

Evaluation der Organisation der Akademien der Wissenschaften Schweiz

Evaluationsbericht zuhanden des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation
(SBFI)

30. März 2021

IMPRESSUM

Experten/-innen

Prof. Dr. Kuno Schedler (Vorsitz)

Prof. Dr. Andreas Balthasar

Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Haering

Ulrich Jakob Looser

Dr. Karl Schwaar

Administrative Unterstützung

Flavia Amann

Milena Iselin

Kristin Thorshaug

Auftraggeber

Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI)

Laufzeit der Evaluation

August 2020 bis März 2021

INHALTSVERZEICHNIS

ZUSAMMENFASSUNG	4
1 AUFTRAG	5
1.1 Ausgangslage	5
1.2 Evaluationsauftrag	5
2 GRUNDLAGEN DES AKADEMIENVERBUNDS	7
2.1 BFI-Landschaft	7
2.2 Auftrag	8
2.3 Organisation	9
3 BEURTEILUNG AUS SICHT DER BEFRAGTEN	13
3.1 Auftrag des Akademienverbunds	13
3.2 Organisation des Akademienverbunds	14
3.3 Aufgabenerfüllung	15
4 BEURTEILUNG AUS SICHT DES EXPERTENPANELS	17
4.1 Auftrag des Akademienverbunds	17
4.2 Organisation des Akademienverbunds	18
4.3 Aufgabenerfüllung	19
5 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN	21
5.1 Grundsätze für die zukünftige Organisation	21
5.2 Mögliche Organisationsmodelle	22
5.3 Empfehlungen	25
A1 BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE ANALYSE	27
A2 MITGLIEDER DES EXPERTENPANELS	30
A3 LISTE DER GESPRÄCHSPARTNER/-INNEN	30
A4 GESPRÄCHSLEITFADEN	31

ZUSAMMENFASSUNG

Auftrag

Der Verbund der Akademien der Wissenschaften Schweiz *a+* wurde 2006 gegründet und ist seit 2008 operativ tätig. Im Hinblick auf eine weiterführende Entwicklung des Verbunds hat das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) eine Evaluation des Verbunds in Auftrag gegeben. Die Evaluation soll dazu beitragen, das Profil des Verbunds zu schärfen, ihn in seiner Kernaufgabe als Forschungsorgan des Bundes zu stärken, die zentralen Dienste im Administrativbereich sinnvoll zu bündeln und die Organisation so zu vereinfachen, dass inhaltliche und organisatorische Synergien optimal genutzt werden können. Die Evaluation bestand aus zwei Teilen. Im ersten Teil fand eine betriebswirtschaftliche Analyse des Akademienverbunds statt. Im zweiten Teil wurde – unter Einbezug der Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Analyse – eine prospektiv angelegte Beurteilung möglicher Organisationsmodelle des Akademienverbunds durchgeführt.

Identifizierte Problembereiche

Die Schärfung des Profils des Akademienverbunds und die Nutzung von Synergien innerhalb des Verbunds haben in den letzten Jahren wenig Fortschritte gemacht. Der Grund dafür liegt insbesondere in den unterschiedlichen Historien, Profilen und Identitäten der Mitgliedinstitutionen. Alle Akademien und Kompetenzzentren betonen ihre Unabhängigkeit stark. Die individuellen Leistungsvereinbarungen zwischen dem SBFI und den einzelnen Akademien sowie die Direktmandate des SBFI an die Mitgliedinstitutionen haben das Zusammenwachsen des Verbunds weiter erschwert. Die Koordination und Steuerung innerhalb des Verbunds wird insbesondere durch unzureichend klare Definitionen der Zuständigkeiten und Abläufe sowie fehlende Entscheidungskompetenzen für die Leitungsorgane geschwächt. Der Mehrwert des Verbunds ist für die Mitgliedinstitutionen nicht klar erkennbar. Hinzu kommt, dass das SBFI und die Mitgliedinstitutionen gegensätzliche Erwartungen an die Dachorganisation *a+* haben: Das SBFI erwartet von *a+* eine strategische Führung der Mitgliedinstitutionen, nicht nur im Hinblick auf administrative Aufgaben, sondern auch im Hinblick auf eine inhaltliche Steuerung der im Rahmen der Mehrjahresplanung durch die Mitgliedinstitutionen definierten Schwerpunktthemen. Die Mitgliedinstitutionen hingegen verstehen sich als eigenständige Organisationen, die ihre Aufgabenbereiche selbst definieren, sie erwarten von *a+* in erster Linie Dienstleistungen. Dies erschwert es dem Verbund, die seitens des SBFI erwartete Rolle zu erfüllen.

Empfehlungen

Es wird empfohlen, eine Reorganisation des Akademienverbunds in das Organisationsmodell «Föderale Union» anzugehen. In diesem Modell haben die Mitgliedinstitutionen weiterhin ein hohes Mass an Autonomie. Die Dachorganisation *a+* übernimmt eine administrative und koordinierende Dienstleistungsfunktion und ist inhaltlich für die Bereiche «Science for Science» und «Science for Policy» zuständig. Dieses Modell hat das Potenzial, zur Erfüllung der Erwartungen seitens des SBFI beizutragen und gleichzeitig von den Mitgliedinstitutionen getragen zu werden. Das SBFI soll die notwendigen Voraussetzungen für die Organisationsentwicklung schaffen, indem es darauf hinwirkt, den Verbund organisatorisch zu straffen. Zudem soll es die erwartete Umsetzung des gesetzlichen Auftrags an den Verbund konkretisieren und den Verbund global steuern. Die Entscheidung für das zukünftige Organisationsmodell sollen die Akademien gemeinsam und in Absprache mit dem SBFI bis zum Sommer 2021 treffen. Darauf aufbauend sollen die Akademien eine gemeinsame «Verfassung» beschliessen und ein Organisationsreglement formulieren. Dieser Prozess muss vor Inangriffnahme der Planungsarbeiten für die Mehrjahresplanung 2025–2028 abgeschlossen sein, also spätestens im Frühjahr 2022. Die Implementierung des Organisationsmodells und der dafür relevanten Empfehlungen aus der betriebswirtschaftlichen Analyse soll vor Beginn der BFI-Periode 2025–2028 abgeschlossen sein.

Im Folgenden werden die Ausgangslage der Evaluation und der Auftrag geschildert.

1.1 AUSGANGSLAGE

Der Akademienverbund a+ wurde 2006 gegründet und ist seit 2008 operativ tätig.¹ Der Verbund bildet das Dach für vier Akademien und zwei Kompetenzzentren: die Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften (SAGW), die Schweizerische Akademie der Medizinischen Wissenschaften (SAMW), die Schweizerische Akademie der Technischen Wissenschaften (SATW) und die Akademie der Naturwissenschaften Schweiz (SCNAT) sowie die Kompetenzzentren für Technologiefolgen-Abschätzung (TA-SWISS) und Dialog (Science et Cité). Als Forschungsorgan des Bundes wird der Verbund im Rahmen der vierjährigen Botschaften des Bundesrats für die Förderung von Bildung, Forschung und Innovation (BFI) finanziell unterstützt.

Bereits 2010 wurde der Akademienverbund einer ersten Evaluation unterzogen.² Ziel der Evaluation war es, aufzuzeigen, ob sich die Zusammenarbeit sowie die Strukturen und Organisationsformen im Verbund bewähren und ob es Handlungsbedarf gibt. Gestützt auf die Empfehlungen der Evaluation wurden in den folgenden zwei BFI-Perioden mehrere Massnahmen zur Organisationsentwicklung ergriffen. Aus Sicht des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) haben die bisher ergriffenen Massnahmen jedoch noch nicht zu den gewünschten Synergien, zur erwarteten Konsolidierung und damit zur Vereinfachung der Strukturen des Akademienverbunds geführt. Der erste Kritikpunkt des SBFI betrifft den Umstand, dass die Vielfalt von Schwerpunkten, Aktivitätsfeldern und Massnahmen der Mitgliedinstitutionen zu einer hohen Fragmentierung führe, was das Profil der Akademien als einheitlich geführtes Forschungsorgan des Bundes nach aussen schwer erkennbar mache. Zweitens stellt das SBFI fest, dass die Mitgliedinstitutionen weiterhin stark auf ihre rechtliche Eigenständigkeit setzten, was unter anderem zu Konkurrenz- und Konfliktsituationen zwischen der Leitung des Verbunds und den Mitgliedinstitutionen führe. Schliesslich ist das SBFI der Ansicht, dass die vom Bund erwartete Zusammenarbeit und Nutzung von Synergieeffekten im Administrativbereich bisher suboptimal umgesetzt worden sei.

1.2 EVALUATIONSAUFTRAG

Im Hinblick auf eine weiterführende Entwicklung des Akademienverbunds in der BFI-Periode 2021–2024 gab das SBFI eine Evaluation der Akademien der Wissenschaften Schweiz in Auftrag. Die Evaluation sollte dazu beitragen, das Profil der Akademien zu schärfen, sie in ihrer Kernaufgabe als Forschungsorgan des Bundes zu stärken, die zentralen Dienste im Administrativbereich sinnvoll zu bündeln und die Organisation so zu vereinfachen, dass inhaltliche und organisatorische Synergien optimal genutzt werden können.

¹ Wenn in diesem Bericht von den Akademien der Wissenschaften insgesamt die Rede ist, werden die Bezeichnungen Verbund oder Akademienverbund verwendet. a+ steht demgegenüber ausschliesslich für die Dachorganisation. Wenn nur die einzelnen Akademien oder Kompetenzzentren gemeint sind, wird die Bezeichnung Mitgliedinstitutionen verwendet.

² Vgl. Rieder, S.; Schwenkel, C. (2010): Evaluation der Organisationsstruktur des Verbunds der Akademien Schweiz. Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern; Kopp, R.; Beisiegel, U.; Stierle, K. (2010): Evaluation Verbund der Akademien der Wissenschaften Schweiz. Schlussbericht zuhanden des Staatssekretariats für Bildung und Forschung (SBFI), Luzern.

Vorgehen der Evaluation

Die Evaluation bestand aus zwei Teilen. Im *ersten Teil* der Evaluation fand eine betriebswirtschaftliche Analyse des Akademienverbunds durch Dr. Karl Schwaar, bolz+partner consulting ag, Bern statt. Ziel der Analyse war es, den Ist-Zustand der Akademien der Wissenschaften Schweiz unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu untersuchen und das Optimierungspotenzial verschiedener möglicher Organisationsmodelle im Vergleich zum Ist-Zustand abzuschätzen. Die Analyse basiert auf der Auswertung zentraler Unterlagen, persönlichen Interviews mit sämtlichen Präsidenten und Generalsekretären/-innen beziehungsweise Geschäftsführern/-innen der Mitgliedinstitutionen und einer Begutachtung der Verwaltungskosten. Die Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Analyse sind in einem separaten Bericht dargestellt.³ Eine Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse und der Empfehlungen der Analyse findet sich in Anhang A1.

Im *zweiten Teil* der Evaluation wurde – unter Einbezug der Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Analyse – eine prospektiv angelegte Beurteilung möglicher Organisationsformen des Akademienverbunds durchgeführt. Ziel war es, Vor- und Nachteile sowie Chancen und Risiken von möglichen Organisationsmodellen in Bezug auf Ziele, Strategien und Aktivitäten des Verbunds darzulegen und zu bewerten sowie die vorgeschlagenen Organisationsmodelle zu priorisieren. Zudem sollten die fachlichen, administrativen und rechtlichen Konsequenzen bei Umsetzung des priorisierten Organisationsmodells analysiert und die wichtigsten Eckwerte eines Umsetzungsplans erarbeitet werden.

Zuständig für die Evaluation der Organisation war ein Expertenpanel bestehend aus fünf Experten/-innen (vgl. Übersicht der Mitglieder des Expertenpanels in Anhang A2). Die Experten/-innen wurden durch das SBFI ausgewählt. Die Evaluation erfolgte anlässlich der Hearings am 13. und 14. Oktober sowie am 6. November 2020 in Bern.⁴ Während der Hearings führte das Expertenpanel Gespräche mit sämtlichen Präsidenten und Geschäftsführern/-innen beziehungsweise Generalsekretären/-innen der Mitgliedinstitutionen sowie mit dem ehemaligen Präsidenten des Akademienverbunds, einer Vertretung des SBFI und Vertretenden weiterer Bundesbehörden, die wichtige Bezugsbereiche der Akademien repräsentieren (vgl. Liste aller Gesprächspartner/-innen in Anhang A3 und Gesprächsleitfaden in Anhang A4). Die Organisation der Hearings und die Unterstützung des Expertenpanels erfolgte durch ein Projektassistententeam.⁵ Basierend auf den Hearings erarbeitete das Expertenpanel den vorliegenden Evaluationsbericht zuhanden des SBFI. Der Evaluationsbericht wurde dem SBFI und der Begleitgruppe a+⁶ zur internen Konsultation vorgelegt. Danach wurde er in einem Austausch zwischen der Begleitgruppe, dem SBFI und dem Vorsitzenden des Expertenpanels diskutiert. Die Ergebnisse der Diskussion sind in den Schlussbericht eingeflossen.

³ Vgl. Schwaar, K. (2020): Betriebswirtschaftliche Analyse der Akademien der Wissenschaften Schweiz, bolz+partner consulting ag, Bern.

⁴ Aufgrund der Covid-19-Pandemie wurde der letzte Hearingtag vom 6. November 2020 als Videokonferenz durchgeführt.

⁵ Die Projektassistenz erfolgte durch econcept AG in Zusammenarbeit mit Interface Politikstudien Forschung Beratung GmbH.

⁶ Die Begleitgruppe bestand aus den Präsidenten der Mitgliedinstitutionen.

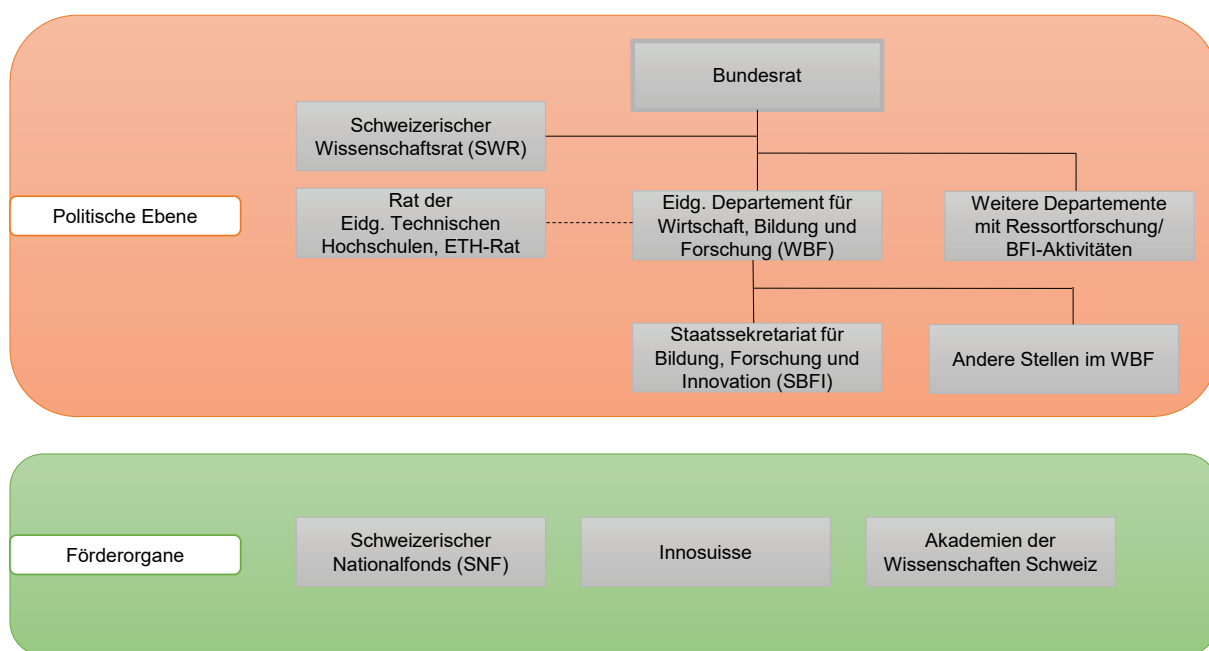
2 GRUNDLAGEN DES AKADEMIENVERBUNDS

Im Folgenden werden die zentralen Grundlagen des Akademienverbunds dargelegt. Dazu gehören der Auftrag und die Organisation des Verbunds. Zunächst wird auf den Kontext, in dem sich der Verbund bewegt eingegangen.

2.1 BFI-LANDSCHAFT⁷

Gemäss Bundesverfassung ist die Förderung der wissenschaftlichen Forschung und Innovation Aufgabe des Bundes. Diese Aufgabe ist im Bundesgesetz über die Förderung von Forschung und Innovation (FIFG) detailliert geregelt. Nach Artikel 4 des FIFG sind die Akademien der Wissenschaften Schweiz, der Schweizerische Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (SNF) und die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung (Innosuisse) Förderorgane des Bundes (vgl. Darstellung D 2.1). Diese drei Organe sind die primären Instrumente des Bundes für die Förderung der wissenschaftsbasierten Innovation.

D 2.1: Zuständige Institutionen für Forschung und Innovation des Bundes



Quelle: Darstellung des Expertenpanels in Anlehnung an Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (2020): Forschung und Innovation in der Schweiz 2020, Seite 41.

⁷ Auf einen Vergleich der Situation in der Schweiz mit jener im Ausland wurde verzichtet, da sich bereits in der 2010 durchgeführten Evaluation gezeigt hatte, dass die Entstehungs- und die Wirkungsbedingungen der Akademien stark vom nationalen Kontext abhängen, vgl. Kopp et al. (2010).

Gesetzlicher Auftrag

Der gesetzliche Auftrag der Akademien und des Akademienverbunds ist im FIGG festgehalten. Gemäss Artikel 11 dieses Gesetzes soll der Akademienverbund dazu beitragen, die Zusammenarbeit in und zwischen allen wissenschaftlichen Disziplinen zu stärken und die Wissenschaft in der Gesellschaft zu verankern. Die Bundesbeiträge an den Verbund sind für die folgenden Zwecke zu verwenden: erstens die *Früherkennung* gesellschaftlich relevanter Themen in den Bereichen Bildung, Forschung und Innovation, zweitens die *Wahrnehmung* ethisch begründeter Verantwortung in Gewinnung und Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und drittens die *Gestaltung* des Dialogs zwischen Wissenschaft und Gesellschaft sowie die *Förderung* von Studien zu Chancen und Risiken der Innovationen und Technologien. Nach Artikel 11 des FIGG sollen die einzelnen Akademien ihre Fördertätigkeiten im Rahmen des Verbunds koordinieren.

Die Akademien sind gemäss Artikel 11 des FIGG dafür zuständig, eine Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen zu fördern: erstens die Zusammenarbeit mit den Hochschulforschungsstätten, zweitens die Zusammenarbeit von Wissenschaftlern/-innen und Experten/-innen in Fachgesellschaften, Kommissionen und weiteren geeigneten organisatorischen Formen und drittens die internationale wissenschaftliche Zusammenarbeit. Schliesslich erlauben es die gesetzlichen Bestimmungen in Artikel 11 des FIGG den Akademien, die wissenschaftliche Gemeinschaft durch die Förderung, Steuerung und Evaluation von Forschungsinfrastrukturen, Datensammlungen, Dokumentationssystemen, wissenschaftlichen Zeitschriften, Editionen oder ähnlichen Einrichtungen zu unterstützen.⁸

Leistungsvereinbarung

Nach Artikel 11 des FIGG soll das SBFI – gestützt auf die mehrjährigen Finanzbeschlüsse der Bundesversammlung – mit dem Verbund der schweizerischen Akademien periodische Leistungsvereinbarungen abschliessen. In der über vier Jahre ausgerichteten Rahmenvereinbarung werden finanzielle Rahmenbedingungen, übergeordnete Ziele und Vorgaben sowie strategische Leistungsbereiche definiert, die für eine Periode gelten. Zudem werden die Eckpunkte des Controllings und Reportings festgelegt. Die strategischen Leistungsbereiche und -ziele basieren auf der Mehrjahresplanung des Akademienverbunds und der Mitgliedinstitutionen und auf der BFI-Botschaft des Bundes.

Zusätzlich zur Rahmenvereinbarung mit dem Akademienverbund hat das SBFI bisher mit jeder der vier Akademien eine Leistungsvereinbarung abgeschlossen. Die Leistungsvereinbarungen sind integrale Bestandteile der Rahmenvereinbarung. Für die zwei Kompetenzzentren gilt die Rahmenvereinbarung. Die einzelnen Leistungsvereinbarungen definieren die strategischen Leistungsbereiche, den Mitteleinsatz sowie die Leistungsziele und die erwarteten Ergebnisse der jeweiligen Akademie. Auch die Zusatzaufgaben des SBFI an die jeweilige Akademie sind in der Leistungsvereinbarung festgelegt. Mit dem ab 2021 geplanten Globalbudget sieht das SBFI vor, dass nur noch eine übergeordnete Leistungsvereinbarung mit dem Verbund abgeschlossen wird.

⁸ Dies gilt ausschliesslich für Einrichtungen, die als Forschungsinfrastrukturen der Entwicklung von Fachgebieten in der Schweiz dienen und die nicht in die Förderzuständigkeit des SNF oder der Hochschulforschungsstätten fallen oder direkt vom Bund unterstützt werden.

Aufgaben

Die Aufgaben des Akademienverbunds lassen sich drei Tätigkeitsgebieten zuordnen:

- Der *Grundauftrag* des Akademienverbunds besteht aus einem Kernauftrag «Wissenschaft und Gesellschaft» sowie aus strategischen Schwerpunkten. In der kommenden BFI-Periode 2021–2024 sind dies «Digital Literacy und Technologie», «Nachhaltige Entwicklung» und «Gesundheit im Wandel».
- *Zusatzaufgaben* sind Aktivitäten, die der Akademienverbund beziehungsweise einzelne Mitgliedinstitutionen im direkten Auftrag des SBFI übernehmen. Beispiele dafür sind die nationale Förderinitiative personalisierte Medizin (SPHN) oder die MINT-Nachwuchsförderung.
- *Langzeitunternehmen* sind Informationssammlungen und Infrastrukturen, die die einzelnen Mitgliedinstitutionen im Auftrag des SBFI langfristig betreuen. Dazu zählen beispielsweise die Nationalen Wörterbücher, das Historische Lexikon der Schweiz, das Année Politique Suisse oder die Koordinationssekretariate und -plattformen zu international koordinierten Programmen (Forschungsnetzwerke).

2 . 3 ORGANISATION

Der Akademienverbund besteht aus der Dachorganisation a+ und den sechs Mitgliedinstitutionen. Er kennt die folgenden Leitungsorgane:⁹

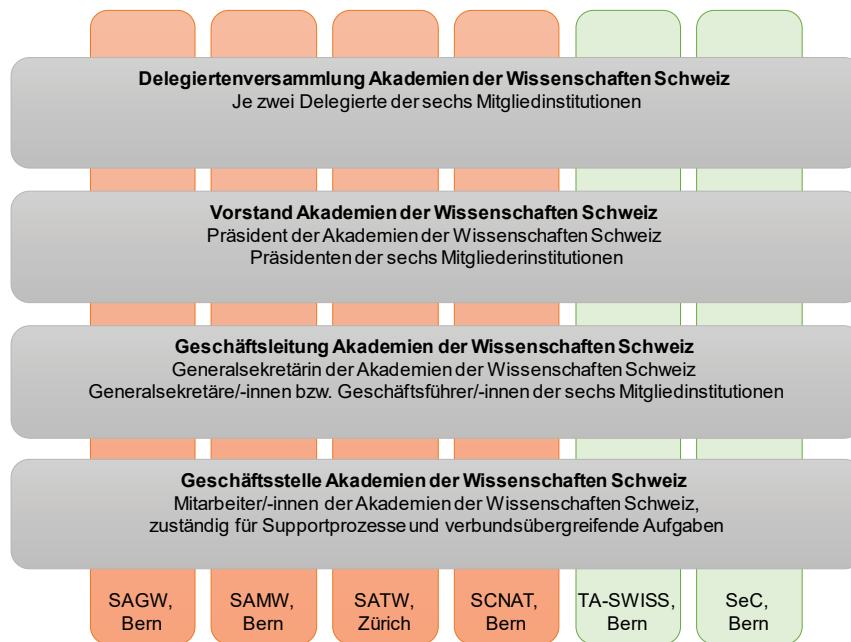
- Die *Delegiertenversammlung* setzt sich aus zwei Delegierten jeder Mitgliedinstitution zusammen. Neben der Rolle als Wahlorgan genehmigt die Delegiertenversammlung auf Antrag des Vorstands Strategien, Mehrjahresplanungen, Geschäftsberichte und Reglemente und nimmt die vom Vorstand verabschiedete Jahresplanung und das Budget zur Kenntnis. Die Delegiertenversammlung findet jährlich mindestens einmal statt.
- Der *Vorstand* besteht aus den Präsidenten/-innen der Mitgliedinstitutionen und einem/einer unabhängigen Präsidenten/-in. Derzeit nimmt der Präsident von a+ die Funktion des Präsidenten des Vorstands ein. Der Vorstand ist für die Führung der Geschäfte des Verbunds und deren Vertretung nach aussen zuständig. Er führt in der Regel jährlich vier ordentliche Sitzungen durch, an denen auch die Generalsekretärin/der Generalsekretär des Verbunds sowie die Generalsekretäre/-innen beziehungsweise Geschäftsführer/-innen der Mitgliedinstitutionen mit beratender Stimme teilnehmen.
- Die *Geschäftsleitung* setzt sich aus der Generalsekretärin/dem Generalsekretär von a+ sowie den Generalsekretären/-innen beziehungsweise Geschäftsführern/-innen der Mitgliedinstitutionen zusammen. Sie ist für die operative Führung des Akademienverbunds zuständig, koordiniert die gemeinsamen Aufgaben und Projekte und bearbeitet Aufträge des Vorstands.

a+ ist ein rechtlich selbstständiger Verein, der als Dachorganisation für die sechs Mitgliedinstitutionen dient. Er vertritt den Akademienverbund gegen aussen und hat gegen innen einen Koordinationsauftrag. Daneben nimmt er auch wissenschaftliche Förderaufgaben wahr. a+ verfügt über eine *Geschäftsstelle* mit fünf Mitarbeitenden, die unter anderem für die Supportprozesse wie Direktionsassistenten, Kommunikation und wissenschaft-

⁹ Die detaillierte Beschreibung der Aufgaben der Organe findet sich in den Statuten der Akademien der Wissenschaften Schweiz sowie im Organisationsreglement.

liche Redaktion und auch für verbundsübergreifende Aufgaben wie internationale Zusammenarbeit, Junge Akademie Schweiz und wissenschaftliche Integrität zuständig sind. Die Organisation des Akademienverbunds ist in Darstellung D 2.2 illustriert.

D 2.2: Organisation des Akademienverbunds (Stand November 2020)



Quelle: Statuten der Akademien der Wissenschaften Schweiz, 2018.

Legende: SeC = Science et Cité.

Die Mitgliedsinstitutionen, die vier Akademien SAGW, SAMW, SATW und SCNAT sowie die zwei Kompetenzzentren Science et Cité und TA-SWISS, sind ebenfalls rechtlich selbstständige Institutionen. SAGW, SATW und SCNAT haben die Rechtsform Verein, während SAMW, TA-SWISS und Science et Cité als Stiftungen organisiert sind. Insgesamt umfassen die Mitgliedsinstitutionen ein Netzwerk bestehend aus über 100'000 Personen und einer grossen Anzahl Fach- und Mitgliedergesellschaften, Kommissionen, Arbeitsgruppen und Kuratorien sowie kantonalen Gesellschaften. In Darstellung D 2.3 sind die zentralen Eckdaten des a+ und der Mitgliedsinstitutionen vergleichend dargestellt.

D 2.3: Eckdaten des a+ und der Mitgliedinstitutionen

Einheit	Gründungsjahr	Mitglieder (2020)	Mitarbeitende (2020)	Rechtsform
a+	2006	SAGW, SAMW, SATW, SCNAT, Science et Cité und TA-SWISS	5 VZÄ	Verein
SAGW	1946	Rund 60 Fachgesellschaften, keine Einzelmitglieder, aber individuell ernannte Ehrenmitglieder	48 VZÄ	Verein
SAMW	1943	Rund 250 Ehrenmitglieder, Einzelmitglieder, korrespondierende Mitglieder und ordentliche Mitglieder (Delegierte)	11 VZÄ	Stiftung
SATW	1981	Rund 330 gewählte Einzelmitglieder und über 50 Mitgliedgesellschaften	16 VZÄ	Verein
SCNAT	1815	Rund 70 Fachgesellschaften und regionale naturforschende Gesellschaften, keine Einzelmitglieder	39 VZÄ	Verein
Science et Cité	1998	Keine	8 VZÄ	Stiftung
TA-SWISS	1992	Keine	6 VZÄ	Stiftung

Quellen: Rieder, S.; Schwenkel, C. (2010): Evaluation der Organisationsstruktur des Verbunds der Akademien Schweiz. Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern; Schwaar, K. (2020): Betriebswirtschaftliche Analyse der Akademien der Wissenschaften Schweiz, bolz+partner consulting ag, Bern.

Legende: VZÄ = Vollzeitäquivalent.

Ressourcen

Die Aktivitäten des Akademienverbunds werden durch Bundesmittel und Drittmittel finanziert, und ein Gross- teil ihrer Leistungen basiert auf unentgeltlicher Milizarbeit. Die finanziellen Mittel des Verbunds setzen sich zu 48 Prozent aus Bundesmitteln, zu 34 Prozent aus Drittmitteln und zu 18 Prozent aus Milizarbeit zusammen (gemäss Rechnung 2018). Die Bundesmittel gliedern sich in die Aktivitäten des Akademienverbunds: der Grundauftrag, die Zusatzaufgaben und die Langzeitunternehmen. In der Periode 2017–2020 wurden a+ und die Mitgliedinstitutionen mit Bundesmitteln in der Höhe von rund 173 Millionen Franken unterstützt.¹⁰ In Darstellung D 2.4 ist die Verteilung der Bundesmittel in der Periode 2017–2020 und im Jahr 2020 gemäss Leistungsvereinbarung von 2017 aufgeführt.

¹⁰ Die Leistungsvereinbarung für die Periode 2017–2020 sah eine Unterstützung von rund 169 Millionen Franken vor. Aufgrund einer Aufstockung für die MINT-Nachwuchsförderung betrug die tatsächliche Unterstützung insgesamt 172,6 Millionen Franken.

D 2.4: Bundesmittel der Periode 2017–2020

Einheit	Verteilung der Bundesmittel, 2017–2020 (in Millionen CHF, gerundet)	Verteilung, 2020 (in Millionen CHF, gerundet)
a+	10,474 (inkl. MINT-Nachwuchsförderung)	2,635 (inkl. MINT-Nachwuchsförderung)
SAGW	63,932	16,216
SAMW	40,230 (inkl. Beitrag an SPHN)	10,100 (inkl. Beitrag an SPHN)
SATW	11,667	2,876
SCNAT	32,400	8,542
Science et Cité	2,725	0,710
TA-SWISS	7,600	1,920

Quelle: Leistungsvereinbarung (Rahmenvereinbarung) zwischen dem SBFI und den Akademien der Wissenschaften Schweiz vom 12. Mai 2017 für die BFI-Periode 2017–2020.

Legende: SPHN = Swiss Personalized Health Network (nationale Förderinitiative personalisierte Medizin).

Bisher wurden, gestützt auf die Rahmenvereinbarung zwischen dem SBFI und dem Verbund sowie die Leistungsvereinbarungen zwischen dem SBFI und den Akademien, die Bundesbeiträge den Mitgliedinstitutionen spezifisch zugeordnet. Für die Periode 2021–2024 ist erstmals hinsichtlich der Grundaufgaben ein Verfahren der *Globalbudgetierung* vorgesehen. Damit soll die Zuteilung der Bundesmittel zu den thematischen Schwerpunkten des Verbunds beziehungsweise zu den mit deren Bearbeitung betrauten Mitgliedinstitutionen durch den Vorstand des Verbunds erfolgen. Der Bund erwartet von diesem Vorgehen eine konsolidierte Grundlage für die Diskussion mit dem Parlament, eine erhöhte Flexibilität und eine verbesserte Fokussierung auf festgelegte Schwerpunkte und damit eine Abkehr von den historischen Budgets der Mitgliedinstitutionen. Damit einher geht die Infragestellung bestehender «Besitzstände» in der Finanzierung.

Im Folgenden wird auf die Bewertung durch die Vertreter/-innen der Dachorganisation a+ und der Mitgliedinstitutionen des Verbunds sowie der externen Partner eingegangen. Behandelt werden der Auftrag und die Organisation des Akademienverbunds sowie die Aufgabenerfüllung.

3.1 AUFTRAG DES AKADEMIENVERBUNDS

Die Gesprächspartner/-innen im Akademienverbund sind der Ansicht, dass der gesetzliche Auftrag und die Erwartungen des Bundes an den Verbund und insbesondere an die Dachorganisation nicht hinreichend klar geregelt sind. Von verschiedenen Befragten wird der Verbund als eine vom SBFI geschaffene Struktur wahrgenommen, die die einzelnen Akademien zu einer engeren Zusammenarbeit anregen sollte. Dieser Struktur fehle aber eine Vision, die den Mehrwert einer verstärkten Zusammenarbeit und Koordination der Einheiten erläutere. In diesem Zusammenhang wird auch betont, dass die Erwartungen des SBFI und jene der Mitgliedinstitutionen an den Verbund nicht übereinstimmen: Das SBFI erwarte einen starken Verbund mit einer einheitlichen strategischen Führung, der inhaltliche Schwerpunkte setze und entsprechende Erwartungen an die Tätigkeiten der Mitgliedinstitutionen definiere. Die Akademien und Kompetenzzentren hingegen würden den Verbund, und speziell die Dachorganisation, in erster Linie als «koordinativen Dienstleister» für die Mitgliedinstitutionen und nicht als «Steuerungsorgan» ihrer Aktivitäten verstehen.

Trotz des unklaren Auftrags und der nicht geklärten gegenseitigen Erwartungen stellen die Vertretenden der Mitgliedinstitutionen in einigen Bereichen einen Mehrwert des Verbunds fest. Positiv bewertet werden insbesondere die Wahrnehmung des Verbunds als neutraler Akteur und seine Rolle als Vertreter gegenüber Verwaltung, Bundesrat und Parlament. Mehrheitlich bewerten die Mitgliedinstitutionen den Akademienverbund jedoch kritisch. Die Tätigkeiten von a+ werden von den Akademien und Kompetenzzentren nicht immer als unterstützend, sondern eher als kontrollierend wahrgenommen. Zudem sei die Mitgliedschaft mit einem erheblichen Mehraufwand verbunden, insbesondere durch die Mitarbeit in der Geschäftsleitung.

In welchen Bereichen der Dachorganisation a+ eine koordinierende Rolle zukommen sollte, wird von den einzelnen Mitgliedinstitutionen unterschiedlich beurteilt. Grundsätzlich wird betont, dass die Akademien und Kompetenzzentren in ihren Tätigkeiten weiterhin möglichst viel Autonomie haben und dass ihr Arbeitsaufwand für den Verbund so gering wie möglich gehalten werden sollte. Weitgehend übereinstimmend wird es als sinnvoll erachtet, dass die administrativen Aufgaben wie beispielsweise HR, Finanzen und IT (u.a. in Form von Infrastruktur) aus einer Hand angeboten werden, sodass sie zentralisiert werden können. Die Mitgliedinstitutionen sehen eine weitere Funktion der Dachorganisation in der Vertretung gegenüber Politik und Bund. Es solle die Aufgabe der Dachorganisation sein, durch Lobby-Arbeit die Position der Akademien und Kompetenzzentren zu stärken. Hingegen könne es nicht Aufgabe von a+ sein, inhaltliche Tätigkeiten der Mitgliedinstitutionen zu übernehmen. Aus Sicht der Mitgliedinstitutionen hätte der Akademienverbund vor allem dann einen Mehrwert, wenn er einen Rahmen schaffen würde, in dem Themen und Fragestellungen angegangen werden könnten, die die Möglichkeiten der einzelnen Mitgliedinstitutionen thematisch und organisatorisch übersteigen. Die Mehrheit der Gesprächspartner/-innen ist sich einig, dass a+ die disziplinübergreifende respektive transdisziplinäre Bearbeitung von Fragen der «Science for Science» und der «Science for Policy» übernehmen könnte, beispielsweise die Entwicklung von wissenschaftlichen Standards oder die Reflexion über Wissenschaft in der Schweiz.

Leitungsorgane

Das Milizsystem wird von den Gesprächspartnern/-innen als zentrales Element der Aktivitäten innerhalb des Verbunds hervorgehoben. Es sichert nicht nur wesentliche Teile der wissenschaftlichen Arbeit der Akademien, sondern auch die Gremienarbeit auf Ebene der Mitgliedinstitutionen und des Verbunds. In den Gesprächen weisen die Gesprächspartner/-innen jedoch auf Handlungsbedarf bezüglich der Stellung und der Zuständigkeiten der Leitungsorgane des Verbunds hin. Grundsätzlich wird der Bedarf nach einer Verstärkung der Führung festgestellt. Diese sei durch klare Funktionen, Aufträge und Zuständigkeiten der verschiedenen Ebenen zu fördern.

Der *Präsident beziehungsweise die Präsidentin* von a+ wird aufgrund seiner/ihrer Rolle als Schnittstelle zwischen den Mitgliedinstitutionen und dem SBFJ als zentral für die Positionierung des Verbunds wahrgenommen. Es wird betont, dass der jetzige Präsident eine wichtige und qualitativ gute Arbeit für den Verbund leiste. In den Gesprächen wird die Position, aufgrund des begrenzten Spielraums, jedoch als wenig attraktiv beurteilt. Aus Sicht einiger Gesprächspartner/-innen ist aus diesem Grund zu prüfen, ob der Präsident beziehungsweise die Präsidentin des Akademienverbunds künftig grössere personelle Kompetenzen oder auch Budgetkompetenzen erhalten sollte. Anzustreben bleibe ein Präsidium, das eine zentrale Position in der akademischen Landschaft der Schweiz darstellt. Die Gesprächspartner/-innen erachten es als wichtig, dass der Präsident beziehungsweise die Präsidentin Erfahrungen sowohl im wissenschaftlichen als auch im politischen Bereich mitbringt.

Der *Vorstand* des Akademienverbunds wird als Gesamtgremium von mehreren Gesprächspartnern/-innen als wenig führungsstark wahrgenommen. Dies sei insbesondere auf die unklaren Kompetenzen des Vorstands zurückzuführen, aber auch auf die zurückhaltende Motivation der Präsidien der einzelnen Mitgliedinstitutionen, den Verbund gegenüber den Mitgliedinstitutionen tatsächlich zu stärken. Zudem seien die Präsidien mit dem Tagesgeschäft der einzelnen Mitgliedinstitutionen wenig vertraut. Die Mitgliedinstitutionen betonen aber, dass die Zusammenarbeit im Vorstand des Akademienverbunds seit dem Wechsel des Präsidenten des Verbunds intensiver geworden ist und eine grössere Verbindlichkeit aufweist. Ein starker Vorstand (auch als Korrektiv gegenüber dem Präsidenten bzw. der Präsidentin von a+ zwecks Wahrung der «checks and balances» zwischen Verbund und Mitgliedinstitutionen) wird als Bedingung für die Legitimität des Akademienverbunds gegen innen und gegen aussen erachtet. Daher wird eine Stärkung des Vorstands als zweckmässig angesehen, indem er sich aktiv in die Strategieentwicklung einbringt und so seine Rolle als strategisches Organ stärkt. Nur so könne der Vorstand die Verantwortung für die Definition der Schwerpunkte und die Verteilung des Globalbudgets übernehmen.

Die *Geschäftsleitung* mit den Generalsekretären/-innen beziehungsweise Geschäftsführern/-innen der Mitgliedinstitutionen und der Generalsekretärin von a+ wird als zentrales Schlüsselorgan für eine gute verbundsinterne Zusammenarbeit auf operativer Ebene angesehen. Allerdings wird die Arbeit in diesem Gremium von vielen Befragten in der heutigen Zusammensetzung als wenig zielorientiert wahrgenommen. Eine grosse Herausforderung sei, dass die Mitglieder der Geschäftsleitung primär als Vertreter/-innen ihrer jeweiligen Institution agierten, eine andere liege in der unklaren Rollendefinition der Geschäftsleiterin von a+.

Finanzen

Die Einführung eines Globalbudgets mit dem Zweck einer verstärkten Schwerpunktsetzung wird in den Gesprächen teilweise kritisch betrachtet. Aus Sicht mehrerer Gesprächspartner/-innen würden Verschiebungen im

Vergleich zur bisherigen Verteilung Konflikte auslösen. Es brauche daher eine sukzessive Umsetzung des Globalbudgets. Vor diesem Hintergrund wird von einigen Gesprächspartnern/-innen vorgeschlagen, dass das SBFI die Zuweisung der Ressourcen weiterhin vornehmen soll, bis die Leitungsorgane des Verbunds die notwendige Reife erreicht haben.

Strategische Grundlagen

Der Prozess zur Erarbeitung der Mehrjahresplanung 2021–2024 war für die Beteiligten zum Teil schwierig. Er wurde zum Teil als zu «top-down» gesteuert empfunden. Mit dem Ergebnis sind die meisten Gesprächspartner/-innen aber zufrieden. Generell wird das Instrument der Mehrjahresplanung von den Befragten unterschiedlich beurteilt. Von einigen Gesprächspartnern/-innen wird die Mehrjahresplanung als gute Grundlage für die weitere Arbeit betrachtet. Unter anderem könne sie dazu beitragen, das Silodenken aufzubrechen und gemeinsame Aufgaben anzugehen. Einzelne Mitgliedinstitutionen sind hingegen der Meinung, dass die Mehrjahresplanung nicht als strategisches Dokument für die weitere Arbeit dienen kann, da die Aktivitäten der Mitgliedinstitutionen nicht gut abgebildet seien. Die Befragten sind sich aber einig, dass es für die Umsetzung der Mehrjahresplanung nun einen konkreten Plan braucht, wie die Schwerpunktthemen angegangen werden sollen. Es wird als wichtig erachtet, die Aufgaben von a+ und den Mitgliedinstitutionen zu klären und gemeinsame Aufgabenbereiche zu identifizieren. So könnte zumindest die Umsetzung der Mehrjahresplanung zur verstärkten Zusammenarbeit der Akademien und Kompetenzzentren beitragen. Ferner sei eine Verteilung der Ressourcen und ein Konzept für das Controlling notwendig.

3.3 AUFGABENERFÜLLUNG

Aufgabenerfüllung der Mitgliedinstitutionen

Grundsätzlich kommen die Gesprächspartner/-innen zu einer positiven Beurteilung der Aufgabenerfüllung der jeweiligen Akademie beziehungsweise des jeweiligen Kompetenzzentrums. Aus Sicht der Vertretenden der Mitgliedinstitutionen ist jedoch nicht ausreichend klar kommuniziert worden, welche Leistungen das SBFI von den einzelnen Akademien und Kompetenzzentren erwartet. Dies erschwere es den Mitgliedinstitutionen des Akademienverbunds, die eigene Aufgabenerfüllung zu beurteilen. Die Vertretenden der Mitgliedinstitutionen des Akademienverbunds nehmen seitens SBFI einen starken Fokus auf den Dialogauftrag mit der Gesellschaft und der Politik wahr. Dagegen würden die innerwissenschaftlichen Aufgaben (z.B. Nachwuchsförderung, Betreuung der Fachgesellschaften, Unterstützung Zeitschriften und Tagungen, Pflege von Expertennetzwerken, Behandlung von Fragen der Wissenschaftskultur und -ethik sowie der innerwissenschaftlich geltenden Normen und Standards) wenig Wertschätzung erfahren.

Aufgabenerfüllung des Verbunds

Die Aufgabenerfüllung des Verbunds wird kritischer beurteilt. Ein zentrales Ziel des Verbunds ist es, die Kollaboration unter den Mitgliedinstitutionen zu fördern. Aus den Gesprächen geht hervor, dass die Mitgliedinstitutionen oft themenspezifisch zusammenarbeiten. Allerdings erfolgten diese Kooperationen überwiegend punktuell, bilateral und im Rahmen konkreter Projekte. Es wird von den Gesprächspartnern/-innen vermutet, dass die Intensität der Zusammenarbeit derzeit stark personenabhängig sei. Die Vertretenden der einzelnen Akademien sind mehrheitlich der Ansicht, dass eine verstärkte Institutionalisierung der themenspezifischen Zusammenarbeit zwischen allen Mitgliedinstitutionen wenig zielführend wäre. Es solle dort zusammengearbeitet werden, wo ein klarer Mehrwert resultiere. Gleichzeitig wird von den Gesprächspartnern/-innen erkannt, dass der Akademienverbund durch eine Regelung der Modalitäten für die Zusammenarbeit Anreize schaffen könnte, die Ressourcen und Kompetenzen der einzelnen Mitgliedinstitutionen zum Wohl des gesamten Verbunds besser zu

bündeln. Aus Sicht einiger Befragter müssten die Mitgliedinstitutionen aber in erster Linie über gemeinsame Prozesse und nicht über organisatorische Anpassungen zusammengeführt werden.

Ein zweites Verbesserungspotenzial wird hinsichtlich des Dialogs mit der Politik identifiziert. Der Kontakt zur Politik bestehe zwar, sei jedoch zu punktuell und fragmentiert und fast ausschliesslich auf der Ebene der Mitgliedinstitutionen. Dies wird teilweise mit einer stark vorherrschenden Individualperspektive der Mitgliedinstitutionen begründet. Es sei wichtig, im Dialog mit der Politik ein kohärentes Bild abzugeben und mit einer starken Stimme aufzutreten. Insbesondere der Kontakt zum Parlament müsse besser koordiniert und verstärkt werden.

Im Folgenden wird die Bewertung durch das Expertenpanel dargelegt. Die Beurteilung folgt der gleichen Struktur wie das vorhergehende Kapitel und befasst sich mit dem Auftrag und der Organisation sowie mit der Aufgabenerfüllung des Akademienverbunds.

4.1 AUFTRAG DES AKADEMIENVERBUNDS ---

Zentraler Auslöser der vorliegenden Evaluation war die Einschätzung des SBFI, dass die mangelnde Kooperation und die fehlenden Synergien innerhalb des Akademienverbunds die Wahrnehmung des Verbunds als einheitlich geführtes Forschungsorgan des Bundes beeinträchtigen. Das Expertenpanel teilt die Ansicht, dass die Kooperation und die Nutzung von Synergien innerhalb des Verbunds in den letzten Jahren wenig Fortschritte gemacht haben. Die Ursache dafür liegt in den sehr unterschiedlichen Historien, Profilen und Identitäten der Akademien sowie in der Tatsache, dass alle ihre Unabhängigkeit stärker betonen als den Willen zur Zusammenarbeit. Darüber hinaus wird innerhalb des Verbunds der organisationalen Selbstbestimmung der Mitgliedinstitutionen grosse Bedeutung beigemessen.

Aus den Hearings geht hervor, dass Sinn und Mehrwert des Verbunds für die Mitgliedinstitutionen nicht klar erkennbar sind. Das Expertenpanel stellt fest, dass die Mitgliedinstitutionen und das SBFI unterschiedliche Vorstellungen bezüglich der Zielsetzung des Verbunds haben. Eine Mehrheit der Mitgliedinstitutionen versteht den Verbund als eine vom Bund initiierte Struktur, mit der sie sich nur schwerlich identifizieren können und der sie insbesondere nur sehr selektiv eine direkte inhaltliche Verantwortung übertragen wollen. Das SBFI hingegen versteht den Verbund als Idee der Mitgliedinstitutionen, um sich im Forschungssystem Schweiz dank einem einheitlichen Profil wirksamer zu positionieren. Dieses unterschiedliche Verständnis spiegelt sich auch in der Wahrnehmung des Auftrags und der Rolle des Verbunds. Das SBFI sieht den Verbund als Forschungsorgan des Bundes, das einen von diesem vorgegebenen Förderauftrag zu erfüllen hat. Ausgehend von der Rahmenvereinbarung wird vonseiten des Bundes eine Integration aller Einheiten in den Verbund erwartet, nicht nur im Hinblick auf administrative Funktionen, sondern auch im Hinblick auf eine inhaltliche Steuerung der im Rahmen der Mehrjahresplanung durch die Mitgliedinstitutionen definierten Schwerpunktthemen. Die Akademien und Kompetenzzentren hingegen verstehen sich in erster Linie als eigenständige Organisationen, die ihre Aufgabenbereiche selbst definieren. Die Funktion des Verbunds wird seitens der Mitgliedinstitutionen vorrangig als Dienstleister der Mitgliedinstitutionen verstanden. Dieser Widerspruch zeigt sich auch in den Statuten des Verbunds (vgl. Art. 3 der Statuten). Einerseits wird betont, dass die Akademien und Kompetenzzentren zusammen den Verbund bilden. Andererseits wird präzisiert, dass die Mitglieder rechtlich selbstständige und unabhängige Einheiten sind, die über ihre Tätigkeiten entscheiden (gemäss den Statuten und dem Auftrag ihrer Mitglieder). Dieser Widerspruch führt nach Ansicht des Expertenpanels zu Reibungsflächen in der Zusammenarbeit zwischen der Dachorganisation und den Mitgliedinstitutionen.

Insgesamt lassen sich bezüglich des Auftrags und der Steuerung des Verbunds drei Problembereiche identifizieren. Erstens ist das Expertenpanel der Ansicht, dass die *inhaltlichen* Erwartungen des SBFI an den Verbund, wie der gesetzliche Auftrag umgesetzt werden soll und was die Aufgaben der Dachorganisation sind, wenig konkret sind. Dies erschwert die Entwicklung des Profils des Verbunds. Zweitens bringt sich das SBFI in der Rahmenvereinbarung zwischen dem SBFI und dem Verbund sowie in den einzelnen Leistungsvereinbarungen mit den Akademien mit einem *hohen Detaillierungsgrad* bezüglich der zu erbringenden Leistungen und der Verteilung der Mittel an die einzelnen Mitgliedinstitutionen ein. Dies beschränkt den Handlungsspielraum von

a+. Drittens verhandelt das SBFI *zum Teil direkt* mit den einzelnen Akademien. Das Expertenpanel ist der Meinung, dass bilaterale Verhandlungen des SBFI mit einzelnen Akademien die Fragmentierung innerhalb des Verbunds erhöhen. Wenn das SBFI die Funktion des Verbunds als übergeordnetes strategisches Dach stärken möchte, muss die Kommunikation und die Führung vorwiegend über den Verbund erfolgen und die Verteilung der Bundesmittel in der Verantwortung des Verbunds liegen.

4 . 2 ORGANISATION DES AKADEMIENVERBUNDS

Leitungsorgane

Hinsichtlich der Organisation des Akademienverbunds identifiziert das Expertenpanel drei problematische Faktoren. *Erstens* sind die vier Akademien im Vorstand gemessen an ihrer Grösse und wissenschaftspolitischen Relevanz tendenziell unterrepräsentiert. *Zweitens* sind die Zuständigkeiten und Abläufe im Akademienverbund nicht ausreichend definiert. Insbesondere sind die Funktion und die Zuständigkeiten der zentralen Leitungsorgane, namentlich des Vorstands und der Geschäftsleitung, unklar. Dies führt dazu, dass der Verbund nicht in der Lage ist, die gesetzliche Aufgabe – die Fördertätigkeiten der Akademien zu koordinieren – zu erfüllen. *Drittens* braucht es neben einer Klärung der Zuständigkeiten mehr Entscheidungskompetenz für die Leitungsorgane des Verbunds.

Finanzen

Mit dem vorgesehenen Globalbudget ist angedacht, dass der Akademienverbund die Mittel des Bundes anhand von Schwerpunkten verteilen soll. Wie genau diese Schwerpunkte definiert werden und welchen Anteil sie am Gesamtbudget haben sollen, ist bislang nicht festgelegt. Aktuell findet eine Fortschreibung von bisheriger Aufteilung und Sicherung des Kerngeschäfts (Besitzstandswahrung) statt, dem Verbund kommt somit keine strategische Rolle zu. Das Expertenpanel ist der Meinung, dass der Verbund ohnehin noch nicht in der Lage ist, das Globalbudget intern zu verteilen. Dafür fehlt eine Gesamtsicht und dem Führungsorgan die Legitimation sowie das Vertrauen innerhalb des Verbunds. Ausserdem fehlt ein Konzept dafür, welchen Anteil der Gesamtressourcen der Akademienverbund für laufende Aufgaben und welchen er für Schwerpunktprogramme einsetzen soll. Ob dieser Ungewissheit ist eine gewisse Beharrungstendenz der Mitgliedinstitutionen nachvollziehbar.

Strategische Grundlagen

Die Mehrjahresplanung wird vom Expertenpanel als eine gute strategische Grundlage und als ein an sich taugliches Instrument eingeschätzt. Die Aussagen in den Hearings legen jedoch nahe, dass nicht alle Mitgliedinstitutionen das Dokument als zentrale strategische Grundlage wahrnehmen. Dies hängt massgeblich mit ihrer Entstehung zusammen, die von hohem Zeitdruck und einem starken Gestaltungswillen des damaligen Präsidiums von a+ geprägt war. Nach Ansicht des Expertenpanels besteht aus diesem Grund die Gefahr, dass der Mehrjahresplanung die notwendige Legitimation fehlt und sie daher von einigen Akteuren nicht als verbindliche Grundlage angesehen wird. Der Strategieprozess sollte deshalb nun in eine partizipative Umsetzungsplanung überführt werden. Dabei muss die Mehrjahresplanung des Verbunds und die dynamischere Mittelverteilung auch in den Strategien der Mitgliedinstitutionen berücksichtigt werden. Für die Entwicklung der nächsten Mehrjahresplanung ist es zudem wichtig, dass frühzeitig eine geeignete Vorgehensweise vereinbart wird, die einen geordneten partizipativen Prozess ermöglicht. Ausgangspunkt sollte eine gemeinsam getragene Vision der zukünftigen Rolle des Akademienverbunds und der Mitgliedinstitutionen in der Schweiz bilden.

Aufgabenerfüllung der Mitgliedinstitutionen

Die Leistungen der Mitgliedinstitutionen sind in ihrer Art ausgesprochen heterogen und auf unterschiedliche Ziele fokussiert. Die selbst gesteckten Ziele scheinen sie regelmässig zu erreichen. Das Expertenpanel ist aufgrund der Hearings zur Auffassung gelangt, dass die Akademien wichtige Funktionen in der BFI-Landschaft der Schweiz übernehmen. Durch ihre Arbeit tragen sie zur Diskussion wissenschaftlicher und wissenschaftspolitischer Themen bei und fördern den Dialog zwischen Wissenschaft und Gesellschaft. Ferner stärken sie die Fachgesellschaften, die mit einem hohen Anteil an Milizarbeit einen wichtigen Beitrag zur Verankerung der Wissenschaft in der Gesellschaft leisten. Zentrale Beiträge der Akademien lassen sich beispielsweise in den Langzeitprojekten der SAGW, den medizinisch-ethischen Richtlinien der SAMW, den Leistungen der SATW im MINT-Bereich und den Plattformen der SCNAT erkennen. Das Expertenpanel sieht das Miliz- und Expertenengagement als zentrales Element des Akademienverbunds, das es auch in Zukunft zu fördern gilt. Allerdings lassen die Entwicklungen des Anforderungsprofils an Wissenschaftler/-innen immer weniger Raum für ehrenamtliches Engagement. Dieser Trend hat Folgen für die Arbeit der Akademien, die bei der Weiterentwicklung des Verbunds berücksichtigt werden müssen.

Das Kompetenzzentrum TA-SWISS übernimmt eine wichtige Funktion in der BFI-Landschaft der Schweiz. Durch die Förderung der Auseinandersetzung mit Chancen und Risiken von Innovationen und Technologien trägt es zur Erfüllung eines Kernauftrags des Akademienverbunds bei. Gleichzeitig nimmt es eine Sonderposition im Akademienverbund ein. Es baut auf einer institutionell unabhängigen Position auf, die es aus Sicht des Expertenpanels zu wahren gilt.

Science et Cité hat als Kompetenzzentrum in der Vergangenheit für den Dialog zwischen Wissenschaft und Gesellschaft wichtige Anstösse gegeben, die von den Hochschulen aufgenommen wurden. Heute verfolgt Science et Cité, wie es gegenüber dem Expertenpanel selbst betont hat, hauptsächlich eine Nischenstrategie und erprobt neue, niederschwellige Dialogformen insbesondere für ein jugendliches Zielpublikum. Zwischen der aktuellen Strategie von Science et Cité und dem Kernauftrag des Verbunds sind wenig Synergien zu erkennen. Vor dem Hintergrund der Zielsetzung der Profilschärfung des Verbunds stellt sich die Frage, inwiefern die Nischenstrategie von Science et Cité für den Verbund noch einen wesentlichen Mehrwert darstellt.

Aufgabenerfüllung des Verbunds

Als Dachorganisation hat a+ sowohl gegenüber dem SBFI als auch gegenüber den Mitgliedinstitutionen Aufgaben zu erfüllen. Aus Sicht des Expertenpanels wird die Beurteilung der Aufgabenerfüllung dadurch erschwert, dass die Aufgaben nicht klar definiert sind, beziehungsweise dass die Aufgabenbeschreibungen sich teils widersprechen. Sowohl das SBFI als auch die Mitgliedinstitutionen erwarten, dass a+ die Nahtstelle zur Politik abdeckt. Es lassen sich jedoch auch divergierende Vorstellungen erkennen. Das SBFI möchte von a+ eine strategische Führung der Mitgliedinstitutionen, um über eine einheitliche (und einfacher zu handhabende) Nahtstelle zwischen SBFI und Verbund steuern und kommunizieren zu können. Dies wird jedoch von den Mitgliedinstitutionen nicht gewünscht. Diese erwarten, dass a+ in erster Linie eine Dienstleistungsfunktion übernimmt und die Budgets der Mitgliedinstitutionen sicherstellt. Darüber hinaus hat sich a+ zurückzuhalten. Die unterschiedlichen Erwartungen des SBFI und der Mitgliedinstitutionen an a+ haben nach Ansicht des Expertenpanels dazu geführt, dass die Dachorganisation bis heute relativ beschränkte Finanzmittel zugewiesen bekommen hat. Das hindert sie daran, ihr Potenzial als Dienstleisterin für die Mitgliedinstitutionen nach innen und als «Sprachrohr» der Wissenschaft nach aussen wirksam wahrzunehmen.

Eine zentrale Aufgabe des Akademienverbunds ist es, die Zusammenarbeit unter den Akademien und mit den Kompetenzzentren zu fördern. Zwar gibt es Kooperationen zwischen den Akademien untereinander und mit den Kompetenzzentren. Diese erfolgen allerdings weitgehend ohne Mitwirkung des Verbunds und soweit es den bottom-up-manifestierten Interessen der einzelnen Akademien entspricht. Das Expertenpanel erkennt darin einen historisch begründeten Bilateralismus, der durchaus positive Effekte hervorbrachte. Aus heutiger Sicht vermutet das Expertenpanel darin aber auch einen Versuch der Akademien und Kompetenzzentren, die inhaltliche Beteiligung und das Mitspracherecht von a+ zu begrenzen. Wie erwähnt, verstehen sich die Akademien und Kompetenzzentren in erster Linie als unabhängige Organisationen, die ihre eigenen Strategien und Ziele verfolgen. Sie nehmen ihre Verantwortung, einen gemeinsamen Beitrag an die Zielerreichung des Verbunds zu gewährleisten, zu wenig wahr. Das Expertenpanel führt dies auf das Fehlen einer gemeinsamen Vision und Mission für den Verbund zurück. Die Zusammenarbeit innerhalb des Verbunds ist stark ausbaufähig, insbesondere im Hinblick auf «Science for Science», Transdisziplinarität und den Dialog mit der Politik.

Die Aufgabenerfüllung des Verbunds wird vor allem durch die problematische Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedinstitutionen und der Dachorganisation a+ erschwert. Die Zusammenarbeit wird aus Sicht des Expertenpanels von Machtkämpfen sowohl zwischen der Dachorganisation und den Mitgliedinstitutionen als auch zwischen den Leitungsorganen des Verbunds geschwächt. Die Aussagen in den Gesprächen legen nahe, dass die mangelnde Kooperationsbereitschaft das Resultat zum einen der Befürchtung von Kontroll- und Autonomieverlust seitens der Mitgliedinstitutionen ist und zum anderen des deutlichen Gestaltungswillens der Dachorganisation a+. Dieses Problem wird zudem, insbesondere in der Geschäftsleitung, von persönlichen Differenzen überlagert. Das Expertenpanel vermutet, dass die schwierige Kooperation in den letzten Jahren zu einem Vertrauensverlust geführt hat. Es wird nur schwer möglich sein, dieses Vertrauen wiederherzustellen.

Im Folgenden werden die Schlussfolgerungen des Expertenpanels für die weiterführende Entwicklung des Akademienverbunds vorgestellt. Zunächst werden Grundsätze für die zukünftige Organisation präsentiert, bevor auf mögliche Organisationsmodelle eingegangen wird. Schliesslich werden Empfehlungen für die zukünftige Organisation des Verbunds sowie zentrale Meilensteine für die Implementierung formuliert.

5.1 GRUNDSÄTZE FÜR DIE ZUKÜNFTIGE ORGANISATION

Auf der Grundlage der Evaluation und der betriebswirtschaftlichen Analyse lässt sich eine Reihe von Grundsätzen für die künftige Organisation des Akademienverbunds identifizieren. Diese Grundsätze gilt es – unabhängig des gewählten Organisationsmodells – umzusetzen:

- *Verbund fokussieren:* Die vier Einzelakademien übernehmen wichtige Funktionen in der BFI-Landschaft. Sie bilden die Grundlage des Akademienverbunds. Deren Gewicht im Verbund sollte auch mit Blick auf eine bessere Aussenwirkung gestärkt werden. Das Kompetenzzentrum TA-SWISS übernimmt wichtige Aufgaben im Zusammenhang mit der Reflexion über die Chancen und die Risiken von Wissenschaft, die den Verbund gut ergänzen. Science et Cité hat als Kompetenzzentrum einen wichtigen Beitrag zur Förderung des Dialogs zwischen Wissenschaft und Gesellschaft geleistet. Der Dialog zwischen Wissenschaft, Politik und Gesellschaft ist indessen eine zentrale Aufgabe des gesamten Akademienverbunds. Der Mehrwert der aktuellen Nischenstrategie der eigenständigen Stiftung Science et Cité innerhalb des Verbunds sollte daher überprüft werden.
- *Umsetzung des gesetzlichen Auftrags konkretisieren:* Zentrale Grundlage des Verbunds bildet das FIGG, in dem die Rolle als Forschungsorgan des Bundes mit den Kernaufträgen Früherkennung, Ethik und Dialog betont wird. Es gibt jedoch wenige konkrete Vorgaben, wie der gesetzliche Auftrag erfüllt werden soll. Die angestrebte Stärkung des Verbunds erfordert konkrete Erwartungen vonseiten des Bundes nicht nur an die einzelnen Mitgliedinstitutionen, sondern auch an die Dachorganisation.
- *Verbund global steuern:* Eine Schärfung des Profils der Akademien der Wissenschaften Schweiz als einheitlicher Verbund setzt voraus, dass er seitens des Bundes nicht nur finanziell, sondern auch bezüglich der erwarteten Leistungen global gesteuert wird. Dies erfordert, dass der Verbund als Hauptpartner des Bundes definiert wird, sowohl im Globalbudget und in der Leistungsvereinbarung als auch in der Kommunikation.
- *Die Dachorganisation a+ auf gesellschaftlich zentrale Aufgaben ausrichten:* Es gibt wichtige Aufgaben der wissenschaftlichen Gemeinschaft, die von einem Organ übernommen werden sollten, das alle Akademien vereint. Es sind dies in erster Linie die Auseinandersetzung mit den Standards wissenschaftlichen Arbeitens («Science for Science») und die Gestaltung des Dialogs zwischen Wissenschaft, Politik und Gesellschaft («Science for Policy»). Diese Aufgaben sollten den Rahmen für die Tätigkeiten von a+ bilden, und dafür sollte a+ ein eigenes Budget zugewiesen bekommen.
- *Das Potenzial der Eigenständigkeit der Mitgliedinstitutionen nutzen:* Die Akademien und Kompetenzzentren leisten mit ihrer fachlichen Expertise einen zentralen Beitrag zur Erfüllung der Kernaufgaben des Verbunds. Ihr Erfolg lässt sich unter anderem auf ihr Label als Akademien sowie auf ihre Netzwerke und ihre Milizarbeit zurückführen. Die Mitgliedinstitutionen des Verbunds müssen daher parallel zu a+ als eigenständige Einheiten weitergeführt werden. Dabei gilt es, das Milizsystem der Akademien zu erhalten.

und wenn möglich zu stärken. Zudem sollte die juristische Selbstständigkeit beziehungsweise Eigenständigkeit der einzelnen Mitgliedinstitutionen erhalten werden. Dies umfasst auch die Möglichkeit der Mitgliedinstitutionen, eigenständige Zusatzmandate im Auftrag externer Partner (z.B. Industrie) zu übernehmen.

- *Die Führung des Akademienverbunds stärken:* Eine optimale Nutzung von inhaltlichen und organisatorischen Synergien zwischen den Mitgliedinstitutionen bedingt eine verstärkte Führung. Neben effizienten Strukturen bedarf es eines gemeinsamen Verständnisses der Rolle und der Aufgaben der Dachorganisation sowie funktionsfähiger Modalitäten und Formen der Koordination und Zusammenarbeit innerhalb des Verbunds. Die Mehrjahresplanung und die dazugehörige Umsetzungsplanung bilden eine zentrale Grundlage für die Festlegung der gemeinsam zu bearbeitenden Themen und der Zuständigkeiten. Zur Stärkung gehört im Weiteren eine Konkretisierung der Kompetenzen der Leitungsorgane, damit die Organe in der Verbindlichkeit ihrer Beschlüsse gefördert werden. Zudem sollten gemeinsame Strukturen, Reglemente und Prozesse geschaffen werden (vgl. Empfehlungen der betriebswirtschaftlichen Analyse).

5 . 2 MÖGLICHE ORGANISATIONSMODELLE

Es gibt verschiedene Varianten für eine zukünftige Organisation des Akademienverbunds, wobei der Grad der Zentralisierung ein wesentliches Element ausmacht. In einer *ersten Variante* mit vollständig dezentralen Mitgliedinstitutionen übernimmt die Dachorganisation eine reine Dienstleistungsrolle in ausgewählten administrativen Bereichen. In einer *zweiten Variante* mit weiterhin dezentralen Mitgliedinstitutionen hat die Dachorganisation neben einer administrativen und koordinierenden Dienstleistungsfunktion auch zentrale übergeordnete inhaltliche Aufgaben inne. In einer *dritten Variante* wird eine Einheitsakademie mit zentraler Steuerung und räumlich zentralisierten Fachgesellschaften geschaffen.

Es besteht grundsätzlich kein Widerspruch zwischen inhaltlicher Vielfalt und Unabhängigkeit der Mitgliedinstitutionen einerseits und organisationalen Synergien und Kollaboration in einem Verbund andererseits. Aufgrund der in Kapitel 4 dargelegten Befunde und in Abschnitt 5.1 formulierten Grundsätze für die zukünftige Organisation des Akademienverbunds spricht sich das Expertenpanel jedoch gegen das Organisationsmodell der Einheitsakademie aus. Eine Einheitsakademie ist mit dem bewährten Milizsystem und der Unabhängigkeit der Mitgliedinstitutionen nicht vereinbar, da ein Milizengagement eine disziplinäre Identifikation und Verbundenheit voraussetzt. Dieses Modell könnte die Agilität und Flexibilität der Mitgliedinstitutionen verringern und ihre Verankerung in den jeweiligen Fachbereichen gefährden. Zudem gewährleistet eine zentralisierte Organisation nicht, dass sich die Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedinstitutionen verbessert. Das Expertenpanel stützt sich in der Beurteilung auch auf die Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Analyse, die zeigen, dass eine Einheitsakademie ein (verglichen mit dem Budget des Bundes für den BFI-Bereich) eher bescheidenes Einsparpotenzial hätte.

Aus Sicht des Expertenpanels lassen sich zwei mögliche Varianten für eine zukünftige Organisation des Akademienverbunds unterscheiden:

- *Organisationsmodell I «Lose Kopplung»:* In diesem Modell übernimmt die Dachorganisation a+ vorwiegend eine Servicefunktion in administrativen Bereichen. Das Modell ist durch die weiterhin grosse Autonomie der Mitgliedinstitutionen geprägt, die von der Dachorganisation lediglich koordiniert werden. Die Leitungsorgane des Verbunds haben eine eingeschränkte Steuerungskompetenz. Die Bundesbeiträge werden gestützt auf Leistungsvereinbarungen mit dem SBFI den Mitgliedinstitutionen spezifisch zugeordnet.

- *Organisationsmodell 2 «Föderale Union»:* In diesem Modell erbringt die Dachorganisation a+ neben administrativen und koordinierenden Funktionen auch inhaltlich eigenständige Leistungen. Die Akademien sind weiterhin eigenständig und haben ein starkes Profil. Die Leitungsorgane des Verbunds haben aber eine hohe Steuerungskompetenz bei übergreifenden Anliegen wie der Festlegung von inhaltlichen Schwerpunkten oder der Verteilung des Globalbudgets gemäss Mehrjahresplanung.

Die folgende Darstellung D 5.1 fasst die zwei Organisationsmodelle zusammen und vergleicht sie miteinander.

D 5.1: Mögliche Organisationsmodelle

	Modell 1: Lose Kopplung	Modell 2: Föderale Union
<i>Mitglieder</i>	- Verbund bestehend aus vier Akademien und der Dachorganisation a+ - TA-SWISS als autonome Einheit mit Assoziationsvertrag	
<i>Aufgaben Dachorganisation a+</i>	- Vertretung (Kontakt zu Bund und Parlament) - Koordination (Rahmenvereinbarung, Mehrjahresplanung, Umsetzungsplanung) - Services (Infrastruktur, Finanzen, Kommunikation) - Information («Eintrittspforte» für Information über Akademien)	
		- Steuerung inhaltlich übergreifender Themen der Bereiche «Science for Science» und «Science for Policy» - Inhaltliche Arbeit (fachliche Programmaufgaben im Auftrag des Vorstands, Stellungnahmen des Verbunds) - Steuerung des Budgets (inkl. Controlling) - Zentrale Human-Resources-Funktion - Kommunikations- und Lobbyarbeit gegenüber öffentlichen und privaten Stakeholdern
<i>Organisation</i>	- Vorstand bestehend aus den Präsidien der vier Akademien und dem Präsidium der Dachorganisation a+, Leitung durch Präsidium der Dachorganisation a+ - Präsident/-in der Dachorganisation a+ als Vertreter/-in des Verbunds - Generalsekretärenkonferenz/Geschäftsleitung gemäss Organisationsmodell	
	- Vorstand begleitet die Leistungserbringung der Mitgliedinstitutionen - Präsident/-in der Dachorganisation a+ mit Vertretung der Akademien als Hauptaufgabe - Generalsekretärenkonferenz mit überwiegend administrativen Aufgaben (Generalsekretär/-in als Stabschef/-in)	- Vorstand mit Steuerungs- und Finanzkompetenz durch Setzung von Schwerpunkten und Verteilung des Globalbudgets gemäss Mehrjahresplanung - Präsident/-in der Dachorganisation a+ mit Mitspracherecht bei Beurteilung und Wahl der Generalsekretäre/-innen der Mitgliedinstitutionen - Geschäftsleitung mit übergreifenden und koordinierenden Aufgaben im Auftrag des Vorstands (Generalsekretär/-in als Stabschef/-in)
<i>Steuerung und Budget</i>	- Rahmenvereinbarung zwischen SBFI und Verbund - Strategische Mehrjahresplanung des Verbunds	
	- Individuelle Leistungsvereinbarungen für die Akademien und die Dachorganisation a+ - Eigene Budgets für die Akademien, TA-SWISS und die Dachorganisation a+	- Globalbudget für die Akademien gemäss Mehrjahresplanung (Schwerpunktthemen bzw. -programme, Langzeitunternehmen) - Eigener Finanzrahmen innerhalb des Globalbudgets für TA-SWISS (gemäss eigenem Kapitel in Mehrjahresplanung) - Eigenes Budget für die Dachorganisation a+

Vor- und Nachteile

Beide Modelle können im Rahmen der geltenden rechtlichen Regelung umgesetzt werden. Sie weisen sowohl Vor- als auch Nachteile fachlicher und administrativer Art auf. Diese werden in der folgenden Darstellung D 5.2 erläutert.

D 5.2: Vor- und Nachteile der Organisationsmodelle

	Modell 1: Lose Kopplung	Modell 2: Föderale Union
<i>Fachliche Konsequenzen</i>		
<i>Vorteile</i>	- Nutzung des Potenzials des Milizsystems - Direkte Kooperation mit Partnern möglich - Starke dezentrale Profile der einzelnen Akademien - Hohe Reaktionsfähigkeit der einzelnen Akademien	- Intensivierte inhaltliche Zusammenarbeit der Akademien - Geschärftes Profil des Akademienverbunds - Hohe Reaktionsfähigkeit der Akademien und des Akademienverbunds - Starke Profile der einzelnen Akademien gegenüber den Communities
<i>Nachteile</i>	- Schwaches Profil des Akademienverbunds gegenüber Politik und Gesellschaft - Eingeschränkte Reaktionsfähigkeit des Akademienverbunds - Geringe politische Wirkung der Akademien	- Konfliktpotenzial unter anderem bezüglich Budget, Themenschwerpunkte und Personalfragen
<i>Administrative Konsequenzen</i>		
<i>Vorteile</i>	- Wenig Unsicherheiten für die Akademien in der Ressourcenverteilung, da am Bisherigen festgehalten wird	- Vereinfachte Budgetierung, Kommunikation und Beauftragung für das SBFI - Erleichterte Zusammenarbeit der Akademien durch verbesserte Koordination - Leistungsvereinbarung kann sich auf die Leistungen des Verbunds beschränken
<i>Nachteile</i>	- Fragmentierte Budgetierung, Kommunikation und Beauftragung für das SBFI - Aufwendigere Zusammenarbeit der Akademien - Tendenz zu Überregulierung in der Leistungsvereinbarung	- Höhere Kosten für die Präsidien der Mitgliedinstitutionen - Höheres Konfliktpotenzial aufgrund der dynamischeren Mittelzuweisung

Folgen der Organisationsmodelle

Das Organisationsmodell «Lose Kopplung» würde einen Verlust der in den letzten Jahren erarbeiteten Synergien zwischen den Akademien bedeuten (Stichwort «Rückabwicklung»). Die Umsetzung dieses Modells würde in erster Linie eine informelle Abstimmung unter den Akademien und der Dachorganisation erfordern. Die Realisierung des Organisationsmodells «Föderale Union» hingegen würde eine Fortsetzung des eingeschlagenen Weges bedeuten mit einer vertieften Zusammenarbeit der Mitgliedinstitutionen, unter anderem im Hinblick auf das Organisationsreglement und die Kompetenzzuordnung. Das Modell setzt den Willen der Akademien voraus, sich und den Verbund gemeinsam weiterzuentwickeln und die Frage der Kompetenzverteilung nicht als «Nullsummenspiel» zu begreifen. Mit diesem Modell würden die Akademien und die Dachorganisation den

Verbund stärken, ohne die Autonomie der einzelnen Akademien zu gefährden. Das Expertenpanel rät ausdrücklich davon ab, eine Einheitsakademie zu gründen. Dadurch würden die Profile und das Potenzial der einzelnen Akademien ohne Zweifel stark geschwächt. Diese wären nicht mehr in der Lage, die Aufgaben zu übernehmen, die das FIG dem Akademienverbund überträgt.

5 . 3 E M P F E H L U N G E N

Ziel des Mandats des SBFI an das Expertenpanel ist es, für den Akademienverbund ein Organisationsmodell zu finden, das dazu beiträgt, das Profil des Akademienverbunds zu schärfen, seine Kernaufgaben als Forschungsorgan des Bundes zu stärken, die zentralen Dienste im Administrativbereich sinnvoll zu bündeln und die Organisation so zu vereinfachen, dass inhaltliche und organisatorische Synergien optimal genutzt werden können.

Das Expertenpanel empfiehlt die Reorganisation des Akademienverbunds in die Organisationsform «Föderale Union». Dieses Organisationsmodell hat das Potenzial, zur Erfüllung der Erwartungen seitens des SBFI beizutragen und gleichzeitig von den Mitgliedsinstitutionen getragen zu werden. Basierend auf den definierten Grundsätzen (vgl. Abschnitt 5.1) formuliert das Expertenpanel drei Empfehlungen für die weiterführende Entwicklung des Akademienverbunds.

Empfehlung 1: Stärkung des Verbunds durch das SBFI

Das SBFI soll folgende drei Massnahmen ergreifen, um den Akademienverbund zu stärken:

- *Verbund auf vier Akademien fokussieren:* Das SBFI soll darauf hinwirken, den Verbund organisatorisch zu straffen und die Mitgliedschaft auf die vier Akademien SAGW, SAMW, SATW und SCNAT zu beschränken, wie dies Artikel 4 Buchstabe a des FIG vorsieht. Das Kompetenzzentrum TA-SWISS soll in seiner Autonomie gestärkt werden und im Rahmen eines Assoziationsvertrags dem Verbund angegliedert sein, der die Nutzung von Synergien zwischen den Akademien und TA-SWISS sicherstellt. Sofern Science et Cité an der aktuellen Nischenstrategie festhalten möchte, soll eine Lösung ausserhalb des Verbunds gesucht werden.
- *Umsetzung des gesetzlichen Auftrags des Verbunds konkretisieren:* Das SBFI soll in einem Rahmendokument seine Erwartungen bezüglich der Umsetzung des gesetzlichen Auftrags des Verbunds sowohl an die Dachorganisation als auch an die einzelnen Akademien und TA-SWISS konkretisieren.
- *Verbund global steuern:* Das SBFI soll den Verbund sowohl im Globalbudget und in der Leistungsvereinbarung als auch in der Kommunikation als Hauptpartner definieren und wo immer möglich auf bilaterale Verhandlungen mit den Akademien ohne Einbezug des Verbunds verzichten.

Diese Änderungen sollen bis zum Sommer 2021 umgesetzt werden, damit der Akademienverbund die notwendige Grundlage für die Organisationsentwicklung erhält.

Empfehlung 2: Wahl des Organisationsmodells durch den Verbund

Das Expertenpanel empfiehlt dem Akademienverbund, parallel zu den Arbeiten des SBFI (vgl. Empfehlung 1), eine interne Diskussion zur zukünftigen Organisation zu initiieren. Der Akademienverbund muss zunächst eine richtungsweisende Grundsatzentscheidung treffen, welches Organisationsmodell er bevorzugt. Der Entscheid soll in Absprache mit dem SBFI erfolgen. Anschliessend sollen die Elemente des Modells definiert werden. Das Expertenpanel empfiehlt dem Verbund das Modell «Föderale Union». Die vom Expertenpanel identifizierten Organisationsmodelle sind Idealtypen. Es ist daher möglich, Elemente verschiedener Varianten zu einem neuen

Organisationsmodell zu kombinieren. Der Akademienverbund soll sich im Sommer 2021 für ein neues Organisationsmodell entscheiden.

Empfehlung 3: Organisationsentwicklung durch den Verbund

Auf der Grundlage der Wahl des Organisationsmodells soll der Verbund die übergeordnete Strategie und das Organisationsreglement einschliesslich der zentralen Führungsprozesse und -instrumente anpassen beziehungsweise konkretisieren. Je nach Organisationsmodell werden möglicherweise auch Statutenänderungen notwendig sein. Das Expertenpanel empfiehlt, im Sinne einer «Verfassung» vorgängig eine Reihe von Leitlinien für den Akademieverbund zu entwickeln. Danach sollen in einem verbindlichen Organisationsreglement Kompetenzen und Zuständigkeiten der Dachorganisation, der Einheiten und der Leitungsorgane festgelegt werden. Die «Verfassung» und das Organisationsreglement sollen in partizipativer Weise von den Mitgliedinstitutionen des Verbunds gestaltet werden. Das Expertenpanel schlägt vor, diesen Prozess extern moderieren zu lassen. Der Prozess muss vor Inangriffnahme der Planungsarbeiten für die Mehrjahresplanung 2025–2028 abgeschlossen sein, also spätestens im Frühjahr 2022.

Parallel zur Implementierung des neuen Organisationsmodells soll der Akademienverbund die Empfehlungen aus der betriebswirtschaftlichen Analyse umsetzen (vgl. dazu Kapitel 6 der betriebswirtschaftlichen Analyse). Welche dieser Empfehlungen realisiert werden, hängt vom gewählten Organisationsmodell ab. Unabhängig des gewählten Modells erachtet das Expertenpanel die Erarbeitung einer Umsetzungsplanung zur Mehrjahresplanung 2021–2024 als besonders dringlich. Diese Planung soll die Zuständigkeiten für Handlungsfelder, Programme und Projekte konkretisieren, gemeinsam verantwortete Aufgaben definieren und Modalitäten der Zusammenarbeit regeln. Jede Akademie soll in mindestens einem Umsetzungsprojekt den Lead übernehmen und zusätzlich in weiteren organisationsübergreifenden Projekten mitwirken. Wo dies relevant ist, soll TA-SWISS (als assoziiertes Kompetenzzentrum) einbezogen werden. Die Implementierung des neuen Organisationsmodells und der relevanten Empfehlungen aus der betriebswirtschaftlichen Analyse soll vor Beginn der BFI-Periode 2025–2028 abgeschlossen sein.

Vor der Evaluation der Organisation fand eine betriebswirtschaftliche Analyse des Akademienverbunds durch Dr. Karl Schwaar, bolz+partner consulting ag, Bern statt. Die Ergebnisse der Analyse sind in einem separaten Bericht dargestellt.¹¹ Im Folgenden werden die wichtigsten Erkenntnisse und die Empfehlungen der Analyse zusammengefasst.

Zentrale Ergebnisse

Ziel der betriebswirtschaftlichen Analyse war es, den Ist-Zustand der Akademien der Wissenschaften Schweiz unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu untersuchen und das Optimierungspotenzial verschiedener möglicher Organisationsmodelle im Vergleich zum Ist-Zustand abzuschätzen. Die Autoren der betriebswirtschaftlichen Analyse sind der Ansicht, dass aus rein ökonomischer Sicht eine Einheitsakademie das grösste Potenzial für die Nutzung von Synergien im Administrativbereich aufweist. Insgesamt könnten die Ausgaben für Repräsentation in einer Einheitsakademie um maximal 500'000 Franken pro Jahr reduziert werden. Verglichen mit dem Budget des Bundes für den BFI-Bereich halten die Autoren dies für ein eher bescheidenes Einsparpotenzial. Beim Ressourcenmanagement (Finanzen, Personal, IT) sehen die Autoren bei einer stärker zentralisierten Leistungserbringung im heutigen Verbund oder einer Einheitsakademie kaum Einsparpotenzial. In Bezug auf die Kommunikation stellen die Autoren mögliche Einsparungen fest, die jedoch nicht von den Organisationsmodellen abhängen, sondern eine Straffung des Produkteportfolios und des Printangebots erfordern würden. Eine Verlegung des Geschäftssitzes der SATW von Zürich nach Bern ins Haus der Akademien würden Einsparungen von bis zu 100'000 Franken pro Jahr ermöglichen.

Die Autoren identifizieren potenzielle finanzielle Risiken bei der Umsetzung verschiedener Organisationsmodelle. Bei einer Zentralisierung von Dienstleistungen im Supportbereich oder bei der Straffung des Produktportfolios im Kommunikationsbereich erkennen die Autoren grundsätzlich keine grösseren finanziellen Risiken. Ein Umzug der Geschäftsstelle der SATW nach Bern könnte zu personellen Fluktuationen führen und würde Investitionen im Haus der Akademien erfordern. Die Gründung einer Einheitsakademie und die Liquidation von drei Stiftungen und drei Vereinen wären nach Ansicht der Autoren wahrscheinlich mit einmaligen Kosten im mittleren sechsstelligen Bereich verbunden. Das grösste Risiko sehen die Autoren in der damit verbundenen Gefahr einer Schwächung des Milizprinzips, die vom Akademienverbund auf rund 15 Millionen Franken geschätzt wird. Die Autoren schlagen daher vor, dass sich der Akademienverbund organisationspolitisch weiterhin an einer Strategie-Holding mit relativ weichen Formen der Koordination und der Kooperation orientiert, die die inhaltliche Verantwortung den Mitgliedinstitutionen belassen.

Empfehlungen

Entwickeln einer organisationspolitischen Leitvorstellung

Als Grundlage für weitere Reformen entwickeln und verabschieden die Akademien der Wissenschaften Schweiz gestützt auf eine vorgängige Strategiediskussion mit dem SBFI einerseits und auf fachliche Inputs des Expertenpanels andererseits eine organisationspolitische Leitvorstellung zu den Aufgaben und der Rolle von a+ sowie zu den Modalitäten und Formen der Kooperation und der Koordination innerhalb des Akademienverbunds.

¹¹ Vgl. Schwaar, K. (2020): Betriebswirtschaftliche Analyse der Akademien der Wissenschaften Schweiz, bolz+partner consulting ag, Bern.

Erarbeiten einer Umsetzungsplanung zur Mehrjahresstrategie 2021–2024

Die Akademien der Wissenschaften Schweiz erarbeiten eine Umsetzungsplanung für die Mehrjahresstrategie 2021–2024. Dabei wird darauf geachtet, dass alle Akademien und Kompetenzzentren an gemeinsam verantworteten Umsetzungsprojekten beteiligt sind und dass darin Regeln für die organisationsübergreifende Zusammenarbeit festgelegt werden. Die Umsetzungsplanung des Akademienverbunds bildet die Grundlage für die Leistungsvereinbarung 2021–2024 mit dem SBFI, deren Detaillierungsgrad deutlich reduziert wird.

Anpassen des Budgetierungsprozesses

Die Akademien der Wissenschaften Schweiz legen neue Budgetierungsrichtlinien fest. Diese ermöglichen eine enge, gegen aussen sichtbare Abstimmung zwischen der Umsetzungsplanung zur Mehrjahresstrategie und der Finanzplanung. Geprüft wird im Rahmen dieser Arbeiten im Weiteren die Anpassung des Reglements über die Aufgaben- und Finanzplanung (insbesondere Artikel 7), die Schaffung einer strategischen Finanzreserve in der Hand des Vorstands von a+ sowie die Beibehaltung des direkten Mittelflusses SBFI Einzelakademien/Kompetenzzentren auch für die Mittel aus dem Globalbudget.

Einführen eines Controllings auf Stufe Akademienverbund

Die Akademien der Wissenschaften Schweiz erarbeiten ein Controllingkonzept auf Stufe Gesamtverbund. Es soll einerseits der Rechenschaftsablage gegenüber dem Subventionsgeber dienen und andererseits dem Vorstand und der Geschäftsleitung dazu dienen, ihre Führungsverantwortung besser wahrnehmen zu können. Das Controlling soll soweit wie möglich auf dem bestehenden Instrumentarium aufbauen. Zusätzlich sollen auch neue quantitative Elemente integriert werden, die geeignet sind, insbesondere die längerfristigen Wirkungen des Akademienverbunds besser beurteilen zu können.

Vorgabe für die Administrationskosten in der Leistungsvereinbarung

Das SBFI macht dem Akademienverbund in der Leistungsvereinbarung 2021–2024 die Vorgabe, die Administrationskosten nach ZEWO-Normen zu berechnen und auszuweisen. Der Zielwert beträgt x Prozent.

Gemeinsames Finanzreglement, Dienstleistungsofferte an SATW, TA-SWISS und Science et Cité

Die Mitgliedinstitutionen der Akademien der Wissenschaften Schweiz wenden das gleiche Finanzreglement an und stellen ihre Rechnung gleich dar. Die SAGW unterbreitet der SATW, Science et Cité sowie TA-SWISS ein Angebot zur Übernahme der Buchhaltung.

Erarbeiten einer Strategischen Informatikplanung und einer Sourcing-Strategie unter externer Leitung

Die Akademien der Wissenschaften Schweiz beauftragen eine externe Firma mit der Erarbeitung einer Strategischen Informatikplanung und einer Sourcing-Strategie.

Verstärken der Koordination im Kommunikationsbereich, Erarbeiten einer Publikationsstrategie, Verwenden der Bildmarke a+ durch alle Mitgliedinstitutionen

Die Akademien der Wissenschaften Schweiz richten die Konferenz der Kommunikationsverantwortlichen als regelmässig tagendes Fachgremium für sämtliche Fragen der Kommunikation ein (Corporate Communication und Wissenstransfer). Dieses Gremium erhält unter anderem den Auftrag, mittelfristig eine Publikationsstrategie zu erarbeiten. Der Vorstand von a+ prüft ausserdem die Einführung der Bildmarke a+ für sämtliche Mitgliedinstitutionen.

Prüfen neuer Arbeitsformen im Haus der Akademien

Die Akademien der Wissenschaften Schweiz prüfen, ob sie ein Projekt zur Einführung neuer Arbeitsformen (vermehrtes home office, desk sharing usw.) starten wollen, welches der SATW und TA-SWISS die Möglichkeit böte, ihre Geschäftsstellen ins Haus der Akademien zu verlegen.

Gemeinsames Personalreglement, Schaffen einer HR-Fachstelle bei a+

Die Akademien der Wissenschaften Schweiz erarbeiten ein gemeinsames Personalreglement und prüfen mittelfristig den Anschluss an eine einzige Einrichtung der beruflichen Vorsorge (2. Säule). Ferner prüfen sie die Schaffung einer für den gesamten Akademienvbund tätigen HR-Fachstelle.

Prof. Dr. Kuno Schedler	Ordinarius für Public Management an der Universität St. Gallen	Vorsitz Expertenpanel
Prof. Dr. Andreas Balthasar	Mitglied des Politikwissenschaftlichen Seminars und des Departements für Gesundheitswissenschaft und Medizin der Universität Luzern	Mitglied Expertenpanel
Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Haering	Verwaltungsratspräsidentin econcept AG, Lehrbeauftragte zu Public Management am IDHEAP der Universität Lausanne, Engagement in diversen hochschulpolitischen Führungsgremien	Mitglied Expertenpanel
Ulrich Jakob Looser	BLR & Partners, Vorsitzender der Kommission Bildung und Forschung von economiesuisse, Mitglied des Stiftungsratsausschusses des SNF	Mitglied Expertenpanel
Dr. Karl Schwaar	Senior consultant bolz+partner consulting ag, bis Ende 2019 stv. Direktor der Eidgenössischen Finanzverwaltung	Mitglied Expertenpanel

Prof. Marcel Tanner	Präsident Akademien der Wissenschaften Schweiz
Claudia Appenzeller	Generalsekretärin Akademien der Wissenschaften Schweiz
Antonio Loprieno	Ehemaliger Präsident Akademien der Wissenschaften Schweiz
Prof. Jean-Jacques Aubert	Präsident SAGW
Dr. Markus Zürcher	Generalsekretär SAGW
Prof. Henri Bounameaux	Präsident SAMW
lic. phil. Valérie Clerc	Generalsekretärin SAMW
Willy R. Gehrler	Präsident SATW
Dr. Rolf Hügli	Generalsekretär SATW
Prof. Philippe Moreillon	Präsident SCNAT
Dr. Jürg Pfister	Generalsekretär SCNAT
Nicola Forster	Präsident Science et Cité
Dr. Philipp Burkard	Leiter Science et Cité
Dr. Peter Bieri	Präsident TA-SWISS
Dr. Elisabeth Ehrensperger	Geschäftsführerin TA-SWISS
Herbert Brunold	Leiter Fachstelle Evaluation und Forschung, Bundesamt für Gesundheit
Daniel Zürcher	Sektionschef Innovationspolitik, Umwelttechnologieförderung, Ressourceneffizienz, Bundesamt für Umwelt
Gregor Haeffliger	Vizedirektor Forschung und Innovation, Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation

Gesprächsleitfaden im Rahmen der Evaluation der Organisation der Akademien der Wissenschaften Schweiz

Einstieg

1. **Funktion und Verbindungen zu/in den Akademien:** Bitte erläutern Sie uns kurz Ihre Funktion innerhalb der Akademien.

Auftrag, Aufgabenerfüllung und Organisation Akademien

2. **Auftrag Akademien:** Inwieweit beurteilen Sie den Auftrag der Akademien als klar und zweckmässig? Inwieweit sind die Strategien der einzelnen Akademien mit Auftrag und Rahmenvereinbarung des Bundes vereinbar/kohärent? Wie beurteilen Sie den Dialog mit dem SBFI zu Strategie und Aufgaben? Inwieweit sind die Erwartungen des SBFI hinreichend klar? Inwieweit korrespondieren sie mit der Strategie und den Aktivitäten Ihrer Akademie? Was sind Ihre Erwartungen an das SBFI bezüglich der neuen Leistungsvereinbarung?
3. **Aufgabenerfüllung Akademien:** Wie beurteilen Sie die Aktivitäten und Leistungen der Akademien in den letzten fünf Jahren? Inwieweit konnte der Auftrag erfüllt werden? Welche Leistungen haben gefehlt und warum? Wo liegen die Stärken, wo spezifische Schwächen?
 - Leistungserbringung mit Blick auf Aufgaben des Bundes
 - Leistungserbringung mit Blick auf Aufgaben der Mitglieder/Mitgliedorganisationen
4. **Organisation Akademien:** Wie beurteilen Sie die aktuelle Organisation der Akademien? Wo liegen die Stärken, wo spezifische Schwächen? Und dies mit Blick auf ...
 - die Umsetzung des Auftrags des Bundes.
 - die Umsetzung der eigenen Aufgaben.
 - das Profil der Akademien.
 - die zentralen Dienste im Administrativbereich.
 - inhaltliche und betriebliche Synergien mit a+.

Auftrag, Aufgabenerfüllung und Organisation Akademienverbund

5. **Auftrag und Rahmenvereinbarung Akademieverbund:** Inwieweit beurteilen Sie den Auftrag des Akademieverbundes als klar und zweckmässig? Wie beurteilen Sie die Rahmenvereinbarung und die Leistungsvereinbarungen des Bundes mit dem Akademieverbund zur Erfüllung des Auftrags?
6. **Aufgabenerfüllung Akademieverbund:** Wie beurteilen Sie die Aktivitäten und Leistungen des Akademieverbundes in den letzten fünf Jahren? Inwieweit konnte der Auftrag erfüllt werden? Welche Leistungen haben gefehlt und warum? Wo liegen die Stärken, wo spezifische Schwächen? Inwieweit wird a+ für die eigenen Aktivitäten eher als unterstützend oder als behindernd wahrgenommen?
 - Leistungserbringung mit Blick auf Aufgaben des Bundes
 - Leistungserbringung mit Blick auf Aufgaben der Akademien

7. **Organisation Akademieverbund:** Wie beurteilen Sie die aktuelle Organisation des Akademieverbunds? Wo liegen die Stärken, wo spezifische Schwächen? Und dies mit Blick auf ...

- die Umsetzung des Auftrags des Bundes.
- die Umsetzung zusätzlicher Aufgaben.
- das Profil des Verbunds.
- die zentralen Dienste im Administrativbereich.
- die Konsolidierung der Organisationsentwicklung.

Zusammenarbeit und Ressourcen

8. **Verhältnis und Zusammenarbeit:** Wie beurteilen Sie das Verhältnis und die Zusammenarbeit zwischen Akademien und Akademienverbund?

9. **Ressourcen:** Wie beurteilen Sie die künftige Art der Verteilung der Ressourcen im Rahmen eines Globalbudgets und zugeteilt durch den Vorstand a+ – auch im Vergleich zur bisherigen spezifischen Zuordnung?

Gesamtbeurteilung und Ausblick

10. **Optimierungspotenziale Akademien:** Inwiefern können Ziele, Organisation, Prozesse, Aktivitäten und Wirkungen der Akademien optimiert werden?

11. **Optimierungspotenziale Akademieverbund:** Inwiefern können Ziele, Organisation, Prozesse, Aktivitäten und Wirkungen des Akademienverbunds optimiert werden?

12. **Neue Organisationsformen:** Inwiefern sind andere Organisationsformen der Akademien denkbar mit Blick auf ...

- eine Schärfung des Profils der Akademien und des Akademieverbunds?
- die Stärkung der Kernaufgaben?
- die Bündelung der zentralen Dienste?
- die Nutzung von inhaltlichen und organisatorischen Synergien?
- die Vereinfachung der Organisation?
- eine Effizienzsteigerung und Optimierung der strategischen Führung?
- die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Akademien und Akademieverbund?

Welche neuen Organisationsformen würden sich eignen, um die Effektivität zukünftig zu steigern?

13. **Vorteile, Nachteile, Chancen und Risiken:** Wo erkennen Sie Vorteile, wo Nachteile dieser möglichen Organisationsformen? Wo erkennen Sie Chancen, wo Risiken? Und dies mit Blick auf ...

- eine nachhaltige Leistungsfähigkeit.
- eine Profilschärfung des Akademienverbunds nach innen und aussen.
- die Kompatibilität mit dem bewährten Milizsystem im Akademiebereich.

14. **Konsequenzen:** Welche fachlichen, administrativen oder rechtlichen Konsequenzen können je nach Wahl der neuen Organisationsform resultieren?
15. **Zeitraum und Aufwand:** In welchem Zeitraum könnten die Organisationsformen umgesetzt werden? Mit welchem Aufwand ist bei der Umsetzung der Organisationsformen zu rechnen?
16. **Ideale Organisationsform:** Welche neue Organisationsform sehen Sie unter Berücksichtigung dieser Überlegungen insgesamt als ideal für den Akademieverbund an?

Abschluss

17. **Weitere Anliegen:** Haben Sie weitere Anliegen, die wir bis anhin noch nicht angesprochen haben?