Initiative für ein handlungsfähiges Wissenschaftssystem

Eine Initiative der VolkswagenStiftung, der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung und des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft [1]

Präambel

Deutschland braucht ein Wissenschaftssystem, das auch unter veränderten Bedingungen handlungs- und leistungsfähig sowie international attraktiv bleibt. Drei Entwicklungen erhöhen aktuell den Reformdruck auf dieses System:

- eine langfristig angespannte Finanzierungsbasis,
- tiefgreifende technologische Veränderungen, insbesondere durch Künstliche Intelligenz, sowie
- autoritäre Tendenzen, die die Freiheit der Wissenschaft und ihre Entwicklung bedrohen.

Die *Initiative für ein handlungsfähiges Wissenschaftssystem* konzentriert sich daher auf *drei* zentrale Themenfelder, die für die Zukunftsfähigkeit des Wissenschaftssystems entscheidend sind: Fragen der Finanzierung des Systems, speziell im Verhältnis des Bundes und der Länder, seine Strategie- und Veränderungsfähigkeit sowie seine Struktur. Wie bei der „Initiative für einen handlungsfähigen Staat“[2] werden national und international anerkannte Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Wissenschaftspolitik, Wirtschaft und Gesellschaft zusammenwirken, um konkrete Vorschläge für einen breit getragenen, umsetzungsorientierten Handlungsplan für eine grundlegende Erneuerung des deutschen Wissenschaftssystems erarbeiten.
Die Initiative schließt an die Positions- bzw. Impulspapiere „Wissenschaft in Deutschland – Perspektiven bis 2040“ und „Wissenschaft in einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft“ des Wissenschaftsrates an[3]. Getragen wird sie von der VolkswagenStiftung, der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung und dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Ermutigt durch den Erfolg der parallelen „Initiative für einen handlungsfähigen Staat“ sind die Initiatoren davon überzeugt, dass jetzt die richtige Zeit ist, um die bereits vorliegenden verschiedenen Ideen zur Reform des deutschen Wissenschaftssystems zu bündeln und in konkrete Handlungsvorschläge zu übersetzen. Denn die Welt, auch die Welt der Wissenschaft, wartet nicht auf Deutschland. Das Wissenschaftssystem muss sich mutig auf den Weg machen, damit die über Jahrzehnte gewachsenen Stärken der deutschen Wissenschaft auch in einer Welt, die sich dramatisch schnell verändert, weiterhin zum Tragen kommen und sich auch in Zukunft zum Wohle der Menschen in Deutschland, Europa und der Welt entfalten können.
Das deutsche Wissenschaftssystem kann die notwendige Kraft zur Selbsterneuerung mobilisieren. Die Schirmherrschaft der Initiative übernehmen deshalb die Präsidentin der Nationalen Akademie der

[1] Für die VolkswagenStiftung: Georg Schütte und Henrike Hartmann; für die Gemeinnützige Hertie-Stiftung: Annette Schavan, Sascha Spoun und Helge Braun; für den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft: Volker Meyer-Guckel und Andrea Frank.
[2] https://www.herder.de/politik-wirtschaft/shop/p4/94956-initiative-fuer-einen-handlungsfaehigen-staat-open-access-pdf/ (letzter Zugriff am 3. November 2026).
[3] Vgl. https://www.wissenschaftsrat.de/download/2026/3014-26.pdf?__blob=publicationFile&v=11 bzw. https://www.wissenschaftsrat.de/download/2026/3575-26.pdf?__blob=publicationFile&v=7 (letzter Zugriff am 3. November 2026).

Wissenschaften Leopoldina, Bettina Rockenbach, die Präsidentin von acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, Claudia Eckert, sowie der Präsident der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften, Christoph Markschies.

1. Die Ausgangslage

Seit langem ist Konsens und wird von vielen getragen, dass in einem rohstoffarmen Land wie Deutschland die Kreativität gut ausgebildeter Menschen und ein leistungsfähiges Wissenschaftssystem eine wesentliche Stütze für Wohlstand und Zukunftsfähigkeit des Landes sind. Zugleich aber zeigen internationale Vergleiche, dass das deutsche Wissenschaftssystem an Konkurrenzfähigkeit verliert – sowohl mit Blick auf sein Publikationsvolumen als auch seit Langem beim Austausch von Wissen, Knowhow und Technologien mit der Wirtschaft. Diagnosen, was dagegen zu tun wäre, gibt es viele. Es stockt allerdings die Umsetzung. Pfadabhängigkeiten, Beharrungsvermögen und kurzfristige Handlungslogiken prägen das Handeln vieler Beteiligter. Gleichwohl: Wir sehen sowohl die Notwendigkeit als auch ungenutzte Möglichkeiten zu konkreten Reformen.

Wo genau stehen wir?

(a) **Das von Bund und Ländern getragene Finanzierungssystem der deutschen Wissenschaft erweist sich zunehmend als dysfunktional.** Finanzierungsengpässe der Länder wurden in den vergangenen Jahrzehnten zunehmend durch Ko-Finanzierungen des Bundes gemildert. Aus einer „gerechten" Gemeinschaftsfinanzierung wurde jedoch zunehmend ein System, in dem nicht die Bedarfe der Beteiligten und die Leistungen des gesamten Systems im Mittelpunkt standen, sondern die Finanzinteressen der beteiligten Partner. In der Folge häufen sich die Fehlentwicklungen. Einige Beispiele: Bundesergänzungszahlungen, die an Bundesländer mit unterdurchschnittlicher Zahl an außeruniversitären Forschungsinstituten gehen, werden nicht an die Hochschulen weitergereicht. Für den „Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken" werden Ko-Finanzierungspflichten der Länder durch „Anrechnungstatbestände" unterlaufen. Studienplätze werden vorgehalten, ohne dass es eine entsprechende Nachfrage gibt; Leerstände werden landesseitig toleriert, da sie ja vom Bund (ko-)finanziert werden.
In der aktuellen Phase einer wirtschaftlichen Stagnation und steigender Refinanzierungskosten des Staates rächt sich, dass notwendige Anpassungen und Neuerungen im Wissenschaftssystem vornehmlich mit zusätzlich bereitgestelltem Geld erkauft wurden, ohne dass die notwendigen Strukturreformen angegangen wurden. Die Etats der Ministerien haben durch vorher festgelegte, weitreichende Programme nur noch geringe Spielräume für Neues. Erwartbar ist zudem eine Strukturdebatte zur Hochschulausstattung in den Ländern, vergleichbar der Debatte zur Krankenhausstrukturreform.
Die zentrale Frage für Bund und Länder lautet daher: Welches Wissenschaftssystem der Zukunft wollen sie finanzieren, um das Erkenntnis- und Wohlstandsversprechen der Wissenschaft auch weiterhin einlösen zu können?

(b) **Hochschulen sind zunehmend herausgefordert, Umbrüche entschlossen, schnell und strategisch zu gestalten.** In den Hochschulen stehen Strukturen, Profile und Verfahren zunehmend zur

Disposition: So sind traditionelle Instituts- und Lehrstuhlstrukturen für die exzellenten, international mobilen jüngeren Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler unattraktiv. Eigeninteressen von Instituten oder Teilgruppen stehen bisweilen einer strategischen Entwicklung der gesamten Hochschule entgegen. Angesichts des hohen finanziellen Drucks müssen vorschnell eigentlich dringend benötigte Fächer (wie beispielsweise die sogenannten kleinen Fächer) abgebaut werden, die für die Exzellenz des deutschen Wissenschaftssystems charakteristische Fächervielfalt leidet und die politik- und gesellschaftsberatende Kompetenz. Es sind daher Gesamtstrategien für die fachliche, wissenschaftliche und organisationale Weiterentwicklung gefragt.
Die Möglichkeit zur strategischen Planung ist innerhalb der Hochschulen nur begrenzt vorhanden. Gesetzliche Regelungen, finanzielle Engpässe und hochschulinterne Machtstrukturen stehen längerfristig tragfähigen und strategisch ausgerichteten Hochschulprofilen oftmals im Wege. Beides ist jedoch gefragt, wenn die Finanzausstattung weiter unter Druck gerät.
Die zentralen Fragen für Hochschulgremien und Hochschulleitungen sind daher: Welche Prioritäten wollen sie setzen, um für Studierende und Forschende, für Unternehmen, Verbände und öffentliche Einrichtungen in der Region, im ganzen Land und darüber hinaus weiterhin attraktiv zu sein? Und: Welchen Beitrag wollen und können sie jeweils zum Gemeinwohl im Bundesland und in Deutschland insgesamt leisten?

(c) **Die Missionen, Strukturen und Verfahren der großen außeruniversitären Wissenschaftsorganisationen sind nicht mehr trennscharf genug.** Steuerungsanreize der öffentlichen Hand sorgen oftmals für eine Vereinheitlichung der Zielanforderungen statt für notwendige Differenzierung und Aufgabenteilung. Zwei Jahrzehnte des kontinuierlichen Budgetzuwachses haben zur quantitativen Expansion des Systems geführt, ohne dass im selben Umfang notwendige Profilschärfungen stattgefunden hätten, die für internationale Anschlussfähigkeit und Konkurrenzfähigkeit notwendig sind. Eigeninteressen der Organisationen stehen bisweilen im Vordergrund und lassen die Beiträge zur wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems, zu Wertschöpfung und Wohlstand in den Hintergrund treten.
Als tragende Säulen der Exzellenz des Forschungsstandorts Deutschland stehen die außeruniversitären Forschungseinrichtungen national und international – oftmals in Kooperation mit den Hochschulen – für die Leistungsfähigkeit des Wissenschaftssystems in Deutschland. Die seit Jahren angestrebte bessere Verschränkung mit dem Hochschulsystem hat jedoch bislang noch nicht hinreichend zu mehr Effizienz und Output geführt. Fusionen wie das KIT oder das BIH sind punktuelle Ausnahmen geblieben.
Die zentralen Verwaltungen der großen Wissenschaftsorganisationen stehen zudem - wie andere Großorganisationen auch - unter dem Druck zur Entbürokratisierung und Verfahrensvereinfachung.
Die zentralen Fragen für die außeruniversitären Wissenschaftsorganisationen sind daher: Was kann aus Modellen wie dem KIT oder BIH, die inzwischen durchaus internationale Strahlkraft entwickelt haben, für die Zukunft gelernt werden? Wie werden die außeruniversitären Wissenschaftsorganisationen wieder stärker zu Treibern des Wandels im Wissenschaftssystem? Wie können sie zu strategischen Weiterentwicklungen des *gesamten* deutschen Wissenschaftssystems beitragen?

(d) **Innerhalb des zuständigen Bundes- und Landesressorts führen die Pfadabhängigkeiten der institutionellen und der Projektförderung zu eher kurzfristigen Weiterentwicklungen.** Die längerfristige strategische Planung für das Gesamtsystems gerät dabei tendenziell in den Hintergrund. Landesministerien sehen sich in der Loyalitätspflicht für „ihre" Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen. Die Verständigung über die langfristige Entwicklung des Gesamtsystems ist daher eher durch partikulare Interessen als durch einen ambitionierten Zielkanon bestimmt. Konsolidierung gelingt nicht. Die Ministerial- und Projektträgerbürokratie wird komplexer. Bund, Länder und wissenschaftliche Einrichtung laufen zunehmend Gefahr, in einem zu eng gefassten Regelwerk zu erstarren. Ansätze für innovative Weiterentwicklungen des deutschen Wissenschaftssystems, etwa der Deutschen Zentren für Gesundheitsforschung hin zu einem deutschen Äquivalent der National Institutes of Health, wurden nicht weiterverfolgt. Die Defizite dieser fehlenden Erneuerung sind zunehmend spürbar, sei es in der Energieforschung oder bei der Digitalisierung der wissenschaftlichen Einrichtungen und der Nutzung von Künstlicher Intelligenz.
Die zentrale Frage lautet daher: Wie kann die in der letzten Zeit gewachsene Kooperationsbereitschaft zwischen Bundes- und Landesressorts genutzt werden, um sich nicht nur über ein gemeinsames Bild der langfristigen Entwicklung des Gesamtsystems zu verständigen, sondern auch über kurzfristige Schritte auf dem Weg dorthin?

(e) **Die disruptiven Auswirkungen von KI auf Forschung, Lehre und Innovation auf das institutionelle und individuelle Selbstverständnis sowie auf die Strukturen der einzelnen Organisationen und des Gesamtsystems sind noch nicht in ihrer Gesamtwirkung erkannt und notwendige Konsequenzen nicht zu Ende gedacht**. Die Rolle und Funktion von Hochschulen als Orte der Wissensgenerierung und -vermittlung werden sich grundlegend verändern. Dies stellt bestehende Selbstverständnisse, Arbeitsmodi und -strukturen einzelner Disziplinen, aber auch der gesamten Organisation von Wissenschaft fundamental in Frage. Zugleich bieten die Entwicklung und der Einsatz von KI die Chance, bei der Aufgabenbestimmung von Universitäten noch einmal neu anzusetzen, neues Entwicklungspotenzial und ein neues Aufgabenportfolio in Forschung, Lehre und Transfer für die Universitäten erobern und auch so längerfristige Probleme der deutschen Hochschulen zu lösen. Ähnlich tiefe Umwälzungen sind für die außeruniversitären Forschungseinrichtungen zu erwarten.
Die zentrale Frage für das Wissenschaftssystem lautet daher: Wie kann ein gemeinsamer Prozess aktiver Reflektion und Mitgestaltung der KI-Entwicklung und des KI-Einsatzes und eine fortlaufende Anpassung von Strukturen und Verfahren möglichst zügig und gründlich in Gang gebracht werden?

Gleichzeitig gilt:

(f) **Das Wissenschaftssystem mit seinen Freiheitsrechten und Handlungsspielräumen gerät auch hierzulande (gesellschafts-)politisch durch autoritäre Tendenzen stärker unter Druck.** Nationalpopulistische Parteien stellen die Eigenlogiken des Wissenschaftssystems in Frage und nutzen Fehlentwicklungen des Systems für grundlegende Veränderungsvorschläge im eigenen politischen Interesse. Die Akteure des Wissenschaftssystems müssen sich daher fragen, wo und inwiefern es innerhalb ihrer Organisationen und in der Wissenschaft insgesamt Korrekturbedarf gibt. Zugleich

müssen sie entschlossen die Prinzipien und Verfahren wissenschaftlicher Arbeit einer größeren Öffentlichkeit vermitteln und (auch internationale) Allianzen gegen ungerechtfertigte Einschränkungen der Wissenschaftsfreiheit aufbauen.

(g) Die Stimme der Wissenschaft ist in dieser schwierigen Situation noch nicht hinreichend vernehmbar. Stellungnahmen zeigen die Richtung auf, überlassen die konkreten Schritte jedoch noch der weiteren Debatte. Deutlich ist: Hochschulen und außeruniversitäre Wissenschaftsorganisationen könnten sich noch viel stärker als Motoren für die Weiterentwicklung des Gesamtsystems verstehen. Dafür sollten sie die vorhandenen wissenschaftlichen Kapazitäten zur Beobachtung und Beschreibung des Gesamtsystems entschlossen nutzen.

2. Mut zu einer grundlegenden Erneuerung des Systems

Die anfangs genannten drei großen Disruptoren für das Wissenschaftssystem, die sich am Horizont abzeichnen, treten zu den oben beschriebenen Herausforderungen hinzu: eine schrumpfende Finanzierungsbasis, dramatische technologische Veränderungen weit über die Künstliche Intelligenz hinaus und autoritäre Tendenzen, die weltweit die Freiheit und Entwicklungschancen der Wissenschaft bedrohen und problematische Wissenschaft privilegieren.

Mit kleinen Veränderungen ist der notwendige Wandel des Systems nicht mehr zu erreichen. Gefordert sind vielmehr Ehrlichkeit und Klarheit in der Analyse sowie Pragmatismus und Umsetzungswille angesichts der Veränderungsdynamik der Wissenschaft und der für die Wissenschaft relevanten globalen, technologischen und sozialen Verschiebungen. Viele wünschen sich Transformationen im System, um seine Leistungsfähigkeit angesichts dieser Herausforderungen zu steigern. Eine Verständigung über Aufgaben und deren Priorisierung sollte möglich sein.

Wir schlagen folgenden *Aufgabenkatalog* für eine „Initiative für ein handlungsfähiges Wissenschaftssystem“ vor:

- Die vorhandenen Ideen für eine Weiterentwicklung des Gesamtsystems müssen zusammengetragen, sortiert und in einen anschlussfähigen Handlungsplan übersetzt werden.
- Die Finanzierung des Wissenschaftssystems muss grundlegend verändert und konsolidiert werden. Das Verhältnis von Grund- und Projektfinanzierung muss diskutiert und präzisiert werden.
- Die Bund-Länder- Koordination innerhalb des Wissenschaftssystems muss auf allen Ebenen neu gedacht, verschlankt und verbindlich werden. Das Zusammenspiel der Bund-Länder-Gremien (GWK, WMK, Wissenschaftsrat etc.) muss erneuert und optimiert werden.
- Die Durchlässigkeit im Wissenschafts- und hochschulischen Bildungssystems und dessen Attraktivität für Talente aus Deutschland und der Welt müssen erhöht werden, um den Fachkräftebedarf der Zukunft zu sichern.
- Profile von Wissenschaftsorganisationen und Hochschulen müssen neu geschärft werden. Forschung, Lehre und Fachkräftebildung, Transfer und Innovation und die regionale Entwicklung bilden Leistungsdimensionen, die den Akteuren im System vielfältige Entwicklungschancen bieten.
- Staatliche und organisationsinterne Bürokratien müssen abgebaut werden.

- KI als disruptive Kraft in Forschung und Lehre muss zu neuen Verbünden und Kooperationen, auch mit außerakademischen Wissensproduzenten, führen, für die das wissenschaftliche Finanzierungssystem noch keine Antworten gefunden hat.
- Wissenschaft und Wissenschaftspolitik müssen wirksame Strategien gegen autoritäre Tendenzen in der Politik und damit verbundene Einschränkungen der Wissenschaftsfreiheit entwickeln.

Es gilt, konstruktive Steuerungsinstrumente, also Hebel zur Veränderung, zu identifizieren, mit denen der notwendige Wandel in Gang gesetzt werden kann.

3. Der konkrete Weg

Der Wissenschaftsrat hat Anfang 2026 mit seinem Positionspapier „Wissenschaft in Deutschland – Perspektiven bis 2040“ die Debatte über die Weiterentwicklung des deutschen Wissenschaftssystems grundlegend geöffnet und im Herbst 2026 um Impulse für „Wissenschaft in einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft“ ergänzt. Die dort erarbeiten Vorschläge gilt es aufzugreifen und offene Handlungsoptionen in präzise Handlungsanweisungen zu überführen.

Vor rund zwei Jahren hat die „Initiative für einen handlungsfähigen Staat“ gezeigt, wie eine Gruppe von Expertinnen und Experten Akzeptanz in der Bevölkerung finden und ein Momentum für Veränderung erzeugen kann. Die „Initiative für eine handlungsfähige Wissenschaft“ will an diese Initiative sowie an die vorliegenden Papiere des Wissenschaftsrates anknüpfen und ein vergleichbares Momentum schaffen.

In drei **Arbeitsgruppen** mit breiter Beteiligung ausgewiesener Expertinnen und Experten sollen drei zentrale Themenfelder diskutiert und Weiterentwicklungsvorschläge erarbeitet werden:

- Struktur des Wissenschaftssystems
- Strategie- und Veränderungsfähigkeit des Wissenschaftssystems (seiner Teile sowie des Gesamtsystems)
- Finanzierung des Wissenschaftssystems

Die Expertinnen und Experten, die ein breites fachliches und parteipolitisches Spektrum abdecken, werden ihr Fachwissen einbringen und weit in ihre jeweiligen Referenzgruppen hineinwirken. Sie werden im Jahr 2027 tagen und zu Beginn des Jahres 2028 ihre Vorschläge präsentieren.

Eine Geschäftsstelle in Berlin unter der Leitung eines profilierten Wissenschaftsmanagers wird an der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften angesiedelt und den Arbeitsprozess sowie die redaktionelle Arbeit organisieren.

Ein Lenkungskreis der beteiligten Stiftungen wird die Initiative begleiten.

Berlin, Frankfurt und Hannover, im November 2026