistungsvereinbarungen und der Zusatzprotokolle (unter Berücksichtigung der Vorgaben im FG)?

Die Leistungsvereinbarungen sowie die Zusatzprotokolle wurden stark vereinfacht, trotzdem ist eine weitere Reduktion auf das Wesentliche angebracht; d.h. auf eine mehrjährige Leistungsvereinbarung und einen jährlichen Monitoringbericht, welcher über den Stand der Zielerreichung Auskunft gibt. Somit würden die jährlichen Zusatzprotokolle entfallen.

Die Struktur der Berichterstattung ist in der jetzigen Form nicht sachgerecht. So wird beispielsweise suggeriert, dass die Koordinierten Aufgaben synonym mit vom Verbund finanzierten Aufgaben sind. Richtig ist aber, dass in Koordinierte Aufgaben sowohl Gelder des Verbundes als auch der Einzelakademien fliessen. Zudem ist die jetzige Terminologie (Grundaufgaben, Koordinierte Aufgaben, Zusatz- bzw. Sonderaufgaben) verwirrend und sollte geändert werden.

Die Koordinierten Aufgaben (Verbund) nehmen im Vergleich zu den Grund- und Zusatzaufgaben einen grossen Raum ein, welcher in keinem Verhältnis zu den effektiv eingesetzten Ressourcen sowie zu den Aktivitäten in den drei Bereichen steht: Es werden weiterhin von allen Akademien deutlich mehr Mittel und Ressourcen in den Bereichen Grund- und Zusatzaufgaben eingesetzt; gegen aussen wird damit ein falsches Bild vermittelt und den vier Akademien wenig Raum gegeben, ihre Aktivitäten angemessen darzustellen; dies führt auch zu einem weit höheren Detaillierungsgrad bei den Koordinierten Aufgaben im Vergleich zu den beiden anderen Bereichen.

Da im heutigen Organisationssystem sowie unter der heutigen Rechtsform ein grosser Teil der Arbeiten für den Verbund durch die Einzelakademien geleistet werden, müsste geprüft werden, ob diesem Umstand nicht besser Rechnung getragen werden könnte.

Der Monitoringbericht weist gewisse Redundanzen aus, die zu eliminieren wären: Ohne Probleme könnte in der Rubrik «Im Jahr 2010 vorgesehene Massnahmen» die zweite Frage gestrichen werden, welche mit der ersten Frage weitgehend identisch ist; auch die Rubrik «Beurteilung der Zusammenarbeit im Akademieverbund» könnte auf eine Frage reduziert werden. Schliesslich sollte die jährlich revidierte Jahresrechnung bereits als finanzielles Monitoring gelten.

Frage 2: Sollen in Zukunft die Akademien / Kompetenzzentren mit einem Globalbudget ausgestattet werden?

Festzuhalten ist, dass die Akademien und die Kompetenzzentren seit 2008 auf der Stufe SBF und Forschungsförderungsbotschaft ein Globalbudget erhalten; die Zuteilung der Mittel wird indes in der Rahmenvereinbarung noch spezifiziert. Von den für den Betrieb wesentlichen und wichtigen Aspekten des Globalbudgets profitieren die Akademien und die Kompetenzzentren schon seit jeher: Mit Ausnahme der gebundenen Mittel für einzelne Zusatzaufgaben sind die Kredite nicht spezifiziert; auch bei den gebundenen Mitteln wird deren Verwendung nicht festgeschrieben (z.B. Sach-

oder Personalausgaben), es wird alleine eine Zweckbindung vorgenommen, wobei – wie bei jedem Betrieb – ein substantieller Teil der Mittel gebunden ist.

Im Rahmen der heutigen Statuten hat der Verbund, resp. der Vorstand der akademien-schweiz bloss gewisse und stark beschränkte Kompetenzen im Bereich der Koordinierten Aufgaben: es wird nur ein geringer Teil der Finanzmittel in diesem Bereich eingesetzt (2010 gemäss Verteilplan: SAMW: 19.3%; SATW: 17.7%; SAGW 8.2%; SCNAT: 31%) und der Verbund kann kaum Einfluss auf die von den einzelnen Akademien beigesteuerten Mittel nehmen, sondern bloss auf die Inhalte und Aktivitäten. Weit über 80% wird im Bereich der Grund- und Zusatzaufgaben eingesetzt und hier sind alleine die einzelnen Akademien kompetent.

Bei den übrigen Mitteln, welche für die meisten Einheiten des Verbundes bedeutsamer sind, wird weder der Zweck noch die Verwendung vorgegeben; kurz, wir verfügen bereits über ein Globalbudget. Ebenso sind wir nicht an das Jahresprinzip gebunden. In diesem Lichte wird deutlich, dass es nicht um den Sinn eines Globalbudgets geht, sondern um die Frage, wer die Mittel unter den sechs Einheiten verteilt oder anders gewendet: es geht um die Frage, ob die bisher vom SBF vorgenommene Verteilung der Mittel auf die sechs Einheiten an die Einheiten selbst delegiert werden soll.

Wir sind der Ansicht, dass solange die vier Einzelakademien rechtlich unabhängig sind, ein einziges Globalbudget für den Verbund, welcher anschliessend über die Budgetaufteilung auf die vier unabhängigen Rechtsgebilde beschliesst, nicht in Frage kommen kann. Die Zuweisung der Mittel durch die Politik an den Verbund muss weiterhin folgende minimale Struktur aufweisen: SAGW, SAMW, SATW, SCNAT, Akademieverbund. Dies bedeutet, dass die Kompetenzzentren des Verbundes (z.B. TAsWISS) nicht unbedingt separat aufzuführen sind. Der Verbund soll somit über die Verteilung der Mittel innerhalb des Verbundes beschliessen (einschliesslich seiner Kompetenzzentren), nicht jedoch über die Verteilung der Mittel auf seine rechtlich unabhängigen Vereinsmitglieder (Einzelakademien).

Frage 3: Wie kann die Zuteilung der Mittel des Globalbudgets an die Institutionen in der Praxis gehandhabt werden?

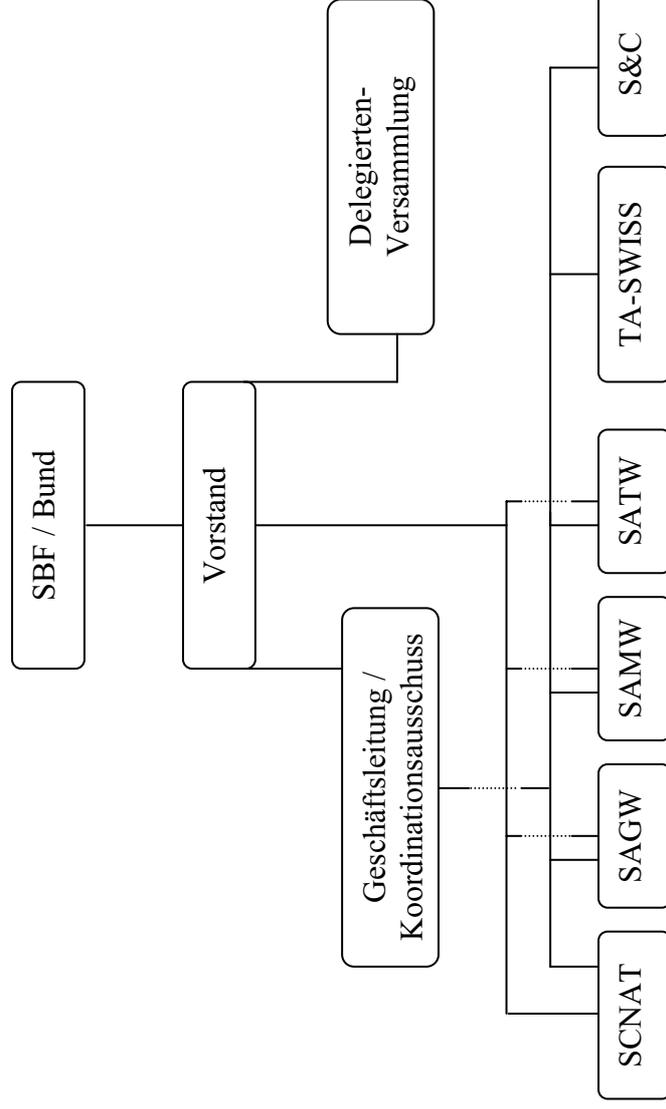
Der Vorstand der akademien-schweiz kann nicht selber über die Zuteilung der Mittel an den Verbund beschliessen, dies hätte unweigerlich interne Verteilungskämpfe zur Folge. Es müsste ein legitimiertes, neues Organ geschaffen werden, welches die Verteilung der Mittel nach zu formulierenden Regeln vornimmt; dies hätte eine umfassende Revision der Statuten, wahrscheinlich eine vollständige Reorganisation zur Voraussetzung. Es ist zu vermuten, dass ein Globalbudget erst dann Sinn macht, wenn eine Einheitsakademie geschaffen würde d.h. alle Einheiten in einer Organisation zusammengeschlossen würden.

Abkürzungsverzeichnis

ALLEA	All European Academies
BFI	Bildung, Forschung und Innovation
bzw.	beziehungsweise
CASS	Conseil des académies scientifiques suisses
CRUS	Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten
d.h.	das heisst
DV	Delegiertenversammlung
EASAC	European Academies Science Advisory Council
ESF	European Science Foundation
etc.	et cetera
FG	Forschungsgesetz
GL	Geschäftsleitung
IAP	InterAcademy Panel on International Issues
KFH	Konferenz der Fachhochschulen der Schweiz
LV	Leistungsvereinbarung
resp.	respektive
SAGW	Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften
SAMW	Schweizerische Akademie der Medizinischen Wissenschaften
SATW	Schweizerische Akademie der Technischen Wissenschaften
SBF	Staatssekretariat für Bildung und Forschung
SCNAT	Akademie der Naturwissenschaften Schweiz
SNF	Schweizerischer Nationalfond
TA-SWISS	Zentrum für Technologiefolgen-Abschätzung
u.a.	unter anderem
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

Anhang 1

Organigramm Akademien der Wissenschaften Schweiz



Vorstand:

Vier PräsidentInnen

Delegiertenversammlung:

Vier PräsidentInnen sowie drei weitere

Geschäftsleitung:

Mitglieder aus den Vorständen der vier Akademien

+ Koordinationsausschuss:

Vier Generalsekretäre

Geschäftsleitung von TA-SWISS und S&C

Geschäftsleitung von TA-SWISS und S&C

A5 EVALUATIONSBERICHT ZU DEN ORGANISATORISCHEN
BELANGEN DES AKADEMIENVERBUNDES

Evaluation der Organisationsstruktur des Verbunds
der Akademien Schweiz

Luzern, den 20. August 2010

Dr. Stefan Rieder (Projektleiter)
rieder@interface-politikstudien.ch

Christof Schwenkel (Projektmitarbeiter)
schwenkel@interface-politikstudien.ch

INHALTSVERZEICHNIS

I	EINLEITUNG	3
1.1	Ausgangslage und Zielsetzung	3
1.2	Methodische Grundlagen	4
2	BEURTEILUNG DER AUFBAUORGANISATION	5
2.1	Übersicht Aufbauorganisation	5
2.2	Resultate zur Aufbauorganisation	10
2.2.1	Synergien	10
2.2.2	Aufgabenteilung	10
2.2.3	Ressortstruktur	11
2.2.4	Integration der Kompetenzzentren	11
2.3	Bewertung der Aufbauorganisation	13
3	BEURTEILUNG DER ABLAUFORGANISATION	15
3.1	Beurteilung der Instrumente	15
3.2	Zusammenarbeit zwischen den Akademien	17
3.3	Zusammenarbeit des Verbundes mit Dritten	18
3.4	Bewertung der Ablauforganisation	20
4	ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN	21
4.1	Organisationsvarianten	21
4.2	Globalbudgetierung auf Stufe Akademienverbund	23
4.3	Ergebnis Entwicklungsmöglichkeiten	25
5	SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN	28
5.1	Schlussfolgerungen der Evaluation	28
5.2	Empfehlungen	29
	ANHANG	32
	IMPRESSUM	34

I EINLEITUNG

Im Folgenden werden die Ausgangslage und die Zielsetzung der vorliegenden Evaluation sowie die angewendeten Methoden aufgezeigt.

1.1 AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNG

Die Akademie der Naturwissenschaften Schweiz (SCNAT), die Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften (SAGW), die Schweizerische Akademie der Medizinischen Wissenschaften (SAMW) und die Schweizerische Akademie der Technischen Wissenschaften (SATW) wurden 2004 bis 2007 einer umfassenden Aufgabenüberprüfung unterzogen und reorganisiert. Die Reorganisation führte zur Gründung des Verbundes der Akademien der Wissenschaften Schweiz (akademien-schweiz, im Folgenden auch als Akademienverbund bezeichnet) und zur Aufnahme seiner operativen Tätigkeit im Jahr 2008.

Der Akademienverbund soll nun sowohl aus thematischer als auch aus organisatorischer Perspektive evaluiert werden. Während eine akademische Expertengruppe für die Evaluation der thematischen Belange verantwortlich ist, wurde Interface Politikstudien Forschung Beratung mit der Evaluation organisatorischer Aspekte betraut. Im vorliegenden Bericht werden die Resultate dieser Evaluation dargestellt.

Ziel der Evaluation ist es, aufzuzeigen, ob sich die Zusammenarbeit sowie die gegenwärtigen Strukturen und Organisationsformen im Verbund bewähren und in welchen Bereichen Optimierungsmöglichkeiten bestehen beziehungsweise welche Massnahmen zur Optimierung ergriffen werden müssen. Die Evaluation soll zukunftsgerichtet sein und dabei auch den laufenden Prozess und den Organisationsaufbau unterstützen.

Im Zentrum der Evaluation der Organisation des Verbundes stehen die folgenden Fragen:

- Wie ist der Verbund aufgebaut und welche Chancen und Probleme ergeben sich durch diese Struktur (Beurteilung der Aufbauorganisation)?
- Wie ist die organisatorische Zusammenarbeit im Akademienverbund zu beurteilen? Welche allfälligen Optimierungsmöglichkeiten lassen sich erkennen? Wie funktioniert der Umgang mit den Führungs- und Planungsinstrumenten (Beurteilung der Ablauforganisation)?
- Welche Organisationsvarianten des Verbundes bieten sich an und welches wären die damit verbundenen Vor- und Nachteile?

Der Bericht orientiert sich in seinem Aufbau an diesen Fragen und ist folgendermassen gegliedert:

- Kapitel 2 analysiert die Aufbauorganisation des Akademienverbundes. Dabei werden die Rahmenbedingungen betrachtet, welche auf organisatorischer Ebene geschaffen worden sind.
- Kapitel 3 beschäftigt sich mit der Ablauforganisation des Verbundes. Dabei wird der Schwerpunkt der Evaluation auf die Instrumente des Verbundes sowie auf die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren innerhalb des Verbundes gelegt.
- In Kapitel 4 werden mögliche Entwicklungsvarianten für den Verbund aufgezeigt und diskutiert.
- Kapitel 5 enthält die Schlussfolgerungen und Empfehlungen.

1.2 METHODISCHE GRUNDLAGEN

Bei der Evaluation wurde auf die folgenden Methoden zurückgegriffen:

- *Dokumentenanalyse*: Es ist eine organisationsspezifische Auswertung der zentralen Dokumente des Verbundes erfolgt. Besonderes Gewicht wurde dabei auf einen Selbstevaluationsbericht gelegt, welcher von den vier Akademien gemeinsam erstellt worden ist.
- *Persönliche Interviews*: Es wurden Interviews mit 20 Personen durchgeführt. GesprächspartnerInnen waren dabei sowohl Verantwortliche des Akademienverbundes (z.B. Präsident des Akademienverbundes, Generalsekretäre der vier Akademien, Mitglieder der Akademien, VertreterInnen der Stiftung Science et Cité und von TA-SWISS – Zentrum für Technologiefolgen-Abschätzung) als auch externe Expertinnen und Experten (z.B. AbteilungsleiterInnen des Schweizerischen Nationalfonds [SNF], HochschulrektorInnen, Vertreterin der Kommission für Technologie und Innovation [KTI]). Eine Liste aller InterviewpartnerInnen findet sich in Anhang A1.

Neben den beiden Methoden haben die Evaluatoren organisationstheoretische Grundlagen verwendet und konnten sich auf ihre breite Erfahrung aus Projekten zur Organisationsentwicklung und -beratung stützen.

Die Aufbauorganisation umfasst die organisatorische Struktur eines Unternehmens oder einer Verwaltungseinheit. Diese soll im vorliegenden Kapitel für den Akademienverbund diskutiert werden. Wir geben zunächst eine geraffte Übersicht über den Aufbau des Akademienverbundes, präsentieren die Ergebnisse der Analyse und schliessen das Kapitel mit einer Bewertung der Aufbauorganisation ab.

2.1 ÜBERSICHT AUFBAUORGANISATION

Um die Aufbauorganisation zu verstehen, sind ihre drei wichtigsten Elemente vorzustellen: Die Akademien als Grundlage, der Verbund als Managementholding, welche die Akademien verbindet und die Ressorts, welche die Managementholding geschaffen hat, um ihre Aufgaben umzusetzen. Wir gehen auf die drei Elemente im Detail ein.

Die Akademien im Überblick

Der Akademienverbund basiert auf den vier Akademien, die stark unterschiedliche Entstehungsgeschichten und einen jeweils anderen Aufbau aufweisen. Für ein besseres Verständnis der Organisation des Verbundes ist es daher sinnvoll, zunächst die Akademien selber kurz zu beschreiben. In der folgenden Tabelle sind dazu Mitgliedschaft, Alter, Jahresbudget und Rechtsform der vier Akademien sowie des Verbundes vergleichend dargestellt.¹

¹ Für eine genauere Beschreibung der Akademien und deren Grundlagen sei auf den Selbstevaluationsbericht (Zürcher 2010a) sowie auf das Dokument „Die Akademien der Wissenschaften Schweiz“ (Zürcher 2010b) verwiesen.

D 2.1: Vergleich Akademien

Akademie	Mitglieder	Gründungsjahr	Ordentliche Beiträge 2009 in Mio. CHF*	Mitarbeitende Generalsekretariat/Geschäftsstelle	Rechtsform
Akademienverbund	Verbund der vier schweizerischen Akademien der Wissenschaften, Kompetenzzentrum TA-SWISS	2006	0,7	-	Verein ²
SAMW	Senat mit Ehren-, Einzel- und korrespondierenden Mitgliedern; Vertreter der Medizinischen und Veterinärmedizinischen Fakultäten, der Verbindung Schweizer Ärztinnen und Ärzte FMH, der Medizinischen Fachgesellschaften sowie weiterer Organisationen.	1943	1,65	6	Stiftung
SATW	Gewählte Einzelmitglieder sowie Mitgliedsgesellschaften, die im Bereich der technischen Wissenschaften tätig sind.	1981	1,55	6	Verein
SCNAT	Mitglieder sind die Fachgesellschaften; es gibt keine persönlichen Mitgliedschaften (Ausnahme Ehrenmitglieder).	1815	5,15	13	Verein
SAGW	Mitglieder sind mehr als fünfzig Fachgesellschaften und Stiftungen in den Geistes- und Sozialwissenschaften; es gibt keine persönlichen Mitgliedschaften (Ausnahme Ehrenmitglieder).	1946	5,75**	11	Verein

* Gemäss Rahmenvereinbarung und ohne Drittmittel, Eigenmittel und indirekte Mittel durch Milizarbeit.

** Dazu kommen 10 Mio. CHF an gebundenen Beiträgen für das Historische Lexikon Schweiz, das Nationale Wörterbuch und das Jahrbuch Schweizer Politik; in den 5.75 Mio. Franken sind gebundene Beiträge an das Inventar der Fundmünzen der Schweiz (450'000 Franken), diplomatische Dokumente der Schweiz (400'000 Franken) und Infoclio.ch (500'000 Franken) enthalten. Die Akademien geben ihre Mittel in unterschiedlichem Ausmass im Rahmen der Forschungsförderung direkt an Dritte weiter.

Die zentralen Unterschiede zwischen den Akademien lassen sich wie folgt zusammenfassen:

² Die Organisation und Zuständigkeiten des Vereins sind nach dem Vorbild der strategischen Managementholding organisiert (Zürcher 2010a, S. 3)

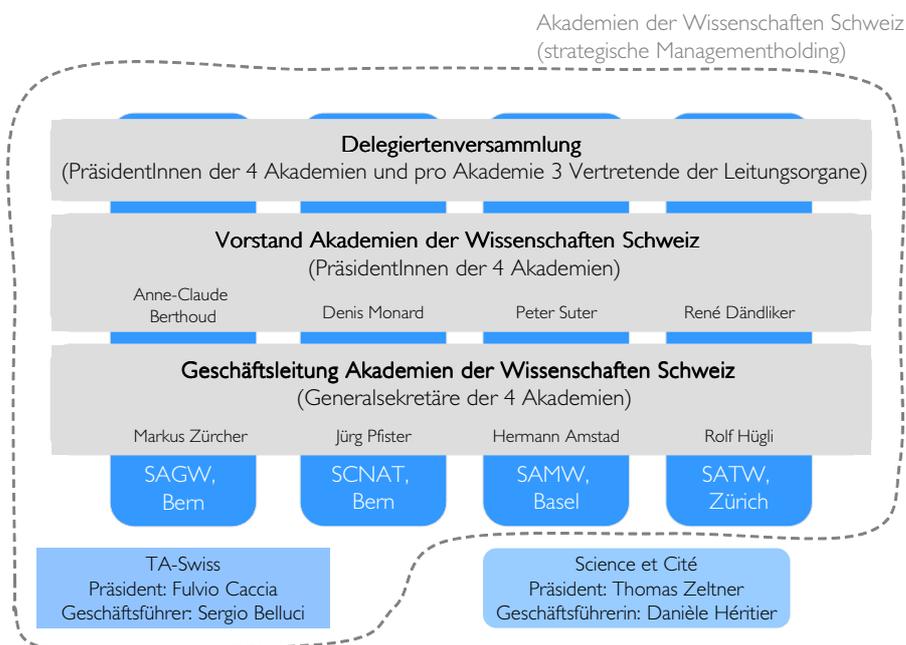
- Die Mitglieder der SCNAT und SAGW sind primär die in ihrem Bereich tätigen Fachgesellschaften. In der SATW werden herausragende Persönlichkeiten aus Bildung, Forschung, Wirtschaft und Politik zu Mitgliedern der Akademie gewählt.
- Die Akademien sind unterschiedlich traditionsreich. Während die SCNAT bereits vor bald 200 Jahren als Schweizerische Naturforschende Gesellschaft gegründet wurde, ist die SATW noch keine dreissig Jahre alt.
- Das inhaltliche Spektrum der Akademien ist unterschiedlich breit. Während die SAGW einen umfassenden Teil der Wissenschaft abdeckt (von Theologie bis zu Geographie), ist das Spektrum für die SAMW mit den medizinischen Disziplinen verhältnismässig eng gesteckt.
- Die Akademien sind finanziell und personell unterschiedlich ausgestattet. So gibt es mit der SAGW und der SCNAT in Bern zwei verhältnismässig grosse und finanzstarke Akademien, die in Basel und Zürich domizilierten Akademien SAMW und SATW sind kleiner und mit geringeren Beiträgen des Bundes ausgestattet.

Der Akademienverbund als strategische Managementholding

Der Akademienverbund ist als strategische Managementholding organisiert. Diese Struktur ist aus der Privatwirtschaft bekannt und besagt im Kern, dass rechtlich unabhängige Firmen über eine gemeinsame Struktur zusammengefasst werden (Bea/Haas 2009, S. 397–411; Thomen/Achleitner 2009, S. 901–905). In der Regel hält die Holding Anteile an den Gesellschaften. Die Managementholding als eine Unterform der Holding zeichnet sich dadurch aus, dass die Führungspersonen der Teilgesellschaften auch die Führung der Holding stellen, die Teilgesellschaften leiten und die strategisch-koordinierte Führung übernehmen. Die Führung der Holding entwirft somit die Strategie, legt die Geschäftsfelder fest, bestimmt den Kapitalfluss und besetzt die Führungsfunktionen.

Der Akademienverbund entspricht diesem Vorbild, insofern die Spitzen der Akademien auch die Spitzen der Holding bilden und die strategischen Themenfelder festlegen. Die vier Akademien sind als rechtlich selbstständige Körperschaften in einen Verbund eingliedert, was ebenfalls dem privaten Vorbild einer Managementholding entspricht. Die folgende Skizze soll die Struktur illustrieren.

D 2.2: Organigramm Akademienverbund (Stand Juli 2010)



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Zürcher 2010a.

Der Akademienverbund verfügt über kein eigenes Personal, was sie von einer privaten Managementholding unterscheidet. Alle Personen, die Leistungen im Rahmen des Verbundes erbringen (vgl. weiter hinten Ressorts), sind somit bei den vier Akademien angestellt und leisten die Verbundaufgaben neben ihren angestammten Tätigkeiten in der jeweiligen Akademie. Anders als in der Managementholding in der Privatwirtschaft bestimmt der Akademienverbund – mit Ausnahme der Verbundmittel – nicht über die Mittelflüsse (diese sind zwischen den Akademien und dem Staatssekretariat für Bildung und Forschung [SBF] festgelegt) und hat keine Kompetenz, das Führungspersonals der Akademien zu bestimmen.

Der Akademienverbund kennt die folgenden Organe:³

- *Delegiertenversammlung*: Diese setzt sich aus den PräsidentInnen der Einzelakademien und je drei VertreterInnen der Leitungsorgane der Akademien zusammen. Zu den Aufgaben der Delegiertenversammlung gehört die Wahl des Präsidenten/der Präsidentin des Vorstandes, die Genehmigung von Jahresplanung, Rechnung usw. sowie die Festlegung der Strategie bezüglich der koordinierten Aufgaben des Verbundes.
- *Vorstand*: Der Vorstand des Verbundes ist ein Gremium der vier PräsidentInnen der Einzelakademien. Derzeit nimmt Peter Suter (SAMW) die Funktion des Präsidenten des Verbundes ein. Aufgaben des Vorstandes sind unter anderem die Vertretung der gemeinsamen Interessen gegen aussen und die Beschlussfassung zu Jahresplanung, Rechnung usw. zuhanden der Delegiertenversammlung.

³ Die detaillierte Beschreibung der Aufgaben der Organe findet sich in den Statuten der Akademien der Wissenschaften sowie im Organisationsreglement.

- *Geschäftsleitung*: Diese setzt sich aus den vier Generalsekretären der Einzelakademien zusammen. Vorsitzender der Geschäftsleitung ist zurzeit der Generalsekretär der SAGW, Markus Zürcher. Die Hauptaufgaben der Geschäftsleitung sind die Vorbereitung der Geschäfte von Vorstand und Delegiertenversammlung und die Gewährleistung der Abläufe zwischen dem Verbund und den Mitgliedakademien.

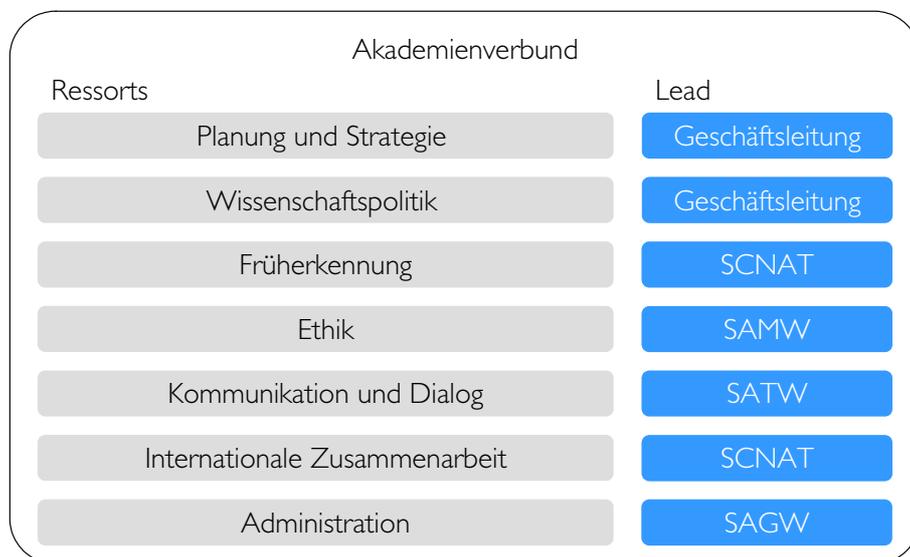
Neben den Leitungsorganen des Verbundes stellt das Organigramm das *Kompetenzzentrum TA-SWISS* dar, welches administrativ der Geschäftsleitung des Verbundes unterstellt ist, jedoch eine eigenständige Geschäftsstelle und Leitungsorgane hat.

Die *Stiftung Science et Cité* wird analog zu TA-SWISS in der Rahmenvereinbarung zwischen SBF und Akademien als Kompetenzzentrum der Akademien aufgeführt. Der zukünftige Status und die faktische Verbindung zwischen Science et Cité und dem Verbund konnten zum jetzigen Zeitpunkt jedoch noch nicht abschliessend geklärt werden, was der Grund dafür ist, dass die Stiftung im Organigramm ausserhalb des Verbundes positioniert ist.

Die Ressorts des Akademienverbundes

Der Akademienverbund hat sieben Ressorts definiert, die für die Bearbeitung von Aufgaben und Geschäften im koordinierten Bereich zuständig sind. Die Ressorts präsentieren sich wie folgt.

D 2.3: Ressorts Akademienverbund



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Zürcher 2010a.

Jedes Ressort ist einer Akademie zur federführenden Bearbeitung zugewiesen. Bei zwei Ressorts hat die Geschäftsleitung des Akademienverbundes den Lead. Wie bereits weiter vorne erwähnt, werden die Aufgaben der Ressorts ausschliesslich von Personen übernommen, die in den Akademien angestellt sind.

2.2 RESULTATE ZUR AUFBAUORGANISATION

Um die Aufbauorganisation zu bewerten, haben wir vier Kriterien herangezogen. Es sind dies die erzielten Synergien, die Nachvollziehbarkeit der Aufgabenteilung, die Tauglichkeit der Ressortstruktur und die Güte der Zusammenarbeit zwischen den zwei Kompetenzzentren und den übrigen Organisationseinheiten. Die Kriterien wurden qualitativ überprüft auf Basis der Interviewergebnisse und der vorliegenden Dokumente.

2.2.1 SYNERGIEN

Ein zentrales Ziel bei der Bildung einer Holding ist die Realisierung von Synergieeffekten unter Beibehaltung der rechtlich selbstständigen Bereiche (vgl. Vahs 2007, S. 177; Bea/Haas 2009, S. 407). Wie weit konnte dieses Ziel erreicht werden? Bei Gründung des Akademienverbundes konnten bisher auf organisatorischer Ebene nur wenige Synergien genutzt werden. Zu nennen wären der gemeinsame Newsletter und gemeinsame Tagungen sowie eine Zusammenarbeit bei der Erarbeitung von Stellungnahmen zuhanden der Politik. Aus finanzieller Sicht hat der Verbund zu gewissen Mehrausgaben geführt, welche für die gemeinsame Kommunikation, die Administration von TASSWISS und die internationale Zusammenarbeit eingesetzt werden.

Als Grund für den geringen Umfang an erzielten Synergien werden in den Interviews die unterschiedlichen Prozesse der Geschäftsstellen der Einzelakademien genannt. Allerdings muss an dieser Stelle betont werden, dass die Bedeutung der Synergien für den Verbund nicht überbewertet werden darf. Es wurden Synergien vornehmlich auf Stufe der Generalsekretariate erwartet. Das Hauptgeschäft der Akademien wird aber (oft in Milizarbeit) durch die Mitglieder der Akademien geleistet (Fachgesellschaften, Mitglieder-gesellschaften oder Einzelmitglieder), die vom Verbund in seiner heutigen Form kaum oder nicht tangiert werden.

2.2.2 AUFGABENTEILUNG

Charakteristisch für die Organisationsform einer Managementholding ist, dass strategische Aufgaben (des Verbunds) von operativen Aufgaben (der einzelnen Körperschaften) getrennt werden (Bea/Haas 2009, S. 430). Zudem nehmen in einer Managementholding häufig Mitglieder des Vorstandes eine Doppelrolle wahr, indem sie auch Funktionen in den Leitungsgremien der Tochtergesellschaften ausüben (vgl. Vahs 2007, S. 179). Konnte sich diese Aufgabenteilung in der Praxis etablieren? Offenbar nur zum Teil. Bei der Bildung des Verbundes wurden sowohl die Trennung der Aufgaben wie auch die Doppelrolle der Leitenden angestrebt. Insofern ist der Begriff der (strategischen) Managementholding korrekt für den Verbund.

Die Praxis weicht jedoch hinsichtlich der Aufgabenteilung teilweise von den theoretischen Vorgaben ab, wie die Interviews zeigten: Eine klare strategische Ausrichtung auf Ebene Verbund ist laut einer Reihe von Gesprächspartnern zum jetzigen Zeitpunkt zu wenig zu erkennen. So wurden zwar formell mit Delegiertenversammlung, Vorstand und Geschäftsleitung die Grundlagen für ein gemeinsames strategisches Handeln geschaffen, jedoch sei die Verbindlichkeit dieser Grundlagen gering.

Eine Ursache für eine zu geringe strategische Ausrichtung sei darin zu finden, dass die PräsidentInnen der Akademien als ProfessorInnen nicht ausreichend Ressourcen hät-

ten, um sich eingehend mit der Strategie des Verbundes zu beschäftigen. Strategische Aufgaben werden vielmehr von den Generalsekretären übernommen, welchen wiederum die Befugnis fehle, um strategische Entscheidungen zu treffen.

Kritik wird weiter daran geübt, dass der Verbund mit den Aufgaben Ethik, Dialog und Früherkennung zu stark in operative Kernaufgaben der Einzelakademien eindringe. Im Zusammenhang mit strategischen Aufgaben ist zudem auf die Delegiertenversammlung zu verweisen. Diese wird als „Verwaltungsrat“ wahrgenommen, der sich ebenfalls kaum mit strategischen Anliegen des Verbundes auseinandersetze, kaum Beschlüsse fasse und keine verbindlichen Aufträge vererbe (an dieser Stelle sei jedoch auf eine geplante séance de réflexion der Delegiertenversammlung hinzuweisen).

2.2.3 RESSORTSTRUKTUR

Aus den Experteninterviews lassen sich die folgenden Erkenntnisse hinsichtlich der Ressortstruktur des Verbundes ableiten. Ausserhalb des Verbundes (Universitäten, SNF) werden die Ressorts nur wenig oder gar nicht wahrgenommen.

Die befragten Vertreterinnen und Vertreter der Akademien beurteilen die Ressorts ambivalent. Ein Teil der befragten Akademienvorteiler sieht die Schaffung der Ressorts als sinnvoll und wichtig an. Durch die Ressorts konnte vermieden werden, dass ein zusätzliches Sekretariat gegründet werden musste. Die Arbeit in den Ressorts selber wird als unterschiedlich intensiv wahrgenommen.

Ein grösserer Teil der Befragten beurteilt die Ressortstruktur kritisch und zwar aus folgenden Gründen:

- In der Zuordnung der Ressorts zu jeweils einer Akademie wird die Gefahr gesehen, dass der koordinierte Aspekt der Aufgaben und der Gemeinschaftsgedanke zu kurz kommen.
- Es wird darauf verwiesen, dass die Trennung zwischen den Ressorts Früherkennung, Ethik sowie Kommunikation und Dialog nur sehr schwer möglich sei. So würden die meisten koordinierten Projekte Aspekte aus all drei Bereichen beinhalten.
- Die Ressortstruktur und die Zuordnung zu den Akademien wirke aufgesetzt. So seien die Akademien sowohl für sich als auch koordiniert ohnehin in allen Bereichen der Ressorts tätig. Auch der Aspekt „internationale Beziehungen“ werde von allen vier Akademien bearbeitet.

2.2.4 INTEGRATION DER KOMPETENZZENTREN

Mit der Integration von TA-SWISS ist diese Organisation Teil des Akademienvorbundes geworden und besitzt keine eigene Rechtspersönlichkeit mehr. Formal ist TA-SWISS vollständig in den Verbund integriert worden. Das gesamte Rechnungs- Lohn und Personalwesen wird im Auftrag der Akademien der Wissenschaften Schweiz von der SAGW geführt.

Die Integration wird von verschiedenen Personen kritisiert. Die inhaltliche Zusammenarbeit mit TA-SWISS bewege sich auf einem sehr niedrigen Level. Auch weise die for-

male Einbindung des Kompetenzzentrums deutliche Mängel auf. Der Geschäftsführer von TA-SWISS werde beispielsweise nicht systematisch und nur partiell zu den Sitzungen der Geschäftsleitung des Verbundes eingeladen und die Einbindung habe eher den Charakter eines Informationsaustausches als der Zusammenarbeit mit einem Kompetenzzentrum. Laut der Mehrheit der Personen, die sich zu diesem Punkt äussern, stellt diese lose Einbindung von TA-SWISS eine klare Schwäche des Verbunds dar.

Auch von aussen werde TA-SWISS bislang kaum als Teil des Verbundes wahrgenommen. Es sei zudem fraglich, ob die in der Selbstevaluation genannte Einführung der Amtszeitbeschränkung für die Mitglieder des Leitungsausschusses von TA-SWISS als Indiz für eine Professionalisierung gelten dürfe.

Die Stiftung *Science et Cité* konnte nicht wie geplant bis Ende 2008 als Kompetenzzentrum in den Akademienverbund integriert werden und hängt gemäss Selbstevaluation gegenwärtig in der Luft. Grund für diese Situation ist primär die Befürchtung von Seiten der Stiftung, Teile ihrer Unabhängigkeit an ein übergeordnetes Gremium zu verlieren.

Die *Zusammenarbeit* zwischen *Science et Cité* und Akademienverbund ist gemäss Interviewergebnissen gering. Hingegen wird die Kooperation zwischen Stiftung und Einzelakademien, je nach inhaltlicher Ausrichtung, als positiv beurteilt. Ein zentraler Faktor, der bei der zukünftigen Rolle von *Science et Cité* berücksichtigt werden muss, ist die Definition des Begriffes „Dialog“. Die Akademien definieren diesen Begriff anders als *Science et Cité*: Letztere definiert Dialog sehr breit und schliesst letztlich die gesamte Bevölkerung (insbesondere Schulen) darin ein, während die Akademien mit „Dialog“ eher ein spezifisches Zielpublikum anpeilen. Zudem ist die Abgrenzung der Aufgaben – auch mit den Kommunikationsaktivitäten von Universitäten und SNF – nicht immer klar zu erkennen.⁴

Die derzeitige *inhaltliche* wie *organisatorische* Einbindung von *Science et Cité* in den Verbund wird von den meisten Interviewten als unbefriedigend beurteilt. Die langfristige strategische Ausrichtung von *Science et Cité* sei nur schwer erkennbar. Da der Bund die Stiftung in Zukunft nicht mehr fördern wolle,⁵ stelle sich die Frage, ob und wie sie organisatorisch eingebunden werden könne. Ein Grossteil der Interviewten befürwortet in diesem Kontext klar eine vollständige Integration in den Verbund.

Der Wechsel an der Spitze der Stiftung und der Finanzdruck eröffnen nach Ansicht vieler Befragter ein günstiges Zeitfenster für eine Lösung der angesprochenen Probleme. Der seit Januar 2010 amtierende Präsident von *Science et Cité*, Prof. Thomas Zeltner hat sich ebenfalls für eine Klärung der institutionellen Situation von *Science et Cité*

⁴ Vgl. Mehrjahresplanung 2012–2016 der vier Schweizerischen Akademien der Wissenschaften, dem Zentrum für Technologiefolgenabschätzung sowie *Science et Cité*, S. 207 ff.

⁵ Gemäss dem Konsolidierungsprogramm 2011–2013 des Bundes sollen ab dem Jahr 2012 die finanziellen Beiträge an *Science et Cité* gestrichen werden (für das Jahr 2009 betragen die ordentlichen Beiträge des Bundes 1,1 Mio. CHF).

ausgesprochen.⁶ Wenn wir die in diesem Kontext in den Interviews gesammelten Überlegungen zusammenfassen, so ergeben sich für Science et Cité drei Handlungsvarianten:

- V1 *Trennung*: Science et Cité wird nicht in den Verbund integriert und die Zusammenarbeit nicht intensiviert. Dafür ändert die Stiftung ihren Auftrag im Bereich Dialog und konzentriert sich auf wenige Nischenprojekte (bspw. Kinder und Jugendliche als Zielgruppen). Für die Finanzierung sollen andere Geldgeber gefunden oder die Kooperation mit diesen (Bundesamt für Berufsbildung und Technologie [BBT], SNF, Stiftungen, Universitäten) ausgebaut werden.
- V2 *Integration*: Science et Cité wird als eigenständige Stiftung ein Kompetenzzentrum im Akademienverbund. Um eine tatsächliche Integration zu erreichen, muss dabei eine gemeinsame Strategieentwicklung erfolgen. Es findet eine Entflechtung der Aufgaben im Bereich Dialog statt, wobei auch die Aufgaben von SNF und weiteren Institutionen geklärt werden. Im Rahmen der Aufgabenentflechtung soll auch die Mittelverteilung geplant werden. Die strategische Entwicklung soll zudem an konkreten gemeinsamen Projekten festgemacht werden.
- V3 *Auflösung*: Science et Cité wird aufgelöst und die Mitarbeitenden werden in eine zu gründende Abteilung der Akademien der Wissenschaften (z.B. als Stabsstelle Kommunikation) übernommen. Das Know-how von Science et Cité wird genutzt, um die Sichtbarkeit des Akademienverbundes zu erhöhen und eine einheitliche und professionelle Kommunikation zu betreiben. Der Verbund stellt der neuen Abteilung Mittel zur Verfügung.

2.3 BEWERTUNG DER AUFBAUORGANISATION

Die Aufbauorganisation ist klar definiert und entspricht formal in wesentlichen Teilen (strategische Führung) den theoretischen Vorgaben einer Managementholding. Auch werden den jeweiligen Organen der Organisation in den Statuten und im Organisationsreglement klare Aufgaben zugewiesen. Abweichend von den in der Literatur beschriebenen Strukturen verfügt der Verbund über keine Finanzkompetenz und kann auch keine personellen Entscheide treffen.

Bezüglich der vier Bewertungskriterien lässt sich Folgendes festhalten. Die erzielten Synergien sind bisher offenbar bescheiden. Die im Rahmen der Aufgabenteilung formal richtig und gut nachvollziehbar formulierte strategische Führung durch den Verbund ist in der Praxis gering ausgeprägt. Die Trennung zwischen Strategie und operativem Geschäft ist in der Praxis nicht klar genug. Die Ausgestaltung der Ressorts führt nur teilweise zu einer klaren Aufgabenteilung zwischen den Akademien untereinander und zwischen dem Verbund und den Akademien. Die Integration von TA-SWISS ist nur teilweise, jene von Science et Cité nicht gelungen.

Ob vor dem Hintergrund dieses Befundes die Organisationsform der Managementholding das richtige Modell für die Zusammenarbeit der Akademien darstellt, ist offen.

⁶ Vgl. Mehrjahresplanung 2012–2016 der vier Schweizerischen Akademien der Wissenschaften, dem Zentrum für Technologiefolgenabschätzung sowie Science et Cité, S. 42.

Die Organisationsform hat zweifellos ihre Vorteile (Flexibilität, pragmatische Anpassungsfähigkeit), und es besteht durchaus die Chance, die erwähnten Mängel in Zukunft zu beseitigen. Die zukünftige Bedeutung der Managementholding ergibt sich vielmehr aus der Frage, wie viel Eigenständigkeit die Akademien in Zukunft behalten möchten. Je nachdem bieten sich Alternativen an, die wir weiter hinten in Kapitel 4 diskutieren.

Unter Ablauforganisation versteht wir die organisationsinterne Gestaltung und Abfolge von Leistungsprozessen in einer Firma oder einer Verwaltung. Die Leistungsprozesse werden im Wesentlichen durch Instrumente gestaltet, weshalb deren Beurteilung im Folgenden im Zentrum steht. Daneben wird im Rahmen der Ablauforganisation auch die Zusammenarbeit zwischen den Akademien sowie diejenige des Verbunds mit dem Schweizerischen Nationalfonds und mit Hochschulen untersucht.

3.1 BEURTEILUNG DER INSTRUMENTE

Für die Zusammenarbeit im Akademienverbund wurde eine Reihe von Instrumenten geschaffen. Sie sind in der folgenden Tabelle beschrieben. Es wird dabei zwischen Grundlagen, Planungsinstrumenten, Führungsinstrumenten und Instrumenten zur Berichterstattung unterschieden.

D 3.1: Übersicht Instrumente des Verbunds

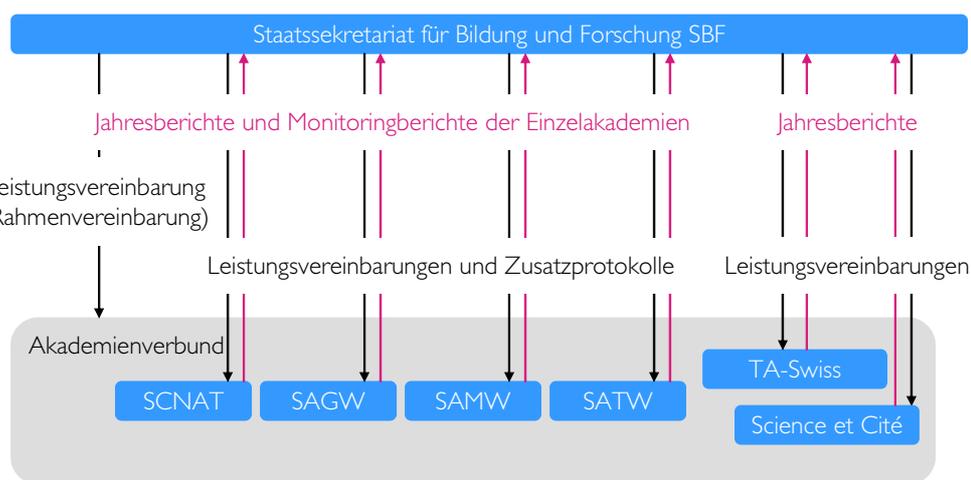
Instrumente	Periodizität	Beschreibung
Grundlagen		
Forschungsgesetz*	-	Bestimmt die Aufgaben der Akademien (Früh-erkennung, Ethik, Dialog) und schreibt eine Koordination der Fördertätigkeiten im Rahmen des Verbundes vor.
Statuten des Verbundes der Akademien	-	Beschreibt den Zweck des Verbundes, die Aufgaben, Organisationsgrundsätze und Rollen der Organe im Verbund.
Mission Statement	-	Hält das Profil und die Kompetenzen des Verbundes fest. Dabei werden die koordinierten Aufgaben und die Grundaufgaben beschrieben.
Organisationsreglement	-	Regelt den Rahmen für organisatorische Zuständigkeiten, die Arbeit der Ressorts und die Durchführung von Projekten durch den Verbund.
Finanzreglement	-	Regelt die Finanzkompetenzen und -verantwortlichkeiten und definiert die Grundsätze für die Ausübung der Finanzkompetenzen.
Planungsinstrumente		
Mehrjahresplanungen 2008–2011 und 2012–2016; Mehrjahresprogramm des Akademienverbundes	Vier- oder fünfjährlich	Zeigt die Aktivitätsschwerpunkte der Akademien und Kompetenzzentren für die nächsten 4 Jahre auf (Mehrjahresplanung jeder einzelnen Akademie und konsolidiertes Programm für den Verbund).

Instrumente	Periodizität	Beschreibung
Führungsinstrumente		
Leistungsvereinbarung mit dem Verbund (Rahmenvereinbarung)	Vierjährlich	Leistungsvereinbarung des SBF mit Aufgaben, übergeordneten Zielen und Vorgaben und finanziellen Rahmenbedingungen
Leistungsvereinbarung mit den Akademien und Science et Cité und TA-SWISS	Vierjährlich	Leistungsvereinbarungen des SBF (mit Festlegung von Aufgaben)
Zusatzprotokolle zu den Leistungsvereinbarungen mit den Akademien	Jährlich	Festlegung von Aufgaben, wobei für koordinierte Aufgaben und Sonderaufgaben Ziele und Massnahmen definiert sind.
Berichterstattung		
Jahresbericht des Verbundes der Akademien	Jährlich	Berichtet über die Aktivitäten des Verbundes für das vergangene Jahr (gemeinsamer Bericht Verbund).
Monitoringberichte der Akademien	Jährlich	Bericht der Akademien über die Zielerreichung auf Basis der Zusatzprotokolle

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Zürcher 2010a sowie die einzelnen genannten Berichte.
 * Beim Forschungsgesetz handelt es sich nicht um ein Führungsinstrument im engeren Sinne. Weil aber bestimmte konkrete Aufgaben bereits im Gesetz vorgegeben sind und dieses dadurch eine starke Steuerungswirkung entfaltet, wird das Gesetz hier aufgeführt.

Die aufgeführten Instrumente regeln insbesondere die Steuerung durch den Bund. In der untenstehenden Grafik sind daher die Mechanismen von Führung und Berichterstattung dargestellt.

D 3.2: Einsatz der Instrumente zur Führung und Berichterstattung



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Zürcher 2010a. Schwarz bezeichnet Planungsinstrumente, rot Instrumente der Berichterstattung.

Wie in der Grafik dargestellt, hat das SBF mit den einzelnen Akademien, TA-SWISS und Science et Cité Leistungsvereinbarungen abgeschlossen. Zudem liegt eine Rahmenvereinbarung mit dem Verbund vor. Ziele und Massnahmen zum Erreichen der Ziele werden in den jährlichen Zusatzprotokollen festgelegt. Neben den Jahresberichten

verfassen die Akademien jährlich Monitoringberichte, welche über die Erfüllung der in den Zusatzprotokollen festgelegten Ziele Auskunft geben.

Wie sind die Instrumente und ihre Wirkungsweise zu beurteilen? Aus organisationstheoretischer Sicht sind für den Verbund die richtigen Instrumente vorhanden. Die Ableitung von Zielen der Leistungsvereinbarungen ist konsistent und orientiert sich zudem an den Vorgaben der übergeordneten Planungsdokumente. Auch die mehrjährige Planung ist gemäss den im Forschungsgesetz verankerten Hauptaufgaben (Früherkennung, Ethik, Dialog) ausgerichtet. Einzige Kritik aus konzeptioneller Sicht betrifft die Umsetzung von Artikel 6 der Rahmenvereinbarung. Sie schreibt dem Akademienverbund, den Einzelakademien und den Kompetenzzentren vor, ein Controllingkonzept zu erstellen. Darauf gestützt sollen dann die zur Überprüfung der Zielerreichung notwendigen Controlling-Instrumente eingesetzt werden. Ein solches Konzept liegt bisher nicht vor.

Wie sieht die Umsetzung in der Praxis aus? In der Selbstevaluation kritisieren die Verfasser die Struktur der Berichterstattung. In den Monitoringberichten würden die koordinierten Aufgaben des Verbundes im Vergleich zu den Grund- und Zusatzaufgaben zu detailliert beschrieben (mit Zielen und Massnahmen). Dies stehe in keinem Verhältnis zur Bedeutung der Verbundaufgaben. Zudem wird auf gewisse Redundanzen in der Berichterstattung verwiesen.

Wie fällt die Bewertung aus Sicht der Interviewten aus? Positiv wird in den persönlichen Gesprächen das Mehrjahresprogramm des Akademienverbundes hervorgehoben. Dieses sei sehr hilfreich, um sich über die strategische Ausrichtung in der Zukunft Klarheit zu verschaffen. Auch gewährleiste die Mehrjahresplanung der vier Schweizerischen Akademien der Wissenschaften eine Einheitlichkeit innerhalb des Verbundes, was für den Auftritt gegenüber dem SBF positiv genutzt werden könne.

Kritik erwächst den Instrumenten in zweierlei Hinsicht: Erstens werden die Leistungsvereinbarungen als zu detailliert kritisiert und sie seien zu wenig auf die Überprüfung von Outputs ausgerichtet. Zudem wird auch in den Gesprächen (analog zur Selbstevaluation) eine zu starke Fokussierung auf die koordinierten Aufgaben bemängelt. Zweitens wird das System der Berichterstattung insgesamt als sehr aufwändig beschrieben. Insbesondere die Zusatzprotokolle würden viel Arbeit verursachen. Ein Monitoring auf Ebene einzelner Projekte mache zudem nur wenig Sinn, so einer der Befragten. Es solle stattdessen eine Berichterstattung über übergeordnete Ziele erfolgen.

3.2 ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN DEN AKADEMIEN

In diesem Abschnitt gehen wir der Frage nach, ob und wie sich die Einrichtung des Akademienverbunds auf die Zusammenarbeit der Akademien ausgewirkt hat. Wenden wir uns zunächst dem Befund aus der Selbstevaluation zu. Laut dieser war vor Gründung des Akademienverbundes die Zusammenarbeit zwischen den Akademien praktisch inexistent. Die Zusammenarbeit habe sich heute markant verbessert, so die Verfasser des Berichtes. So werde heute stärker „im Verbund gedacht“ und der Austausch zwischen den Mitarbeitenden der Generalsekretariate finde heute stärker statt. Die

folgende Tabelle zeigt Bereiche auf, in welchen sich die Zusammenarbeit gemäss Selbstevaluation verbessert hat.

D 3.3: Verstärkte Zusammenarbeit im Verbund

Bereich Zusammenarbeit	Erläuterung
Gemeinsame Bearbeitung von Themen	Projekte im Rahmen der koordinierten Aufgaben
Gemeinsame Tagungen und Publikationen	Z.B. Swiss Forum for Educational Media, Wissenschaftskommunikation – Chancen und Grenzen, Denkschrift Energie, Integritätsrichtlinien, Weissbuch Zukunft Bildung Schweiz
Gemeinsamer Auftritt nach aussen (gegenüber Politik, Partnerorganisationen, SBF, internationalen Partnern)	Gemeinsame Stellungnahmen und Medienmitteilungen (z.B. zur Teilrevision des Gentechnikgesetzes, zur Präimplantationsdiagnostik, zum Verfassungsartikel Forschung am Menschen, zur Botschaft über die Förderung von Bildung, Forschung und Innovation), gemeinsame Website
Koordination und Harmonisierung der Planung gegenüber dem SBF	Gemeinsame Mehrjahresplanung
Gemeinsame Vergabe des Medienpreises Prix Média	-

Quelle: Zürcher 2010a.

Wie beurteilen die Interviewten die Auswirkung des Verbunds auf die Zusammenarbeit der Akademien? Grundsätzlich wird der Befund der Selbstevaluation bestätigt. Die Zusammenarbeit zwischen den Akademien habe sich verbessert. Verantwortlich dafür seien insbesondere die Projekte im Rahmen der koordinierten Aufgaben, aber auch die Zusammenarbeit in der Wissenschafts- und Forschungspolitik. Auch informell habe sich die Zusammenarbeit zwischen den Akademien verbessern können und es fände ein grösserer Austausch auf inhaltlicher Ebene statt. Zudem seien die Präsidenten und Generalsekretariate der Akademien über den Verbund besser über die Arbeit der jeweils anderen Akademien informiert und könnten einfacher Schnittstellen zwischen Projekten erkennen. Die Schaffung des Verbundes habe jedoch nicht zu einem allgemein grösseren Austausch zwischen Fachgesellschaften oder den Mitgliedern der einzelnen Akademien geführt, da diese kaum Berührungspunkte zum Verbund haben.

3.3 ZUSAMMENARBEIT DES VERBUNDES MIT DRITTEN

An dieser Stelle gehen wir der Frage nach, ob und in welchem Umfang die Gründung des Akademienverbunds sich auf die Zusammenarbeit der Akademien mit den Hochschulen einerseits und mit dem Schweizerischen Nationalfonds andererseits ausgewirkt hat.

Auswirkung des Akademienverbundes auf die Zusammenarbeit der Akademien mit den Hochschulen

Obwohl ein wichtiger Teil von Wissen und Ressourcen der Akademien aus den Hochschulen stammt, ist die Zusammenarbeit zwischen den Akademien und den Hochschu-

len insgesamt nicht sehr ausgeprägt. So geben die InterviewpartnerInnen an, dass die Akademien für die Universitäten eine untergeordnete Rolle spielen und der Kontakt vielmehr über die jeweiligen Fachgesellschaften stattfindet. Insbesondere die strategischen Führungsorgane an den Hochschulen haben häufig nur wenig Kenntnis über die Tätigkeit der Akademien.

Die Bildung des Akademienverbundes wird gemäss Ergebnis der Interviews von den Universitäten kaum wahrgenommen. Auch für die Fachgesellschaften und spezialisierten Kommissionen sind die Schnittstellen mit dem Akademienverbund gering. Als Berührungspunkte zwischen Universitätsleitungen und Akademienverbund werden in den Gesprächen die gemeinsamen Stellungnahmen sowie der Newsletter genannt. Weitere Berührungspunkte bestehen laut den interviewten Personen nur vereinzelt.

Auswirkung des Akademienverbundes auf die Zusammenarbeit der Akademien mit dem SNF

Neben den Akademien der Wissenschaften benennt das Forschungsgesetz den Schweizerischen Nationalfonds als zentrale Institution zur Forschungsförderung. Von Seiten der Akademien wird der SNF auch als wichtiger Partner betrachtet.⁷

Die Zusammenarbeit zwischen den Akademien der Wissenschaften und dem Schweizerischen Nationalfonds findet heute laut den InterviewpartnerInnen primär in den folgenden Bereichen statt:

- Langzeitprojekte (Projekte mit einer Laufzeit von mehr als zehn Jahren)
- Fragen zur Publikation von Forschungsergebnissen im Internet („Open Access“)
- Gemeinsame forschungspolitische Auftritte (z.B. zur Botschaft des Bundesrates über die Förderung von Bildung, Forschung und Innovation)
- Forschungsinfrastrukturen

Von Seiten der Befragten bei den Akademien wird mehrheitlich eine Verbesserung und Intensivierung der Zusammenarbeit mit dem SNF beobachtet. Positiv wird vermerkt, dass eine Aufgabenbereinigung zwischen SNF und Verbund stattgefunden hat (bspw. im Bereich der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung und auf dem Gebiet der Forschungspolitik). Auch die jährlichen Treffen zwischen den Leitungsebenen der Akademien und dem SNF seien durch den Verbund professioneller und lösungsorientierter geworden.

Die Interviews mit vier Vertretenden des Schweizerischen Nationalfonds ergeben ein gemischtes Bild:

- Von zwei Personen wird praktisch keine Veränderung in der Zusammenarbeit beobachtet (ein Befragter nennt jedoch die gemeinsamen forschungspolitischen Auftritte als positive Ausnahme). Die Schaffung des Verbundes wird primär als organisatorischer Vorgang ohne Auswirkungen auf die Kooperation mit dem SNF

⁷ Vgl. Jahresbericht Akademien der Wissenschaften 2008, S. 9.

gesehen. Zudem sei die Wahrnehmung des Verbundes von Seiten SNF auf ein geringes Mass beschränkt.

- Zwei weitere Gesprächspartner sehen die Gründung hingegen positiver. Sie bemerken heute eine verbesserte und intensiviertere Zusammenarbeit zwischen dem SNF und den Akademien. Jedoch sei auch hier nicht immer klar, ob diese Verbesserung ihre Ursachen in der Gründung des Verbundes habe. Das gemeinsame Auftreten der Akademien wird erkannt und als positiver Punkt bemerkt. So seien die Akademien heute sichtbarer; und die Zusammenarbeit der Akademien untereinander wird als relativ harmonisch wahrgenommen. Eine Gefahr in der Zusammenarbeit mit den Akademien wird jedoch darin gesehen, dass in den Akademien aufgrund der Milizarbeit nicht dieselbe Stabilität gewährleistet ist wie beim SNF.

3.4 BEWERTUNG DER ABLAUFORGANISATION

Die Bewertung der Ablauforganisation fällt mehrheitlich positiv aus: Die vorhandenen Führungsinstrumente sind aus konzeptioneller Sicht vollständig und logisch aufgebaut. In der Praxis bewährt hat sich vor allem die Mehrjahresplanung. Die Schaffung des Verbundes hat die Zahl der Kontakte, den Informationsaustausch und die Zusammenarbeit zwischen den Akademien klar verstärkt. Neben den koordinierten Aufgaben sind dafür die gemeinsamen Tagungen und Publikationen sowie der verstärkte gemeinsame Auftritt nach aussen verantwortlich. Auch hat der Verbund dazu geführt, dass sich die Kontakte und die Zusammenarbeit zum SNF positiv verändert haben, auch wenn diese Veränderung nicht von allen Interviewten beobachtet worden ist.

Wenige Auswirkungen hatte die Schaffung des Akademienverbundes auf die Zusammenarbeit zwischen Akademien und Hochschulen. Ebenso sind die Mitglieder der Akademien (Fachgesellschaften, Mitgliedorganisationen, Einzelmitglieder) von der Schaffung des Verbundes kaum tangiert worden.

Kritik an der Ablauforganisation besteht im Bereich der Berichterstattung: Diese wird als nicht ausgewogen (Verbundaufgaben erhalten im Vergleich zu den Grund- und Zusatzaufgaben einen zu grossen Stellenwert) und zu aufwändig betrachtet. Da die Berichterstattung über die Zielerreichung von Seiten der Akademien stark kritisiert wird, ist davon auszugehen, dass dieser auch für die Führung nur eine untergeordnete Rolle zukommt.

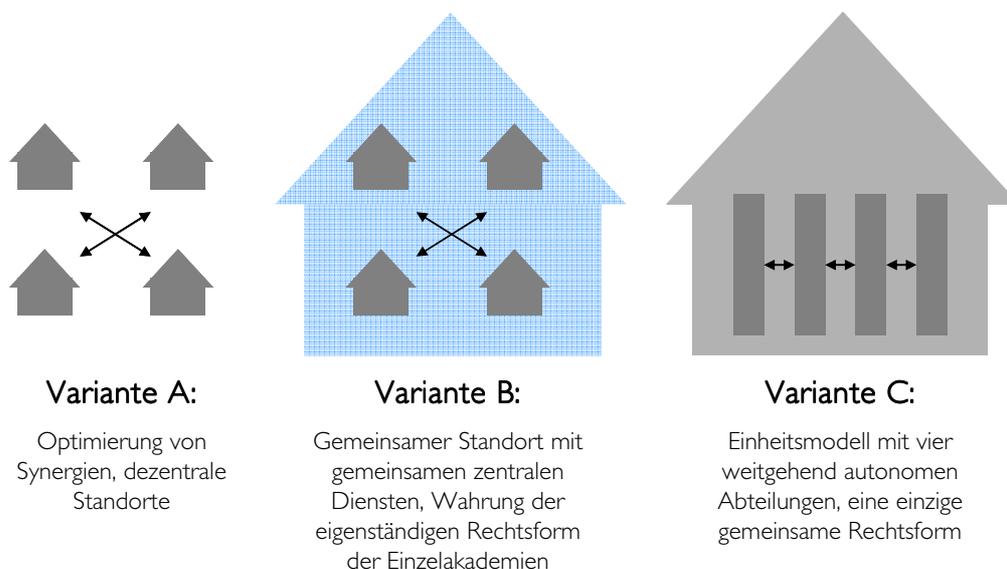
In der Selbstevaluation wurden die Entwicklungsmöglichkeiten des Akademienverbundes in organisatorischer Hinsicht ausführlich erörtert. Die Evaluation nimmt dieses Thema auf und hat die Interviewten gebeten, die drei möglichen Organisationsvarianten der Selbstevaluation zu kommentieren und zu bewerten. Daneben wurde das Instrument der Globalbudgetierung thematisiert: Dabei geht es darum, ob der Bund dem Akademienverbund alle Mittel für die Akademien global vergeben soll und die Verteilung auf die einzelnen Akademien anschliessend durch den Verbund erfolgen soll. Dieses Vorgehen ist an sich mit dem Modell einer Managementholding kompatibel, da in der Privatwirtschaft die Holding ebenfalls die Finanzströme kontrolliert.

Im Folgenden gehen wir zunächst auf die möglichen Organisationsvarianten ein und erörtern anschliessend die Globalbudgetierung auf Stufe Akademienverbund.

4.1 ORGANISATIONSVARIANTEN

Zur Prüfung der Frage nach einer zukünftigen engeren Zusammenarbeit, insbesondere mit Berücksichtigung einer möglichen Zusammenlegung der Geschäftsstellen („Haus der Akademien“), wurde eine Arbeitsgruppe vom Vorstand der Akademien eingesetzt. Diese Arbeitsgruppe hat ihre Ergebnisse in einem 50-seitigen Bericht vorgelegt, der jedoch keine konsensuelle Aufnahme gefunden hat und den Evaluatoren aus diesem Grund auch nicht vorliegt. Die zentralen Resultate des Berichtes wurden jedoch in der Selbstevaluation zusammengefasst. Im Zentrum der Diskussion standen drei mögliche Organisationsvarianten, welche in der folgenden Grafik beschrieben werden.

D 4.1: Organisationsvarianten Verbund



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Zürcher 2010a.

Die Varianten lassen sich in groben Umrissen wie folgt beschreiben:

- *Variante A:* Variante A sieht den Status quo vor. Die eigenen Standorte und Rechtsformen der Akademien wie auch die Organisation der Kompetenzzentren bleiben bestehen. Es wird eine weitere Optimierung von Synergien angestrebt.
- *Variante B:* Diese sieht ein „Haus der Akademien“ an einem Standort mit gemeinsamen zentralen Diensten unter Wahrung der jeweiligen Rechtsformen vor. Aus theoretischer Sicht kommt diese Variante der in der Literatur beschriebenen Managementholding am nächsten.
- *Variante C:* Sie kann als „SNF-Modell“ bezeichnet werden. Analog zum Schweizerischen Nationalfonds würde eine einzige Akademie der Wissenschaften gebildet. Die Akademien würden zu weitgehend autonomen Abteilungen unter dem Dach einer einzigen gemeinsamen Rechtsform werden.

Wie werden die drei Varianten bewertet? Wir gehen auf die entsprechenden Ergebnisse im Detail ein.

Variante A: Status quo mit Synergien

Mit Ausnahme der SATW wird diese Variante in der Selbstevaluation abgelehnt. So sind die SAMW, SCNAT und SAGW der Ansicht, dass substanzielle Synergien nur unter der Bedingung einer örtlichen Einheit (gemeinsames Haus) genutzt werden können. Die jetzige Organisationsform stellt aus dieser Sicht eine Übergangslösung für Variante B dar.

Die unterschiedlichen Ansichten der Akademien werden auch in den persönlichen Interviews deutlich, insbesondere die Position der Befürworter von Variante A lässt sich noch etwas präziser umreißen: Sie betonen, dass mit dieser Organisationsform die Eigenständigkeit der Akademien und deren positives Alleinstellungsmerkmal am besten erhalten werden kann. Auch würde eine mögliche Gefahr, dass die kleineren Akademien ihre Arbeitsweisen den grossen anpassen müssen, mit Variante A nicht bestehen. Aufgrund der modernen Kommunikationsmittel und der kurzen Distanzen in der Schweiz könne ein Austausch auch ohne einen gemeinsamen Standort gewährleistet werden. Zudem wird der Vorteil gesehen, dass Variante A das Entstehen von neuen Aufgaben und die Herausbildung eines grossen administrativen Überbaus vermeiden würde – und eine starke Bindung an die Basis (Experten, Milizmitarbeiter) mit dieser Variante am besten möglich sei. Eine verbesserte inhaltliche Zusammenarbeit wird als wichtiger erachtet als ein organisatorisches Zusammengehen. Für Variante A spreche zudem, dass sich diese mit geringeren Kosten realisieren lasse als die anderen beiden vorgeschlagenen Varianten B und C. Zudem würde sich die Suche nach einem gemeinsamen Haus (vgl. Variante B) als schwierig gestalten (zumal die Einzelakademien ihre derzeitigen Büros teilweise unter sehr guten Konditionen mieten könnten). Als letztes Argument für Variante A wird genannt, dass eine Zusammenlegung der Geschäftsstellen bestehende Konflikte auf persönlicher Ebene noch verstärken könnten.

Variante B: gemeinsamer Standort

Die meisten Befürworter sowohl in der Selbstevaluation wie auch in den Interviews findet Variante B. Für Variante B spreche, dass mit der Zusammenlegung der Sekreta-

riate auch ein grosser informeller Austausch einhergehe. Dieser diene einer Vereinheitlichung von Betriebskulturen und damit auch einer optimaleren Nutzung von Synergien. Zudem würde ein gemeinsamer Standort auch inhaltlich zu einer stärkeren und besseren Zusammenarbeit beitragen, so die Befürworter von Variante B. Ein zentraler positiver Aspekt dieses Organisationsmodells wird in einer Erhöhung der Sichtbarkeit der Akademien nach aussen gesehen. Weiter würden mit Variante B auch die Delegiertenversammlung und der Vorstand mehr Gewicht erhalten, um Veränderungen auf strategischer Ebene herbeiführen zu können. Schliesslich spricht gegenüber einer Einheitsakademie (Variante C) für das gemeinsame Haus, dass keine bestehenden und funktionierenden Organisationen aufgelöst werden müssten.

Variante C: Einheitsakademie

Diese Variante wird in der Selbstevaluation nicht und bei den befragten Personen nur von einigen wenigen Personen favorisiert. Aber auch diese verweisen darauf, dass aufgrund der unterschiedlichen Kulturen und historischen Hintergründe der vier Akademien Variante C nur auf lange Frist eine Lösung darstellen könne. Die Vorteile werden an ähnlicher Stelle wie bei Variante B geortet. Insbesondere würden durch eine solche Reorganisation der gemeinsame Auftritt und die gemeinsame Leitung gestärkt. Auch für die Kommunikation mit der Politik hätte eine Einheitsakademie klare Vorteile, da sie als ein einziger Ansprechpartner fungieren würde.

Zusätzliche Varianten D und B(-)

Neben diesen drei Varianten wird von der SAMW im Rahmen der Selbstevaluation eine nicht weiter konkretisierte Variante D vorgeschlagen. Dabei würde eine fünfte nationale Akademie der Wissenschaften gegründet. Diese könnte Forschende, die sich auf ihrem Gebiet besonders auszeichnen, zu Mitgliedern eines Senats machen, welcher wiederum für die strategische Ausrichtung der nationalen Akademien verantwortlich wäre. Bei Variante D sollte zudem geprüft werden, ob Aufgaben des Schweizerischen Wissenschafts- und Technologierates (SWTR) an die neu zu gründende Akademie übergehen könnten.

In verschiedenen Interviews wurde eine weitere zusätzliche Variante B(-) ins Spiel gebracht. Da sich die zwei Akademien mit Sitz in Bern für ein gemeinsames Haus aussprechen, wäre es denkbar, dass vorerst nur SCNAT und SAGW sowie eventuell Science et Cité und TA-SWISS ein gemeinsames Haus beziehen würden; dadurch würden partiell die gleichen Effekte erzielt wie bei Variante B und es könnte gleichzeitig geprüft werden, ob sich die im Rahmen von Variante B erwarteten Synergien auch wirklich realisieren lassen.

4.2 GLOBALBUDGETIERUNG AUF STUFE AKADEMIEN- VERBUND

Die finanziellen Mittel für den Akademienverbund und die Einzelakademien werden zum grössten Teil vom Staatssekretariat für Bildung und Forschung bereitgestellt. Daneben akquirieren die Akademien Drittmittel, haben Eigenmittel und erhalten indirekte Beiträge über die Milizarbeit ihrer Mitglieder.

Jede einzelne Akademie erhält die Mittel des SBF direkt als Globalbudget (mit Ausnahme der gebundenen Mittel für einzelne Zusatzaufgaben sind die Kredite nicht spezifiziert). Der Anteil der Mittel, die direkt an den Verbund und von dort an die Akademien fliessen, betrug 2009 rund 5 Prozent der gesamten Finanzierung der Akademien mit nicht gebundenen Beiträgen. Die einzelnen Akademien setzen nur einen kleinen Teil ihrer Finanzmittel für koordinierte Aufgaben ein, er wird auf 10 bis 30 Prozent geschätzt. Die Mittelverteilung auf die einzelnen Akademien, den Verbund, Science et Cité und TA-SWISS wird in der Rahmenvereinbarung ausgewiesen.⁸

Ein Globalbudget für alle Akademien gibt es bislang nicht. Theoretisch (und mit dem Prinzip der Managementholding kompatibel) wäre es möglich, dass die Mittel des SBF für die Akademien als Globalbudget an den Akademienverbund gehen würden und dieser die Verteilung auf die einzelnen Akademien respektive Ressorts vornehmen würde. Ein solches Globalbudget müsste wie bisher auf einer konsolidierten Mehrjahresplanung beruhen, die alle Mittel einschliesst inklusive die Beträge, die die Akademien an Dritte weitergeben. Ferner wäre es gemäss den Prinzipien des NPM notwendig, die Mehrjahresplanung jeweils mittels einer Jahresplanung mit einem entsprechenden Jahresbudget zu konkretisieren. Beides, Mehrjahresplanung mit Globalbudget für drei Jahre und Jahresplanung mit Budget für ein Jahr, würden jeweils durch das SBF genehmigt.

Wie wird ein solches Globalbudget beurteilt? Aus der Selbstevaluation wird deutlich, dass die Akademien ein einziges Globalbudget für den Verbund unter der aktuellen Organisationsform ablehnen. Es wird befürchtet, dass dies zu Verteilungskämpfen zwischen den vier Akademien führen würde.

In den Interviews ergibt sich ein ambivalentes Bild zur Frage des Globalbudgets. Auf der einen Seite wird an der heutigen Form der Budgetierung kritisiert, dass die Mittel bereits zum grössten Teil verplant seien und damit die Gefahr bestehe, dass Mittel wenig zielgerichtet und wenig effektiv eingesetzt werden. Die derzeitige Mittelverteilung lasse eine Konkurrenz vermissen und es würden nicht immer die besten Projekte unterstützt. Diese Argumente würden an sich für eine Globalbudgetierung auf Stufe Verbund sprechen. Auf der anderen Seite anerkennen die Befragten die Gefahr einer „Selbsterfleischung“ des Akademienverbundes bei einem einzigen gemeinsamen Budget. Zudem wird die Befürchtung geäussert, dass die kleineren Akademien bei der Verteilung der Mittel das Nachsehen hätten. Auf jeden Fall seien die heutigen Leitungsstrukturen nicht dafür geeignet, ein Globalbudget zu verteilen. Auch von Seiten des SNF wird die Einführung des Globalbudgets kritisch gesehen – so seien auch im Schweizerischen Nationalfonds Verteilungskämpfe um Budgetposten zwischen den Abteilungen an der Tagesordnung, was einer guten Zusammenarbeit abträglich sein könne.

Alle Befürworter des Globalbudgets sind sich darin einig, dass dies eine organisatorische Veränderung voraussetzen würde. Diese Reorganisation müsste dabei unbedingt die Schaffung einer starken und legitimierten Leitung des Verbundes beinhalten. Ein

⁸ Die Auszahlung der ordentlichen Beiträge an den Akademienverbund und an die TA-SWISS erfolgt an die SAGW.

solches Organ müsste die Mittelverteilung übernehmen und die Konformität der finanzierten Projekte mit der Strategie überwachen.

4.3 ERGEBNIS ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN

Wie lassen sich die möglichen zukünftigen Organisationsformen und die Globalbudgetierung in einer Übersicht beurteilen? Grundsätzlich gehen wir davon aus, dass es a priori keine „richtigen“ Organisationsformen und Budgetierungsarten gibt. Vielmehr müssen Anforderungen definiert werden, mit deren Hilfe anschliessend geprüft werden kann, ob sich eine Organisationsform mehr oder weniger gut für einen bestimmten Zweck eignet. Wir haben daher versucht, solche Anforderungen zu definieren, und uns dabei primär an den festgestellten Stärken und Schwächen der gegenwärtigen Struktur orientiert sowie die Zielsetzung des Verbundes als Grundlage herangezogen. Die Anforderungen präsentieren sich wie folgt:

1. Kurzfristige Kosteneinsparungen (kurzfristig = 1 bis 2 Jahre; hier fließen auch allfällige Reorganisationskosten mit ein),
2. Langfristige Kosteneinsparungen (langfristig = mehr als 4 Jahre),
3. Flexibilität der Organisation (Anpassungsmöglichkeiten an eine veränderte Zahl von Akteuren),
4. Offenheit, neue Themen aufnehmen und bearbeiten zu können und dafür die notwendigen Ressourcen bereitzustellen,
5. Synergien inhaltlicher Natur durch einen stärkeren persönlichen Austausch zwischen Exponenten der Akademien und einer Verschmelzung von Know-how der Akademien,
6. Einheitlicher Auftritt gegen aussen und Wahrnehmung des Verbundes von aussen,
7. Starke strategische Führung umsetzbar (zentrales Organ, das die strategische Ausrichtung der Akademien vorgeben kann),
8. Aufgabenteilung klar realisierbar (Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen Organen wird klar festgelegt).

Wir haben mittels dieser acht Anforderungen eine qualitative Bewertung der Modelle durchgeführt. Diese Bewertung kann sich ändern, Je nachdem, ob die Anforderungen anders definiert oder gewichtet werden und Je nachdem, wie die qualitative Beurteilung der Anforderungen ausfällt. Das hier präsentierte Ergebnis kann somit keine absolute Gültigkeit beanspruchen, sondern stellt eine erste Bewertung dar.

Als zu bewertende Modelle wählen wir die Varianten A bis C. Für jede Variante stellen wir eine Untervariante mit oder ohne Globalbudget dar. Für Variante C wäre eine Variante ohne Globalbudget zwar nicht naheliegend, aber theoretisch möglich (in dem Falle würde das SBF bestimmte Budgets für bestimmte Abteilungen im Rahmen der Leistungsvereinbarung fixieren). Die Variante D bewerten wir nicht, weil die uns dazu vorliegenden Informationen zu knapp sind. Die Variante B(-) stellen wir nicht gesondert dar, weil deren Ergebnisse etwa gleich wie Variante B ausfallen, jeweils etwas

weniger stark ausgeprägt. Die folgende Tabelle zeigt unsere Einschätzung, wie geeignet (+) oder ungeeignet (-) die jeweiligen Varianten für das Erreichen der Anforderungen sind.

D 4.2: Ziele und Entwicklungsmöglichkeiten

	Variante A		Variante B		Variante C	
	mit GB	ohne GB	mit GB	ohne GB	mit GB	ohne GB
1. Kosteneinsparungen kurzfristig	+	+	-	-	-	-
2. Kosteneinsparungen langfristig	+	-	+	+	+	+
3. Flexibilität	+	+	-	-	-	-
4. Offenheit	+	-	+	-	+	-
5. Nutzung von Synergien	-	-	+	+	+	+
6. Einheitlicher Auftritt	-	-	+	+	+	+
7. Strategische Führung	+	-	+	-	+	+
8. Klare Arbeitsteilung	-	-	+	+	+	+

GB: Globalbudget.

Wir möchten unsere Bewertung folgendermassen begründen:

- *Kosteneinsparungen kurzfristig*: Diese lassen sich mit dem heutigen Modell am einfachsten realisieren. Sie müssen punktuell benannt und durch die Akademien umgesetzt werden zum Beispiel im Rahmen eines Sparprogramms. Die anderen Modelle würden kurzfristig eher Mehrkosten verursachen, weil eine Reorganisation notwendig ist.
- *Kosteneinsparungen langfristig*: Diese sind mit den Varianten B und C eher zu realisieren, weil sowohl Inhalte wie auch Strukturen zur Disposition gestellt und somit leichter verändert werden können. Variante A enthält ebenfalls ein langfristiges Kosteneinsparungspotenzial, aber nur, wenn über ein Instrument der Globalbudgetierung ein gewisser Konkurrenzdruck zwischen den Akademien aufgebaut wird.
- *Flexibilität*: Die heutige Struktur erlaubt eine maximale Flexibilität im Hinblick auf Akteure, die dem Verbund beitreten oder ihn verlassen möchten. Die formalen und finanziellen Konsequenzen sind wegen der einfachen Organisationsstruktur und der geringen Verflechtung der Rechtsformen der Akademien klein. Dies wird sich ändern, wenn die Verflechtung faktisch (gemeinsames Haus bei Variante B) und rechtlich (Variante C) dichter wird.
- *Offenheit*: Diese ist primär durch die Globalbudgetierung bestimmt. Wenn die Verteilung des Budgets periodisch neu verhandelt wird und eine gewisse Konkurrenz um die Mittel stattfindet, dürfte es leichter sein, neue Themen mit Ressourcen

zu besetzen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn eine entsprechend starke Führungsstruktur besteht.

- *Synergien*: Inhaltliche Synergien werden durch eine grössere Nähe der Akteure wahrscheinlicher. Dies ist bei den Varianten B und C der Fall.
- *Einheitlicher Auftritt*: Diese Anforderung vermögen die Varianten B und C aufgrund der räumlichen Nähe besser zu bewerkstelligen.
- *Starke strategische Führung*: Diese Anforderung wäre bei einer Globalbudgetierung unter Variante A möglich. Umsetzen lässt sich eine starke strategische Führung auch bei Variante B mit Globalbudget und ganz besonders bei Variante C mit Globalbudget: Bei Variante C wäre die formale Struktur, die Mittelverteilung und die Themensetzung vermutlich am stärksten bei einem Führungsgremium (sprich dem Vorstand) konzentriert.
- *Aufgabenteilung*: Diese ist bei einem Globalbudget und bei den Varianten B und C am besten umsetzbar, insbesondere in den Servicebereichen (Personal, Finanzen, Kommunikation, EDV).

Nehmen wir die formulierten Anforderungen als Massstab, schneiden die Varianten A, B und C mit Globalbudget besser ab als die jeweiligen Varianten ohne Globalbudget. Variante A mit Globalbudget wäre gemäss Ergebnissen aus den Interviews mit stärkeren Konflikten verbunden, als die Varianten B und C. Auf Grund dieser erwarteten Konflikte kann grundsätzlich die Frage gestellt werden, ob Variante A mit einem Globalbudget überhaupt weiterverfolgt werden soll.

Wird auf das Globalbudget verzichtet, schneidet Variante C etwas besser ab als Variante B und deutlicher besser als Variante A.

Im letzten Kapitel ziehen wir zunächst einige Schlussfolgerungen basierend auf den Ergebnissen der Evaluation. Anschliessend formulieren wir Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Organisationsstruktur (Aufbau- und Ablauforganisation).

5.1 SCHLUSSFOLGERUNGEN DER EVALUATION

Wenn wir die wichtigsten Erkenntnisse zu den drei Gegenständen der Evaluation (Aufbauorganisation, Ablauforganisation und Entwicklungsperspektiven) betrachten, führen uns diese zu folgenden Schlussfolgerungen:

- 1 *Aufbauorganisation:* Einige wichtige Ziele im Zusammenhang mit der Schaffung des Akademienverbundes sind nicht erreicht worden: Synergien in der operativen Arbeit, eine verstärkte strategische Führung der Akademien und eine verbesserte Arbeitsteilung zwischen den Akademien konnten bisher nicht oder nur in kleinem Umfang realisiert werden. Die Gestaltung der Aufbauorganisation ist zudem nicht vollständig abgeschlossen, da die Einbindung von Science et Cité noch nicht geklärt ist und diejenige von TA-SWISS offenbar noch Mängel aufweist.
- 2 *Ablauforganisation:* Das im Rahmen des Verbundes eingeführte Instrumentarium hat eine positive Wirkung entfaltet: Die Zahl der Kontakte und der Austausch zwischen den Akademien sowie der Austausch zwischen den Akademien und dem SNF haben zugenommen. Die mittelfristige Planung wurde gestärkt. Gewisse Mängel liegen aus Sicht der Befragten noch bei der Berichterstattung vor.
- 3 *Entwicklungsperspektiven:* Die Weiterentwicklung des Verbundes ist noch unsicher. Die Errichtung eines gemeinsamen Hauses der Akademien (Variante B) geniesst zwar eine relativ grosse, aber nicht vollständige Zustimmung bei den Akademien. Eine vergleichende Prüfung der Varianten zeigt, dass die heutige Struktur (Variante A) mit der Einführung eines Globalbudgets durchaus Entwicklungspotenzial aufweist. Soll dieses ausgeschöpft werden, muss nach gegenwärtiger Einschätzung der Befragten mit starken Konflikten bei der Verteilung der Mittel zwischen den Akademien gerechnet werden. Die Varianten B und C versprechen gegenüber dem Status quo Vorteile hinsichtlich der strategischen Führung und der Etablierung einer klaren Arbeitsteilung, insbesondere, wenn ein Globalbudget eingeführt wird. Um diese Varianten zu realisieren, fehlt aber der Konsens zwischen den Akademien.

Gesamthaft gesehen führen die Ergebnisse zum Schluss, dass eine Weiterentwicklung der heutigen Organisationsstruktur unumgänglich ist, wenn die Ziele des Verbundes besser erreicht werden sollen. Selbst wenn Abstriche an den Zielen gemacht werden und beispielsweise auf eine stärkere strategische Führung und Arbeitsteilung verzichtet wird, ist zumindest die Einbindung der zwei Kompetenzzentren zu klären. Wenn die Synergien erhöht und Kosten gesenkt werden sollen, sind grundsätzlich neue Modelle (Globalbudget und/oder Ausbau der Aufbauorganisation in Richtung der Varianten B und C) zu prüfen.

Bei der Diskussion um die Aufbau- und Ablauforganisation darf nicht vergessen werden, dass die bisherigen Veränderungen die Mitglieder der Akademien und deren Aktivitäten nur wenig oder gar nicht tangiert haben. Die Auswirkungen sind primär auf Stufe der Aussenwahrnehmung, der Führung und der Geschäftsstellen zu beobachten.

5.2 EMPFEHLUNGEN

Welche Empfehlungen lassen sich aus Sicht der Evaluation für eine Organisationsentwicklung des Akademienverbundes formulieren? Wir stellen zunächst einige Grundsätze vor, die wir – unabhängig vom gewählten Verfahren – empfehlen, zu beachten. Anschliessend formulieren wir zwei alternative Verfahren, die beschränkt werden können.

Empfehlung 1: Grundsätze zur Weiterentwicklung der Organisation

Wir empfehlen den Akademien, bei einer Organisationsentwicklung folgende drei Grundsätze zu beachten:

- 1 Die Wahl der Organisationsform ist stark von den an sie gestellten Anforderungen abhängig. Einer Reorganisation der Akademien sollte wenn immer möglich ein Strategieentwicklungsprozess vorangehen, bei dem gemeinsame mittel- und langfristige Organisationsziele formuliert werden. Diese Empfehlung entspricht auch der Auffassung in der Literatur, wonach die Struktur einer Organisation von der Strategie bestimmt werden sollte („structure follows strategy“) (Chandler 1962).
- 2 Eine Organisationsveränderung muss konsensual zwischen allen vier Akademien beschlossen werden. Der Druck auf eine Akademie, einer Organisationsform beizutreten, würde gemäss unseren Erkenntnissen kontraproduktiv wirken und möglicherweise zu einer Blockade führen.
- 3 Eine Organisationsentwicklung soll von konkreten gemeinsamen inhaltlichen Vorhaben oder Projekten begleitet werden. Möglicherweise bietet sich auch ein Pilotprojekt an, mit dem die Funktionsfähigkeit neuer Strukturen ausgelotet werden kann. Ein Thema für ein solches Projekt wäre beispielsweise der Bereich Dialog.

Empfehlung 2: langfristiges, idealtypisches Vorgehen für die Organisationsentwicklung

Ein idealtypisches Vorgehen, welches die Grundsätze von Empfehlung 1 vollständig umsetzt, könnte wie folgt aussehen:

- 1 *Strategieentwicklung*: Basierend auf den heutigen Grundlagen (Mission Statement, Mehrjahresplanung, gesetzliche Grundlage) soll eine gemeinsame Strategie entwickelt werden. Diese umfasst im Wesentlichen eine Vision, die Mission, langfristige Ziele sowie mittelfristige Ziele für die nächsten vier Jahre. Die mittelfristigen Ziele können dabei durchaus bescheiden sein, hingegen sollen sie klar auf die langfristige Zielsetzung ausgerichtet sein. Die Strategieentwicklung muss als zentraler Punkt die finanzielle Steuerung durch das SBF umfassen und damit die Diskussion eines Globalbudgets.
- 2 *Projektentwicklung*: Um die mittelfristigen Ziele zu erreichen, sind konkrete Projekte oder Massnahmen zu definieren, welche durch die Akademien und ihre

Kompetenzzentren gemeinsam umgesetzt werden sollen. Diese Projekte und Massnahmen verfolgen einerseits materielle Ziele (z.B. den Dialog mit der Politik). Andererseits dienen sie dazu, die gegenseitige Kooperation zu festigen, Vertrauen aufzubauen und gemeinsame Themen zu entwickeln.

- 3 *Strukturentwicklung*: Wenn die Strategie- und Projektentwicklung formuliert sind, können für die nächsten vier Jahre die Ziele hinsichtlich Aufbau- und Ablauforganisation definiert werden. Das heisst, es wird aus den Varianten A bis C jene ausgewählt, die am besten geeignet ist, die im Rahmen der Strategie- und Projektentwicklung formulierten Elemente umzusetzen. Allenfalls können auch weitere Varianten entwickelt werden.

Die in Empfehlung 2 formulierten Elemente stellen ein Top-down-Verfahren dar. Dieses hat nur Aussicht auf Erfolg, wenn die vier Präsidenten der Akademien diesen Prozess führen und vorantreiben. Ferner braucht es eine Person, die die Projektleitung übernimmt und dafür bestimmte Ressourcen erhält. Eine solche Projektleitung kann innerhalb oder ausserhalb der Akademien angesiedelt sein.

Empfehlung 3: kurzfristiges Vorgehen der Organisationsentwicklung
Der Akademienverbund kann sich auch dazu entschliessen, zunächst die unmittelbar zu lösenden Themen zu bearbeiten und darauf zu hoffen, dass mit fortlaufender Dauer der Zusammenarbeit eine Gesamtstrategie Bottom-up entsteht. Wenn dieses eher pragmatische Verfahren verfolgt wird, lassen sich folgende unmittelbare Aktivitäten empfehlen:

- 1 *Einbindung der Kompetenzzentren*: Die Einbindung von Science et Cité in den Verbund soll diskutiert und auf eine neue Basis gestellt werden (operative Zusammenarbeit, Finanzierung, Einbindung in die Geschäftsleitung des Verbundes). Es wird zudem empfohlen, beispielsweise im Bereich Dialog ein gemeinsames Projekt zwischen Science et Cité und den Akademien zu entwickeln, welches in den nächsten ein bis drei Jahren umgesetzt werden kann und es erlaubt, die Zusammenarbeit einzuüben. Science et Cité hat signalisiert, dass es die Einbindung überprüfen möchte und ist daran, Varianten für eine Weiterentwicklung intern zu entwickeln. Das Thema Dialog hat darüber hinaus das Potenzial, alle beteiligten Akteure (die vier Akademien und zwei Kompetenzzentren) zu beteiligen.
- 2 *Zusammenlegung Geschäftsstellen*: Zwei Kompetenzzentren und zwei Akademien befinden sich bereits am Standort Bern. Um die Vorteile eines zukünftigen Hauses der Akademien zu testen, empfehlen wir, zu prüfen, ob zwei, drei oder alle vier in Bern domizilierten Partner zunächst einen gemeinsamen Standort beziehen könnten. Wie dabei zu verfahren ist, hängt im Wesentlichen von bestehenden Mietverträgen, der Mitarbeiterstruktur, den Platzverhältnissen und der vorhandenen Infrastruktur (EDV) ab. Wenn eine Zusammenlegung von Standorten in Bern stattfindet, lässt sich dabei prüfen, ob und wie sich Synergien ausschöpfen lassen. Die operative Zusammenarbeit kann ausprobiert werden. Bewährt sich diese, kann die Diskussion um die Variante B oder eine andere Weiterentwicklung der Struktur wieder aufgenommen werden.
- 3 *Synergieteams zusammenstellen*: In der Literatur wird empfohlen, bei der Suche nach Synergien im Rahmen einer Managementholding so genannte Synergieteams

zusammenzustellen (Bea/Haas 2009, S. 407). Dies könnte beim Akademienverbund ebenfalls eine pragmatische Vorgehensweise darstellen: Die Idee besteht darin, vorhandene Kompetenzen der Akademien zu bestimmten Themen in Teams zusammenzufassen und diesen Teams den Auftrag zu erteilen, nach Synergien zwischen den Akademien in Bezug auf die gewählten Themen zu suchen. Synergieteams wären unter anderem denkbar zu den Themen Kommunikation/Werbung, EDV, Berichtswesen gegenüber dem SBF sowie Personalführung/Finanzwesen. Synergien könnten darüber hinaus aber auch in inhaltlichen Bereichen gesucht werden.

ANHANG

A I INTERVIEWPARTNERINNEN UND -PARTNER

Name	Vorname	Funktion
Aegerter	Irene	Schweizerische Akademie der Technischen Wissenschaften (SATW), Mitglied Arbeitsgruppe Haus der Akademien
Amstad	Hermann	Schweizerische Akademie der Medizinischen Wissenschaften (SAMW), Generalsekretär
Arlettaz	Dominique	Universität Lausanne, Rektor
Bolzern	Rudolf	Schweizerischer Nationalfonds (SNF), Abteilungsleiter Geistes- und Sozialwissenschaften
Burkhard	Paul	Schweizerischer Nationalfonds (SNF), Abteilungsleiter Naturwissenschaften
Caccia	Fulvio	TA-SWISS – Zentrum für Technologiefolgen-Abschätzung, Präsident
Gärtner	Ludwig	Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV), Vizedirektor
Haefliger	Gregor	Staatssekretariat für Bildung und Forschung (SBF), Bereichsleiter nationale Forschung
Héritier	Danièle	Stiftung Science et Cité, Geschäftsführerin
Hügli	Rolf	Schweizerische Akademie der Technischen Wissenschaften (SATW), Generalsekretär
Imboden	Dieter	Nationaler Forschungsrat des Schweizerischen Nationalfonds (SNF), Präsident
Kissling	Ingrid	Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT), Vizedirektorin, Leiterin der Kommission für Technologie und Innovation (KTI)
Pfiffner	Adrian	Akademie der Naturwissenschaften Schweiz (SCNAT), Mitglied Arbeitsgruppe Haus der Akademien, Universität Bern, Institut für Geologie
Pfister	Jürg	Akademie der Naturwissenschaften Schweiz (SCNAT), Generalsekretär
Rahier	Martine	Universität Neuenburg, Rektorin
Suter	Peter	Präsident Akademienverbund, Präsident der Schweizerischen Akademie der Medizinischen Wissenschaften (SAMW)
Täuber	Martin	Universität Bern, Vizerektor
Yilmaz	Aysim	Schweizerischer Nationalfonds (SNF), Abteilungsleiterin Abteilung III
Zeltner	Thomas	Stiftung Science et Cité, Präsident
Zürcher	Markus	Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften (SAGW), Generalsekretär

Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen (2009): Strategisches Management. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Chandler, A.D. (1962): Strategy and structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Cambridge, MA: MIT Press.

Mehrjahresplanung 2008–2011 der vier Schweizerischen Akademien der Wissenschaften, dem Zentrum für Technologiefolgenabschätzung sowie Science et Cité, Bern.

Mehrjahresplanung 2012–2016 der vier Schweizerischen Akademien der Wissenschaften (SATW, SAMW, SCNAT, SAGW), Bern.

Thomen, J.-P.; Achleitner, A.-K. (2009): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre; Wiesbaden: Gabler.

Vahs, Dietmar (2007): Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Zürcher, Markus (2010a): Selbstevaluationsbericht der Akademien der Wissenschaften Schweiz, Bern.

Zürcher, Markus (2010b): Die Akademien der Wissenschaften Schweiz, Bern.

IMPRESSUM

Stefan Rieder, Dr. rer. pol.

Stefan Rieder hat an der rechts- und wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern Volkswirtschaft und Politologie studiert. Er war von 1991 bis 1992 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungszentrum für schweizerische Politik an der Universität Bern. Nach einem Forschungsaufenthalt in Deutschland als Stipendiat des Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung promovierte er an der Universität Bern. Stefan Rieder ist seit 1994 bei Interface tätig. Er führt den Bereich Organisation und Verwaltungsmanagement und ist Mitinhaber des Unternehmens. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich der Reform öffentlicher Verwaltungen, in der Evaluation und in der Analyse der Nutzung von Wissenschaft durch die politische Praxis. Im Jahre 2009 hat er den Schweizerischen Wissenschafts- und Technologierat (SWTR) bei der Evaluation der Ressortforschung in der Schweiz unterstützt. Aktuell ist er als Projektleiter verantwortlich für die Evaluation von vier Forschungseinrichtungen im Auftrag des Ministeriums für höhere Bildung und Forschung von Luxemburg. Stefan Rieder ist Dozent an der Hochschule Zentralschweiz – Wirtschaft.

Christof Schwenkel, Diplom-Verwaltungswissenschaftler

Christof Schwenkel hat an den Universitäten Konstanz, Prag und Bordeaux studiert und 2007 sein Studium als Diplom-Verwaltungswissenschaftler abgeschlossen. In seinem Studium befasste er sich mit der Theorie und der Umsetzung von Reformen in der öffentlichen Verwaltung und analysierte in seiner Diplomarbeit Modernisierungen nach Formen des NPM in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Bei Interface ist er als wissenschaftlicher Mitarbeiter vorwiegend im Bereich Organisation und Verwaltungsmanagement tätig. Christof Schwenkel hat eine breite Erfahrung in der Durchführung und Auswertung von qualitativen Interviews und quantitativen Befragungen und hat sich bei verschiedenen Projekten mit der Evaluation und Entwicklung von Organisationsstrukturen beschäftigt.

WEITERE INFORMATIONEN

INTERFACE

Politikstudien Forschung Beratung

Seidenhofstr. 12

CH-6003 Luzern

Tel +41 (0)41 226 04 26

www.interface-politikstudien.ch

PROJEKTREFERENZ

Luzern, 20. August 2010

Projektnummer: 10-15