

Wilhelm Krull

**Wer führt wen, wozu – und wie?**

**Governance und Handlungsspielräume der Universität des 21. Jahrhunderts\***

Lieber Herr Präsident Markschies,  
lieber Herr Professor Brüning,  
meine sehr verehrten Damen und Herren,

zuallererst möchte ich mich bei Ihnen für die Gelegenheit bedanken, im Jubiläumsjahr der Humboldt-Universität zu Ihnen sprechen zu können und nicht zuletzt auch dafür, dass Sie so zahlreich erschienen sind; denn das zeigt mir, dass das Themenfeld „Die Universität als Organisation“, ihre durch angemessene Governance-Strukturen gewährleistete Autonomie, ja die immer wieder neu zu erarbeitende Balance zwischen Steuerung und Partizipation doch kein „alter Hut“ sind. Dabei könnte so mancher von Ihnen darauf verweisen, dass wir uns nun schon seit rund 20 Jahren an neuen Leitungs- und Entscheidungsstrukturen, an Qualitätssicherungs- und Akkreditierungsverfahren, an Stärken-Schwächen-Analysen und Zielvereinbarungen versuchen, und es daher an der Zeit sei – wie ich dies selbst bei einem anderen, nämlich dem Leipziger Universitätsjubiläum im vergangenen Jahr unterstrichen habe – sich endlich wieder den inhaltlichen Herausforderungen zuzuwenden, nicht zuletzt bei der unbedingt notwendigen Curriculumreform.

Bei derselben Gelegenheit, nämlich Mitte Mai 2009 in Leipzig, haben Sie, lieber Herr Markschies, dafür plädiert, weder der Versuchung eines „notorischen Weltuntergangspessimismus“ zu erliegen noch einem „institutionellen Zweckoptimismus“ zu frönen, sondern sich der Mühe eines „entschlossenen Zwar-Aber“, genauer: dem Beschreiten einer „via media“ zu unterziehen und dabei auch einen Blick in die Universitätsgeschichte zu werfen. Genau dazu möchte ich Sie heute Abend einladen;

---

\* Helmholtz-Vorlesung an der Humboldt-Universität zu Berlin am 21. Januar 2010.

wenn auch nicht vom 11. Jahrhundert bis in die Gegenwart, ja nicht einmal von 1810 bis heute (trotz einzelner, unvermeidlicher Verweise auf den *genius loci*), sondern im Wesentlichen auf die letzten beiden Jahrzehnte deutscher Universitätsgeschichte – mit ihren rasanten Veränderungen und weit ausgreifenden Reformen, ihren vielen Unzulänglichkeiten, den nach wie vor bestehenden Defiziten und künftigen Handlungsnotwendigkeiten, kurz: eine Zwischenbilanz zu ziehen sowie Freiräume für neues Denken und Handeln zu eröffnen (vgl. dazu im Einzelnen auch die Gliederung).

## I. **Herausforderungen, Chancen und Risiken für das deutsche Wissenschaftssystem**

Angesichts des im Wissenschaftssystem zweifellos vorhandenen Problemlösungspotenzials stellt sich die Frage: Wie kommt es, dass intelligente Menschen wie sie gemeinhin in der Wissenschaft anzutreffen sind, in dysfunktionalen Strukturen operieren? Sind es die vielfach beklagten rechtlichen oder fiskalischen „Sachzwänge“? Ist es Mangel an Zivilcourage? Oder ist es schlicht, wie viele meinen, das Desinteresse des einzelnen Mitglieds der jeweiligen Institution am Wohlergehen derselben (zumal die Karriere der jeweiligen Person nicht so sehr von der Institution als vielmehr von der Anerkennung in ihrer ‚Scientific Community‘ abhängt)? – Wie dem auch sei; Sie teilen hoffentlich meine Einschätzung, dass die landläufige Antwort: „Auch Intelligenz schützt nicht vor Torheiten.“ für einen Abendvortrag doch etwas zu kurz ausfiele.

Bevor wir zu den deutschen Universitäten kommen, möchte ich Ihnen nur ein Beispiel aus der jüngsten Geschichte der europäischen Forschungspolitik vor Augen führen, das einige der obigen Dilemmata illustriert: die Governance-Strukturen des European Research Council (ERC). In den Jahren 2002 bis 2004 habe ich in zwei aufeinanderfolgenden Experten-Kommissionen daran mitgewirkt, Ziele und Aufgaben sowie eine adäquate Organisationsstruktur für den ERC zu entwickeln. In der ersten, von der European Science Foundation eingesetzten Kommission, habe ich seinerzeit auch ein Organigramm entworfen, das ein klares Plädoyer für eine Max-Planck- oder DFG-ähnliche Organisationsstruktur enthält. Von den großen Wissenschaftsorganisationen Europas vorgeschlagene und von der EU-Kommission ernannte Mitglieder

sollten im Senat das Präsidium wählen, welches wiederum für die Einsetzung der verschiedenen Fachkomitees sowie für den Betrieb der Geschäftsstelle verantwortlich zeichnen sollte. Realisiert wurde schließlich keine solche autonome Organisation, sondern eine neue Programmlinie im 7. Rahmenprogramm und eine Mischung aus einem wissenschaftsgeleiteten Scientific Council und einer Executive Agency der Kommission, die zudem noch von zwei unterschiedlichen Personen geleitet wurden und werden: Ein Generalsekretär betreut den Scientific Council, während ein Direktor und Kommissionsbeamter die Executive Agency leitet. Dass dies nicht funktionieren kann, war vielen von vornherein klar. Umso erfreuter bin ich, dass die von Frau Professor Freyberga geleitete Evaluationskommission in einer ersten Zwischenbewertung der Aktivitäten des ERC dies ebenfalls deutlich zum Ausdruck gebracht hat, indem sie in ihrem im Juli 2009 veröffentlichten Bericht formuliert:

„The review panel is deeply concerned that the present governance structure of the ERC is complex and a source of great frustration and ongoing low level conflict. A more coherent organisation is needed and the roles of the Secretary General and the Director of the Executive Agency should be amalgamated into one post and that a high level and recognized scientist with administrative experience be recruited for the post and made a member of the Civil Service of the Commission as necessary and eliminate the current and artificial division of authority and responsibilities between programme design and implementation.” (Towards a World Class Frontier Research Organisation. Review of the European Research Council’s Structures and Mechanisms., 23. Juli 2009, Seite IV.)

Zwar ist damit noch längst nicht die seinerzeit von mir skizzierte autonome, wissenschaftsgeleitete Struktur eines European Research Council geschaffen, aber auf dem Weg dorthin wird man mit diesem Zusammenlegen der beiden Ämter zumindest einen kleinen Schritt weiterkommen. Letztlich bedarf es aber des Mutes aller großen Wissenschaftsorganisationen, hier immer aufs Neue den Finger in die Wunde zu legen und auf eine Einlösung des ursprünglich beabsichtigten, wissenschaftsgeleiteten Research Council zu pochen. Statt einer bloßen Programmlinie, die zudem nicht von den üblichen Spuren der Brüsseler Überbürokratisierung freigehalten werden konnte, muss schon auf mittlere Sicht eine eigenständige Institution entstehen, wenn es ge-

lingen soll, das Vertrauen der europäischen scientific community in die wissenschaftsgeleitete Funktionsfähigkeit des ERC zu erhalten und zu stärken.

In vielfacher Hinsicht sollte der ERC mit seinem transnationalen Exzellenzanspruch Europas Antwort auf die rasant zunehmenden Herausforderungen des globalen Bildungs- und Forschungswettbewerbs sein, dem sich auch Universitäten zunehmend ausgesetzt sehen; denn die globale Vernetzung und die Möglichkeiten, an ihr zu partizipieren, erfordern nicht nur neue Wettbewerbsarenen, die selbst wiederum starke Steuerungswirkungen und Verhaltensänderungen erzeugen, sondern auch eine weit- aus stärkere Konzentration der lokalen und regionalen Kräfte als bisher.

Dabei gibt es, wenn wir den europäischen Hochschul- und Forschungsraum im weltweiten Vergleich betrachten, zunächst einmal eine ganze Reihe von positiven Meldungen: EU-Europa ist der bei weitem größte Wissenschaftsraum der Erde. Die meisten Akademiker und auch Doktoranden weltweit werden in Europa ausgebildet. Die Zahl der Promotionen an europäischen Hochschulen liegt fast doppelt so hoch wie in den USA. Auch die meisten wissenschaftlichen Publikationen stammen aus Europa. Seit 1995 hat Europa die USA überholt (mit Blick auf die Zukunft ist freilich ebenso signifikant der rasante Anstieg des Anteils der asiatisch-pazifischen Region, die voraussichtlich zwischen 2015 und 2020 die USA und Europa überholen und zum weltweit führenden Wissenschaftsraum wird). Blickt man freilich auf den Anteil an meistzitierten Publikationen und erst recht auf den Anteil Europas an herausragenden Wissenschaftspreisen, nicht zuletzt an Nobelpreisen etc., so zeigen sich erhebliche Schwächen: In Europa gelingen letztlich zu wenig grundlegende wissenschaftliche Durchbrüche. In den letzten Jahrzehnten sind Nobelpreise und vergleichbar prestigeträchtige internationale Preise in ungleich höherer Zahl an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in den USA gegangen. Die Vermarktung von Basisinnovationen ist ebenfalls vergleichsweise schwach entwickelt. Daran ändern auch die in letzter Zeit deutlich zunehmenden Verknüpfungen von Wissenschaft und Wirtschaft sowie die Nobelpreise der Jahre 2007 und 2008 nur wenig.

Ohne an dieser Stelle in die Einzelheiten des Sinns, Zwecks und Aussagewerts von internationalen Hochschulrankings einsteigen zu wollen, belegt in gewisser Weise

doch auch das Shanghai-Hochschulranking 2009 – zumindest für die Natur- und Ingenieurwissenschaften – die weltweite Dominanz des angelsächsischen Sprach- und Wissenschaftsraums. Mit acht von zehn, 36 von 50 und 55 der TOP 100-Universitäten erscheint die Führungsposition der USA in der Welt der Wissenschaft als unangefochten. Folgt man Ergebnissen des Shanghai-Rankings und anderer Ranglisten, so erweist sich Großbritannien auch auf dem Gebiet der Wissenschaft als kleiner und zugleich sehr erfolgreicher Bruder der USA: Nicht nur den Universitäten Oxford und Cambridge gelingt es, bei den weltweiten Hochschulrankings Spitzenplätze zu ergattern. Deutsche Universitäten tauchen erst unter den TOP 100 auf. Betrachtet man jedoch die TOP 500-Universitäten der Welt, dann liegt Deutschland in dem neuesten Ranking sogar vor Großbritannien und in seinem Anteil zur Bevölkerung auch in etwa gleichauf mit den USA. Die Tatsache, dass sich eine beachtliche Anzahl deutscher Hochschulen in verschiedenen Bestenlisten unter den TOP-500 (von geschätzten 20.000 Hochschuleinrichtungen weltweit) befindet, nicht jedoch die vordersten Plätze belegt, spiegelt zugleich den hochschulpolitischen Weg wider, den die Bundesrepublik seit ihrer Gründung eingeschlagen hat: die breit gestreute, regional verteilte Förderung vieler Hochschulen mit hohem Qualitätsanspruch und sehr guten Studienangeboten, aber eben nicht die Förderung von Spitzenuniversitäten im Weltmaßstab.

Ebenso rasant wie sich die internationale Arbeitsteilung von einer der Hände, Werkzeuge und Maschinen hin zu einer der Köpfe, Computer und Labors wandelt, verändern sich auch die Rahmenbedingungen für erfolgreiches universitäres Handeln. Um nicht den Anschluss an die Weltspitze zu verlieren, brauchen Deutschland und Europa erstklassige Bedingungen für Forschung und Lehre sowie für Innovation. Es gilt, eine Kultur der Kreativität zu entwickeln und zugleich mehr Innovation durch das in die Forschung investierte Geld hervorzubringen. Im globalen Wettbewerb um die kreativsten Köpfe ist die Universität stärker denn je als Institution gefordert. Ihr traditionelles Selbstbild als „Zentralbank des Wissens“ muss sich wandeln hin zu einem Selbstverständnis einer autonomen, eigenverantwortlichen Einrichtung, in der an internationalen Qualitätsmaßstäben orientiertes Wissens- und Wissenschaftsmanagement betrieben wird. Zugleich gilt es, die Prinzipien des „forschenden Lernens“ und des „fragenden Forschens“ neu zu beleben. Auf diesem Gebiet wird das öffentlich finanzierte Hochschul- und Forschungssystem zusätzlich durch private Neugründun-

gen immer stärker herausgefordert. Multiple Akteurskonstellationen erfordern neue Governance- und Interaktionsformen, die wiederum intensivere Integrationsbemühungen innerhalb der Institution und am jeweiligen Standort nach sich ziehen.

Sich den skizzierten Herausforderungen zu stellen, wird nicht einfach sein; denn die deutschen Hochschulen sind im internationalen Vergleich deutlich unterfinanziert. Cum grano salis lässt sich sagen, dass seit 1974 die neu geschaffenen Kapazitäten nicht mehr hinreichend finanziell und personell unterstützt worden sind. Über die Zeitspanne von 1972 bis 2004 ist etwa die Studierendenzahl um fast das Dreifache, die Professorenzahl dagegen nur um das 1,8-fache angestiegen. Das Verhältnis von Studierenden zu hauptberuflichen Professoren betrug im Jahr 2005 an den Universitäten 66,9 und an den Fachhochschulen 39,6 Studierende zu einem Professor.

Die finanziellen Ausstattungsunterschiede zwischen deutschen Hochschulen und internationalen Spitzenuniversitäten sind im Vergleich letztlich keine Frage von prozentualen Differenzen, sondern eine von Größenordnungen. So belaufen sich zum Beispiel die Unterschiede zwischen der finanziell am besten ausgestatteten deutschen Technischen Universität, der TU München, und der ETH Zürich auf den Faktor 3. Zwischen der TU München und dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) auf den Faktor 10. Die deutschen Universitäten haben sich über Jahre in einer Einsparspirale befunden; sobald die zum Teil erheblichen Einsparauflagen erfüllt waren, wurden erneut Mittelkürzungen vorgenommen. Mit Blick auf den doppelten Abiturientenjahrgang in den Jahren 2011/12 werden zudem weitere Herausforderungen auf die Hochschulen zukommen, ohne dass in hinreichender Weise für den Ansturm neuer Studierender personelle Vorkehrungen getroffen worden wären. Unter diesen Voraussetzungen, das kann gar nicht genug betont werden, ist es ein erstaunliches Phänomen, was in den deutschen Hochschulen geleistet wird und welche Qualität bei Absolventen wie bei Forschungsleistungen nach wie vor erreicht werden kann. Sowohl die Ausbildungs- als auch die Forschungsqualität sind im Großen und Ganzen nach wie vor als sehr gut zu bewerten.

Während die alten Probleme vorrangig im Ausbildungsbereich, und zwar in der unzureichenden Finanzausstattung, katastrophalen Betreuungsrelationen und hohen Abbrecherquoten bestehen, liegen die neuen Herausforderungen vor allem darin, in der

zweiten Phase des Bologna-Prozesses eine inhaltlich curricular überzeugende Umsetzung der ursprünglichen Ziele zu erreichen und die Attraktivität für den wissenschaftlichen Nachwuchs aus dem In- und Ausland weiter zu erhöhen. Vorausschauende Hochschulpolitik bedeutet auf diesem Feld vor allem, sich Konzepte zu überlegen, die nicht nur das Bewältigen von großen Alterskohorten, sondern auch den Wettbewerb um die innovativsten Köpfe und das lebenslange Lernen in den Blick nehmen. Dabei muss die Hochschule sich neben ihrer Lehrfunktion auch selbst zu einer lernenden Organisation weiterentwickeln. Dass alles dies einen heutigen Rektor oder Präsidenten durchaus zum Rotieren bringen kann, verdeutlicht die folgende Karikatur aus einem Schweizer Strategiepapier.

## II. Ein Blick zurück: Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung

Fragen nach der Funktion von Rektoren/Präsidenten und nach einer Reform der Leitungs- und Entscheidungsstrukturen deutscher Universitäten stellten sich bereits im Laufe der 1980er Jahre. Nachdem zuvor, je nach Bundesland in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre oder zu Beginn der 1980er Jahre, der quantitative Ausbau der Universitäten zu Ende kam und sich damit zugleich eine Neuorientierung von der input- zur outputbasierten Steuerung des Hochschulsystems vollzog, wurde immer deutlicher, dass sowohl das Verhältnis von Staat und Hochschule als auch die inneruniversitären Leitungs- und Entscheidungsstrukturen einer grundlegenden Reform bedurften. Die VolkswagenStiftung – damals noch als Stiftung Volkswagenwerk – hatte bereits 1987 folgende Diagnose gestellt: *„Die Hochschulen sind in entscheidenden Teilen **unselbständig**, wählen in wichtige Ämter **Amateure** im guten Sinne, die keine Zeit bekommen, den nötigen Sachverstand für diese Ämter zu entwickeln, und hängen von wohlwollenden, aber wiederum in den konkreten Fragen oft nicht hinreichend erfahrenen Beamten in Obersten Behörden und ebensolchen Politikern in den Parlamenten ab. Dieser Zustand bedarf der Abhilfe; ...“* (Kuratoriumsunterlage der Stiftung Volkswagenwerk, 1987).

Man war sich darin einig, dass ein Unterstützungsangebot seitens privater Stiftungen nötig wäre. Schließlich beauftragte man 1988 den früheren Gießener Universitätspräsidenten und Betriebswirtschaftslehrer Professor Dr. Karl Alewell mit einer Studie

zu den Leitungs- und Entscheidungsstrukturen deutscher Hochschulen. Aufgrund des großen Engagements von Herrn Alewell im Zuge der deutschen Wiedervereinigung verzögerte sich deren Fertigstellung bis in das Jahr 1993 (vgl. Karl Alewell: Autonomie mit Augenmaß. Vorschläge für eine Stärkung der Eigenverantwortung der Universitäten. Göttingen 1993). Auf der Basis der Alewellschen Bestandsaufnahme, Bewertung und Empfehlungen hat die VolkswagenStiftung schließlich 1994 eine Ausschreibung zum Thema „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ veröffentlicht. Ziel war dabei nicht die Hochschulreform im allgemeinen und allumfassenden Sinne, sondern ganz konkret die Veränderung der universitären Wirklichkeit. Damit sollten die Universitäten in die Lage versetzt werden, ihre Strukturen, Verfahren und Prozesse zu überprüfen und Vorschläge zu entwickeln, wie sie die einzelnen Kompetenz- und Verantwortungsbereiche sinnvoller zuschneiden und zuordnen könnten sowie neue Regelungen zu testen und anschließend nachhaltige Wirkung zu implementieren. Dabei sollte es vor allem darum gehen,

- dass Verantwortung nicht mehr diffus verteilt wird, sondern identifizierbar und zurechenbar gemacht wird,
- dass dafür gesorgt wird, dass Verantwortung für ihre Träger nicht folgenlos bleibt,
- dass man Entscheidungskompetenzen und Entscheidungspflicht dort ansiedelt, wo für die Folgen eingestanden werden kann,
- dass die Kommunikation auf allen Ebenen und zwischen den verschiedenen Instanzen, Gremien, Gruppen und Personen intensiviert wird,
- dass sich unter den Universitätsangehörigen das Bewusstsein entwickelt, dass es ihre Universität ist, an der sie tätig sind.

Angesichts dieser Zielsetzungen war zugleich klar, dass der Wettbewerb jeder beteiligten Einrichtung die Chance eröffnen sollte, ihren je eigenen Weg zu größer Leistungsfähigkeit zu finden statt nach einem allgemeingültigen Schema zu fahnden, das man dann, womöglich hochschulgesetzlich festgeschrieben, allen überstülpt, ob sie wollen oder nicht.

Trotz aller Unterschiedlichkeit der Konzepte und Vorgehensweisen gab es doch eine Reihe von Problemen in den insgesamt zehn geförderten Universitäten, mit denen sich nahezu alle Projekte konfrontiert sahen. Dazu gehörten:

- das Spannungsverhältnis zwischen strategischen „top-down“- und partizipativen „bottom-up“-Orientierungen bei der Entwicklung neuer Leitungs- und Entscheidungsstrukturen,
- das Zusammen- und Widerspiel von Verwaltung und akademischer Selbstverwaltung,
- die Verzahnung von Organisations- und Personalentwicklung,
- die Beeinträchtigung der Projektkontinuität durch hohe Personalfuktuation,
- das Problemfeld der leistungsbezogenen Mittelvergabe als Instrument der Ressourcensteuerung (bis hin zu Selbstblockaden),
- die Mehrarbeit und Überorganisation aufgrund nicht intendierter Dezentralisierungsfolgen und schließlich
- die Neubestimmung des Verhältnisses von Universität und Staat, von Hochschulautonomie und ministerieller Aufsicht.

Für die beteiligten Hochschulleitungen stellte die Umsetzung der Reformkonzepte ungeheure Anforderungen an ihre Kommunikationsfähigkeit, insbesondere wenn es galt, Akzeptanz, Überzeugungskraft und Mitwirkungsbereitschaft bei den Hochschulangehörigen zu erwirken. Dabei konnten sie oftmals selbst nicht vorhersehen, welche Konsequenzen die eingeleiteten Veränderungen zeitigen würden. Frei nach dem Motto des Göttinger Experimentalphysikers, Philosophen und Aphoristikers Georg Christoph Lichtenberg handelten sie vielfach nach der Devise: „Ich weiß nicht, ob es besser wird, wenn es anders wird, aber soviel kann ich sagen: Es muss anders werden, wenn es gut werden soll.“ Schließlich wurde im weiteren Fortgang des Umsetzungsprozesses immer deutlicher, dass die eingeleiteten Maßnahmen essentiell waren, um zu einer klaren Profilierung, verbunden mit entsprechenden Schwerpunktsetzungen, zu einer überzeugenden Qualitätssicherung und zu einer bestmöglichen Nutzung der jeweiligen Potenziale zu gelangen. Wenn man heute auf das Programm der VolkswagenStiftung zurückblickt, dann wird – nicht zuletzt durch den Erfolg gleich mehrerer beteiligter Universitäten in der Exzellenzinitiative – deutlich, wie sehr die damals eingeleiteten Maßnahmen zumindest einige Hochschulen wie z.B. die

Freie Universität Berlin, die Göttinger und Heidelberger Universität sowie auch die Reform der Reformuniversität Bremen vorangebracht haben.

Die VolkswagenStiftung stand mit ihrem Programm freilich nicht allein. Der Stifterverband hat mit seinen Aktionsprogrammen „Reformuniversitäten“ und „Reformfakultäten“ ähnliche Ziele verfolgt. Auch die Bertelsmann Stiftung hat mit der Gründung des Centrums für Hochschulentwicklung (1994) Impulse gesetzt. Freilich haben sich auch eine ganze Reihe anderer Stiftungen entschlossen, nicht auf die Reformfähigkeit öffentlicher Universitäten zu warten, sondern ihrerseits eigene – wenngleich relativ kleine – Hochschulgründungen vorgenommen. Die Bucerius Law School in Hamburg, die Hertie School of Governance hier in Berlin und auch die 2006 erfolgte Übernahme der International University Bremen durch die Jacobs Stiftung seien hier als Beispiele genannt. Dabei ist es kein Zufall, dass auch darüber hinaus die meisten der universitären Ansprüchen genügenden Privathochschulen von Stiftungen getragen werden; denn nur mit einem erheblichen finanziellen Aufwand seitens Dritter lassen sich universitäre Strukturen und sozial verträgliche Studiengebühren miteinander in Einklang bringen.

### **III. Neue Rahmenbedingungen, größere Spielräume – ausgewählte Landeshochschulgesetze**

Um ihre genuinen Aufgaben in der Produktion, Aufbereitung und Vermittlung neuen Wissens – und damit vor allem auch in der Ausbildung hervorragend qualifizierter Nachwuchskräfte, die leitende Funktionen in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft übernehmen können! – adäquat auszufüllen, muss eine Universität angesichts der vor allem wissenschafts- und technologiegetriebenen Veränderungsdynamik in der Lage sein:

- sich im ständigen Austausch mit der Umwelt immer neuen Anforderungen zu öffnen und innovative Forschungsfelder zu erschließen,
- Lehre und Studium an zukunftssträchtigen Wissensgebieten zu orientieren,
- starre Strukturen aufzubrechen und fachübergreifende Formen der Wissens-erzeugung und –vermittlung zu entwickeln,

- weithin anerkannte Ausbildungsleistungen für den personenbezogenen Wissenstransfer zu erbringen,
- Studium und Lehre ebenso wie die Forschung international zu vernetzen und Spitzenleistungen hervorzubringen.

Um die Jahrtausendwende wurde immer deutlicher, dass es auch seitens des Gesetzgebers zu Reformen kommen musste. Einerseits war es unerlässlich geworden, dass die Universität aus sich heraus neue Kräfte mobilisierte, um sich durch eine grundlegende Reform zu einer modernen Universität zu wandeln – andererseits musste auch der Staat den Universitäten, die die Segel hart am Wind des Wandels hissen wollten, gesetzliche Mauern aus dem Weg räumen. Dies geschah zuerst 2002/3 in Niedersachsen mit dem novellierten Niedersächsischen Hochschulgesetz (NHG) und zwei Jahre später auch in Baden-Württemberg mit dem reformierten Landeshochschulgesetz, das freilich nicht die Stiftungs-, sondern die Unternehmensanalogie als Leitmotiv verwendete.

Seither haben zahlreiche Länder ähnliche Wege beschritten – etwa das Land Nordrhein-Westfalen mit dem „Hochschulfreiheitsgesetz“ – möchte ich mich auf die Beispielfälle Niedersachsen und Baden-Württemberg konzentrieren, insbesondere vor dem Hintergrund meiner eigenen Erfahrungen als Vorsitzender des Stiftungsrates der Georg-August-Universität Göttingen und des Universitätsrates der Universität Konstanz (bis Februar 2009). Zwar war seit langem in den Landeshochschulgesetzen den Universitäten die Selbstverwaltung zugewiesen, doch war sie zugleich durch ministerielle Aufsicht stark eingeschränkt. Wichtige Entscheidungen, etwa Neuberufungen wurden zumeist in den Ministerien getroffen. So hatten die Hochschulen zwar Gelegenheit, bei der Einstellung ihres wissenschaftlichen Spitzenpersonals mitzuwirken, gemäß den entsprechenden Paragraphen lag jedoch die endgültige Entscheidung im Ministerium.

Erst mit dem zu Beginn des Wintersemesters 2002/3 in Kraft getretenen neuen Niedersächsischen Hochschulgesetz hat das Land Niedersachsen einen Großteil der Verantwortung den Hochschulen selbst zugewiesen. Dies impliziert zugleich, dass die Universitäten mit Blick auf ihre Gremienstruktur mehr Flexibilität gewonnen haben. Das Land hat sich seither aus den operativen Angelegenheiten der Hochschu-

len zurückgezogen. Es beschränkt sich auf die Rechtsaufsicht und verhandelt im Übrigen mit den jeweiligen Partnern über strategische Entwicklungs- und Leistungsziele, die in Zielvereinbarungen festgelegt werden. Für den seinerzeit verantwortlichen Minister, Thomas Oppermann, ging es zugleich darum, die Universität als Stiftung stärker in die Zivilgesellschaft zu integrieren. Die Stiftung erscheint für ihn „als die am besten geeignete Rechtsform, um einen Grundmangel der deutschen Universität zu beseitigen: Ihre unzureichende Verankerung in der Gesellschaft. Die deutschen Hochschulen sind fixiert auf den armen Staat und ignorieren die reiche Gesellschaft. **Die Stiftung ist eine Einrichtung der Bürgergesellschaft.** Sie ermöglicht es, die Staatsfixierung der deutschen Hochschulen aufzubrechen und den Dualismus Hochschule–Staat durch das Dreieck Hochschule–Staat–Gesellschaft zu ersetzen.“ (Thomas Oppermann: Vom Staatsbetrieb zur Stiftung, 2002)

Das neue NHG stärkt zugleich die Hochschulleitung. War es bisher vor allem der jeweilige Senat, der viele Entscheidungen an sich ziehen konnte, so sind es heute die Präsidien, denen nicht nur der Abschluss von Zielvereinbarungen, sondern auch die Errichtung, Änderung und Aufhebung von Fakultäten, die Einführung, Änderung und Schließung von Studiengängen sowie die Genehmigung von Prüfungsordnungen obliegt. Damit können die Universitäten nun schneller auf die Herausforderungen des skizzierten dynamischen Veränderungsprozesses in Forschung und Lehre reagieren.

In ihren Entscheidungen werden die Präsidien von neugebildeten Stiftungsräten beraten und beaufsichtigt. Sie bestehen aus jeweils sieben Personen. Fünf Mitglieder des Stiftungsrates werden vom Ministerium im Einvernehmen mit dem Senat berufen. Ferner gehören ihm je ein Vertreter des Wissenschaftsministeriums und des Senats an. Mit Ausnahme der Zuständigkeit für Zielvereinbarungen überträgt das Ministerium seine Zuständigkeiten für die Hochschulen - einschließlich der Berufungsangelegenheiten – auf den Stiftungsrat. Damit ist zugleich eine enorme Dezentralisierung der Hochschulverwaltung verbunden, zumal die Stiftung Dienstherreneigenschaft besitzt und auch in Vermögensangelegenheiten selbstständig ist.

Nach dem Vorbild amerikanischer Universitäten können Stiftungshochschulen auf lange Sicht Kapital aufbauen, das relevante Beiträge zur Finanzierung von Forschung und Lehre erwirtschaftet. Über Fundraising- und Alumniarbeit wird privates

Vermögen als Zustiftung für das Grundstockvermögen eingeworben, was wiederum die jährlichen Erträge der Stiftung erhöht. Freilich bleiben die Hochschulen in Deutschland auf absehbare Zeit Zuwendungsempfänger des Landes, und auch die Trägerstiftung und die Körperschaft Universität bleiben in vielfacher Weise miteinander verflochten. Das Präsidium der Stiftung ist zugleich Präsidium der Körperschaft. Die Mitglieder des Stiftungsrates werden im Einvernehmen zwischen der Universität und dem Fachministerium berufen. Eine wesentliche Aufgabe des Stiftungsrates ist wiederum die Ernennung oder Bestellung und Entlassung der Mitglieder des Präsidiums der Universität auf Vorschlag des Senats. Auch hier findet also eine wesentliche Rückbindung der Stiftung an die Körperschaft ihren Niederschlag. Die Rechts- und Fachaufsicht über die Universität liegt beim Stiftungsrat. Zugleich hat jedoch das Land die Rechtsaufsicht über die Stiftung. Das Land kontrolliert die Stiftung über die entsprechenden Mittelzuweisungen, verbunden mit Zielvereinbarungen für die Weiterentwicklung der Universität. Insoweit kann in der Tat nicht davon die Rede sein, dass die Universität voll und ganz „entstaatlicht“ sei. Gleichwohl sind die Handlungsspielräume – nicht zuletzt bei einem für die Qualität der Universität entscheidenden Vorgang, nämlich dem Berufungsverfahren – erheblich dadurch erweitert worden, dass der staatliche Einfluss auf vielfältige Weise mediatisiert wird.

Wie schon erwähnt, wählte Minister Frankenberg für die Novellierung des baden-württembergischen Hochschulgesetzes die Analogie von Hochschule und Unternehmen als Leitlinie. Er selbst hat dies in einem Aufsatz wie folgt formuliert: „Das Prinzip muss lauten, dass die Hochschulen wo möglich in eigener unternehmerischer Freiheit und Verantwortung handeln, während der Staat, wo nötig, für Abstimmung sorgt. Staat und Hochschulen sind in einer strategischen Partnerschaft miteinander verbunden.“ (Peter Frankenberg: Strategische Partnerschaft, 17 Thesen zur Hochschulreform, in: Forschung & Lehre, Heft 8/2003). Das zentrale Ziel der Hochschulreform in Baden-Württemberg war es, über die Implementation neuer Leitungsstrukturen, die der Wirtschaft entlehnt sind, die universitäre Effizienz zu steigern. Zentrale Neuerungen waren dabei:

- Der Rektor (Vorstandsvorsitzender) und die hauptamtlichen Vorstandsmitglieder der Hochschule werden durch den Aufsichtsrat gewählt und durch den Senat bestätigt.

- Der Aufsichtsrat wird mehrheitlich oder sogar ausschließlich extern zusammengesetzt und seine zentrale Aufsichtsfunktion gegenüber dem Hochschulrat deutlich gestärkt.
- Die Berufung und Besoldungseinstufung der Professoren geht vom Ministerium in die Zuständigkeit des Vorstandes über.
- Zahlreiche Genehmigungs- und Anzeigevorbehalte des Ministeriums werden aufgehoben.

Ähnlich wie im NHG für die niedersächsischen Hochschulen fand auch in Baden-Württemberg eine deutliche Gewichtsverlagerung vom Senat in Richtung Rektorat und Universitätsrat statt. Vielfach wurde die Reform wegen der unzulänglichen Unternehmensanalogie und des befürchteten übermäßigen externen Einflusses durch die Aufsichtsräte kritisiert. Andererseits entsprach das damit entwickelte Steuerungsmodell in nahezu allen Punkten dem zuvor bereits für die Universität Konstanz entworfenen und in weiten Teilen – aufgrund einer Experimentierklausel – schon praktizierten Verfahren (vgl. dazu Modell Konstanz. Empfehlungen zur strukturellen Weiterentwicklung der Universität, Konstanz 1998). Auch im Unternehmensmodell gibt es vielfältige Verflechtungen zwischen Körperschaft und Aufsichtsorganen, nicht zuletzt bei der Wahl des Rektors und der Struktur- und Entwicklungsplanung. Gemeinsam gewinnen Senat, Rektorat und Universität mehr Gestaltungsfreiheit für die jeweilige Institution und zugleich wird mehr Verantwortung auf das Rektorat übertragen. Die strategische Entscheidungsmacht liegt eindeutig beim Rektorat/Vorstand. Sie findet freilich ihre Grenzen darin, den Universitätsrat in seiner Aufsichtsfunktion von der Notwendigkeit der vorgeschlagenen Maßnahmen überzeugen zu müssen.

#### **IV. Der Exzellenzwettbewerb als Governance-Wettbewerb**

Die Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder ist in allen drei Förderlinien in erster Hinsicht ein Wettbewerb der Forschungsleistungen und –konzepte. Die mit zusätzlichem Geld und dem zu erwartenden Prestigegewinn stimulierten Antragsprozesse haben jedoch zugleich eine Fülle von Reformschritten ermöglicht, die sonst kaum und in so kurzer Zeit zustande gekommen wären. So gesehen war der Exzellenzwettbewerb, insbesondere in der dritten Förderlinie zu den „Zukunftskonzepten“

vor allem auch ein Governance-Wettbewerb. Bereits in der von mir geleiteten Kommission zur Formulierung der „Eckpunkte eines zukunftsfähigen deutschen Wissenschaftssystems. Zwölf Empfehlungen“ (Hannover 2005) lautet die fünfte Empfehlung zur selbstständigen Hochschule der Zukunft:

„Die Hochschule muss die Freiheit bekommen, sich im nationalen wie internationalen Wettbewerb auf ihren leistungsstarken Feldern zu profilieren und zu behaupten. Dabei sind durch entsprechende Entscheidungs-, Management- und Verwaltungsstrukturen die Fähigkeiten zu entwickeln, in diesem Wettbewerb Prioritäten zu setzen. Die Hochschule der Zukunft handelt an Maßstäben orientiert, die der Wissenschaft entstammen und ist gleichzeitig der Gesellschaft gegenüber für ihr Wirken, aber auch für den Ertrag der in sie investierten Gelder verpflichtet.“ (S. 12) All dies wurde von vielen Hochschulleitungen produktiv aufgegriffen, getreu dem chinesischen Sprichwort: „Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern, andere Windmühlen.“

In der Tat haben viele Universitäten ihre Zukunftskonzepte so entwickelt, dass sie sowohl den eingangs angesprochenen Öffnungserfordernissen der Hochschulen gegenüber anderen Forschungs- und Innovationsakteuren Rechnung tragen als auch die internen Prozesse der Mittelvergabe für Startförderungen ebenso wie die Schaffung neuer interner Forschungseinheiten, z.B. Zentren oder – darauf komme ich später noch zurück! – Institutes of Advanced Study, ermöglichen. Für die weit überwiegend aus dem Ausland angereisten Sachverständigen war es bei den jeweiligen Ortsbesuchen für die Beurteilung der Zukunftskonzepte ein entscheidendes Kriterium, ob die Universität ein klares Verständnis von ihren eigenen Schwächen hatte und mit den vorgeschlagenen Maßnahmen adäquat auf eben diese Schwächen und ihre Behebung abzielte. Mehrere der erfolgreichen Zukunftskonzepte haben dabei u. a. auch auf die Empfehlung *VI. Hochschulen und außeruniversitäre Forschung* der „Eckpunkte“ reagiert, deren zentraler seinerzeit höchst umstrittener Satz lautet: „Die Hochschulen müssen im Interesse ihrer internationalen Wettbewerbsfähigkeit durch enge Kooperation bis hin zu struktureller Integration von außeruniversitären Forschungseinrichtungen gestärkt werden.“ (S.14)

Am konsequentesten hat diese Empfehlung zum Einreißen von Mauern das Karlsruher Konzept einer institutionellen Verknüpfung der Technischen Universität mit der Großforschungseinrichtung Forschungszentrum Karlsruhe zu einem Karlsruhe Institute of Technology verfolgt. Das schon in der ersten Runde der Exzellenzinitiative zur Förderung empfohlene Zukunftskonzept sieht vor, auf mittlere Sicht zwei extrem unterschiedliche Forschungskulturen, nämlich die einer im Wesentlichen weisungsgebundenen Forschungseinrichtung mit der einer autonomen Universität zu verknüpfen. Insgesamt werden 8.000 Mitarbeiter mit einem Jahresbudget von rd. 700 Millionen Euro unter dem neuen Dach der strategischen Allianz von Universität und Forschungszentrum zusammengeführt.

Ähnliche Ziele, wenngleich nicht in derselben institutionellen Struktur verfolgt auch die Jülich-Aachen Research Alliance. An dem Aachener Zukunftskonzept „RWTH 2020 – Meeting Global Challenges“ scheint mir jedoch besonders bemerkenswert, dass es zugleich versucht, die interne „Corporate Governance“ nachhaltig zu verbessern, und zwar vor allem durch die Einführung eines „Strategy Board“, das nach Aussagen der Homepage der RWTH vor allem folgende Funktionen erfüllen soll:

- eine interne Wettbewerbskultur zu implementieren,
- flexible Fördermöglichkeiten für innovative Ideen und Projekte zu eröffnen,
- Anreize für die Entwicklung und Nutzung temporärer Strukturen zu schaffen,
- durch die Konsolidierung existierender, aber bislang unzureichend koordinierter Aktivitäten neue Synergien zu erzeugen,
- durch neue institutionelle Regelungen die Kooperation über Fakultätsgrenzen hinweg zu stärken.

Gerade durch die Schaffung dieser strategisch neuen Weichenstellungen soll die interdisziplinäre, Fakultätsgrenzen überschreitende Zusammenarbeit auf möglichst unbürokratische Weise vorangebracht werden.

Auch bei der Stiftungsuniversität Göttingen geht es darum, nach dem Projekt zur rückgekoppelten Autonomie, das im Rahmen des Programms „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ gefördert wurde, und dem Anfang 2003 erfolgten Schritt hin zur Stiftungsuniversität nunmehr ein neues Governance-Element einzuführen,

mittels dessen die möglichst enge wissenschaftliche Zusammenarbeit, aber auch die Zukunftsplanung am Standort Göttingen gemeinsam mit den außeruniversitären Akteuren erfolgen kann. Der Göttingen Research Council (GRC) bietet hierzu die entscheidende Plattform.

Darüber hinaus enthält das Zukunftskonzept für Göttingen aber auch weitere interne, z. T. extern besetzte Gremien zur Verbesserung der Voraussetzungen für kreative Forschung. Es sind dies: ein Forschungsausschuss, der auch mit externen Mitgliedern besetzt ist, innerhalb der Universität sowie Courant-Zentren mit etwa drei bis vier Nachwuchsgruppen und nicht zuletzt das Lichtenberg-Kolleg als eine Art Institute of Advanced Study mit besonderen Schwerpunkten in den Geistes- und Gesellschaftswissenschaften.

Außeruniversitäre Einrichtungen stehen im Raum Konstanz nicht zur Verfügung. Daher kam es darauf an, für eine mittelgroße Universität (mit ca. 180 Professuren und etwa 10.000 Studierenden) ein ganz eigenständiges Konzept zu entwickeln, das unter dem Motto „Towards a Culture of Creativity“ versuchte, die ohnehin schon bundesweit zu den führenden Forschungseinrichtungen zählende Hochschule noch weiter nach vorn zu bringen. Eine entscheidende Weichenstellung war in Konstanz freilich bereits Ende der 1990er Jahre passiert, als nämlich eine im Wesentlichen extern besetzte Kommission den Auftrag erhielt, unter Vorsitz von Professor Dr. Jürgen Mittelstraß die Universität gewissermaßen neu zu erfinden. Mit dem Sektionsmodell und der Entwicklung eines integrierten, fachübergreifenden Konzepts für die Zentrenbildung und einem Centre of Advanced Study haben wir seinerzeit bereits die strukturelle Grundlage für die Weiterentwicklung zu einem Zukunftskonzept gelegt. Wesentliche Elemente dieser neuen Struktur auf dem Weg zu einer verbesserten Kultur der Kreativität waren dabei die „Zellen der Kreativität“, in denen neue Freiräume erschlossen werden, das Zukunftskolleg, in dem vor allem Nachwuchsgruppen und Juniorprofessuren ihre Ausgangsbasis finden konnten und weitere Konzepte für intrastrukturelle Plattformen, die die Forschungsmöglichkeiten der Universität Konstanz weiter verbessern.

Allen Erfolgsmodellen ist gemeinsam, dass die Hochschulleitung zusammen mit entscheidenden Leistungsträgern der wichtigsten Forschungsfelder Konzepte nicht nur

entwickelt, sondern auch Strukturen geschaffen hat, in denen die internationale Sichtbarkeit der lokalen und regionalen Forschungskapazitäten deutlich erhöht wird. Zugleich wird mit neuen Strukturelementen wie etwa dem Konstanzer Zukunftskolleg, den verschiedenen Institutes of Advanced Study und auch der fachbereichs- oder fakultätsübergreifenden Zentrenbildung in deutschen Universitäten ein spannender, neuer Prozess der Schwerpunktbildung, aber auch der Karriereentwicklung in Gang gesetzt. Mit zahlreichen inter- und transdisziplinär angelegten Zentren, Clustern etc. und anderen Organisationsformen ist es gelungen, Spitzenforschung an den verschiedenen Standorten zu bündeln und neue, am Tenure Track-Verfahren orientierte Möglichkeiten der Karriereentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs zu eröffnen, wobei deren Bewährung in der universitären Berufungspraxis vielfach noch aussteht.

#### V. **Wo stehen wir - und wie geht es weiter?**

Mit der Exzellenzinitiative ist die noch vielfach genährte Illusion der Gleichheit und Vergleichbarkeit deutscher Universitäten endgültig aufgelöst worden. Die Deutsche Forschungsgemeinschaft und der Wissenschaftsrat haben mittlerweile eine erste Zwischenbilanz gezogen. Dabei wird deutlich, dass man die Karrierechancen für den wissenschaftlichen Nachwuchs und auch das beabsichtigte Zurückholen von Forscherinnen und Forschern aus dem Ausland durch die Exzellenzinitiative wirksam befördern konnte. Auch gelingt es häufiger, im Wettbewerb mit ausländischen Spitzenhochschulen die eine oder andere Professur gegen starke Konkurrenz zu besetzen oder Personen in Deutschland zu halten, die Angebote von amerikanischen Spitzenuniversitäten erhalten. Ganz wichtig scheint mir dabei, dass die seinerzeit in den Eckpunkten für ein zukunftsfähiges Hochschulsystem erarbeiteten „Zwölf Empfehlungen“ den Aspekt der stärkeren Verbindung zwischen außeruniversitärer Forschung und Hochschulen nicht nur entworfen haben, sondern mittlerweile die beteiligten Hochschulen diesen auch tatkräftig umzusetzen beginnen. Damit ergeben sich zugleich ganz neue Möglichkeiten der gemeinsamen Berufsplanung und der gegenseitigen Beteiligung von Universität und außeruniversitären Instituten an der langfristigen Forschungsplanung des jeweiligen Standortes. Wenn man unter diesem Aspekt bedenkt, dass die Systemevaluation von DFG und MPG erst zehn Jahre zurück-

liegt, dann heißt das, dass wir sowohl eine erfolgreiche Vertrauensbildung wie auch einen neuen Prozess des Zusammenwirkens im Sinne eines klaren Profilierens der jeweiligen Standorte und Regionen erreicht haben, wie wir ihn vor ein paar Jahren noch nicht kannten.

Jeder, der auch nur einen Blick wirft in die sich immer weiter auftuenden Abgründe der Finanzlöcher der öffentlichen Hand, weiß, dass es über die staatlichen Mittel hinaus bürgerschaftlichen Engagements bedarf, wenn wir nicht im internationalen Vergleich weiter zurückfallen wollen, als dies ohnehin schon der Fall ist. Mittlerweile nehmen wir laut Bildungsfinanzierungsstatistik innerhalb der OECD-Staaten nur noch Platz 25 ein. Freilich sind es nicht nur die politischen Rahmenbedingungen, sondern auch die Hochschulen selbst, die sich entsprechend neu formieren müssen. Aus meiner Sicht ist die Stiftung – nicht zuletzt wegen ihrer aufgabenbezogenen Gemeinwohlorientierung und ihrer Glaubwürdigkeit beim Einwerben von Spenden und Zustiftungen – der wesentlich angemessenere Rahmen für eine Universität als etwa die unternehmensanaloge Struktur oder andere Rechtsformen. Der Weg zu einer wirklich selbstständigen Universität ist freilich noch weit. Zur Steigerung der wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit müssen die Hochschulen ihre Ressourcenmöglichkeiten noch besser und vor allem auf neuen Feldern erschließen, die dann verfügbaren Mittel noch effizienter und effektiver einsetzen, ihre eigenen Verfahren und Verwaltungsprozesse vereinfachen und beschleunigen sowie die Kommunikation auf allen Ebenen verstärken und vor allem eine Identifikation der einzelnen Personen mit ihrer Hochschule erreichen. In den Governance-Strukturen muss es gelingen, eine neue Balance zwischen zweifellos notwendiger Steuerung und der ebenso unverzichtbaren Partizipation aller Hochschulmitglieder zu finden.

Messen lassen müssen sich all diese Reformschritte letztlich daran, ob es gelingt, Kreativität in Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement gleichermaßen zu realisieren. Zu einer wirklich produktiven Kreativität gehören viele Komponenten. Sie reichen von der Risikobereitschaft über die Kommunikationsfähigkeit bis hin zur Fehler-toleranz und Offenheit für das Unverhoffte. Der kritisch nachfragende Kollege ist dabei, wie die folgende Karikatur zeigt, für den Erkenntnisfortschritt auch weiterhin unverzichtbar (wenn wir denn nicht auf erkenntnistheoretische Wunder hoffen wollen). Ich möchte zwei Aspekte hervorheben, die auch als Leitlinie für die Bildung interner

Strukturen gelten können. Dabei geht es vor allem um das Verhältnis von Diversität der wissenschaftlichen Disziplinen und Organisationseinheiten einerseits und der Intensität der Kommunikation, also dem fachübergreifenden Austausch zwischen den Mitgliedern der jeweiligen Universität andererseits. Diversität, wenn sie zu breit angelegt wird, steht immer in der Gefahr, in Heterogenität umzuschlagen. Umgekehrt zeigt sich, wenn die disziplinären Strukturen zu homogen sind, dann gibt es zu wenig Anregungspotenzial aus benachbarten Gebieten. Von daher kommt es darauf an, immer wieder neue, personenbasierte Möglichkeiten des Austausches zu schaffen und die Strukturen entsprechend anzupassen. Ein weiterer Punkt ist von Albert Einstein bereits sehr pointiert formuliert worden: „Zwei Dinge sind zu unserer Arbeit nötig: unermüdliche Ausdauer und die Bereitschaft, etwas, in das man viel Zeit und Arbeit gesteckt hat, wieder wegzuwerfen.“

Mit anderen Worten, es geht darum, Geduld und Vertrauen in einer Institution so zu entfalten, dass Flexibilität und Risikobereitschaft bei gleichzeitiger Verlässlichkeit der Karrierewege gewährleistet bleiben. Einmal getroffene Entscheidungen müssen zumindest mittelfristige Geltungsdauer beanspruchen können, das heißt etwa fünf bis sieben Jahre. Die entsprechend ausgewählten Personen brauchen diese Verlässlichkeit, um tatsächlich neue Wege in der Forschung gehen zu können. Das zeigen alle internationalen Vergleichsstudien. Das zeigt auch die Erfahrung mit den wirklich erfolgreichen Institutionen, wie etwa dem Wellcome Trust und dem MRC in Großbritannien sowie den Howard Hughes Medical Institutes und ihrem Janelia Farm Campus in den USA.

Mit Blick auf die Ausgangsfrage meines Vortrags möchte ich zum Schluss noch einmal unter dem Aspekt der Autonomie sowie des Führens und Steuerns auf drei Schlüsselwörter zurückkommen: Wettbewerb, Governance und Steuerungsinstrumente. – Es dürfte deutlich geworden sein, in welchem starkem Maße Wettbewerbe Steuerungswirkungen entfalten. Das gilt in kleinerem Umfang für die von der VolkswagenStiftung und dem Stifterverband initiierten Programme zur Reform der Leitungs- und Entscheidungsstrukturen in den neunziger Jahren. Es gilt erst recht für die Exzellenzinitiative, die eine Fülle von längst überfälligen Reformen (etwa mit den Graduiertenschulen und strukturierten Promotionsprogrammen, aber auch mit der Öffnung gegenüber der außeruniversitären Forschung) in Gang gebracht hat, über

die bereits lange geredet wurde, meist ohne dass Taten folgten. Nun steht die zweite Runde der Exzellenzinitiative vor der Tür, und es eröffnen sich neue Chancen, nicht zuletzt auch für die Humboldt-Universität. Freilich wird die Luft nach oben für Newcomer relativ dünn sein; denn es können voraussichtlich nur drei bis vier Zukunftskonzepte und etwa acht bis zehn Graduiertenschulen und Exzellenzcluster neu in die Förderung aufgenommen werden, wenn wir unterstellen, dass etwa 10 % bis 20 % der bisher Geförderten es nicht erneut schaffen. Aber es gibt reelle Aufstiegschancen für die Besten, und die Exzellenzinitiative wird – was ich stets gefordert habe – ein offenes, atmendes System und nicht etwa ein Club von lauter Gesetzten.

Für die universitätsinternen Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozesse bedeutet dies freilich auch, dass eine Fülle von Ressourcenumverteilungen notwendig sein wird. Zugleich werden die bislang Geförderten, wie ich Ihnen an einigen Beispielen verdeutlicht habe, eine neue Machtbalance im Inneren finden müssen; denn die vielfach durch Leistungsträger und Hochschulleitungen etablierten „Parallelstrukturen“ von neuen Clustern, Zentren und Institutes of Advanced Study werden mit den Fakultäten in einen neuen Wirkungszusammenhang gebracht werden müssen. Da eine Universität von der aktiven Beteiligung aller ihrer Mitglieder (einschließlich der Studierenden) lebt und in dem Sinne kein allein top-down zu führendes Unternehmen, sondern eine gemeinwohlorientierte, von ihren Mitgliedern getragene Einrichtung ist, muss sie immer wieder aufs Neue eine Balance zwischen Partizipation und Steuerung herstellen. Dies impliziert zugleich, dass sie eine aktiv gestaltende und die Dinge vorantreibende Leitung benötigt; denn sonst ist auch eine gemeinwohlorientierte Institution, und ich weiß, mit Blick auf Stiftungen, wovon ich rede, nicht in Schwingung zu versetzen.

Die Frage der Governance schließt auch die in den letzten 10 bis 15 Jahren neu geschaffenen Aufsichtsgremien ein. Ob sie nun Kuratorium, Universitätsrat oder Stiftungsrat heißen, in jedem Falle scheint mir die Rollenfindung und auch der notwendige Lernprozess an der Schnittstelle zwischen Aufsichtsgremium und inneruniversitären Gremien noch nicht befriedigend gelöst. Hier sind noch Lernchancen zu nutzen. Auch gibt es mittlerweile ein durch rege Teilnahme an entsprechenden Foren dokumentiertes Bedürfnis nach Erfahrungsaustausch und Optimierung, und zwar sowohl im nationalen Rahmen über das CHE und den Stifterverband als auch im in-

ternationalen Kontext über die European Association of University Governing Boards. Nicht zuletzt die vielen „Betriebsunfälle“ in den Ko-Dezisionsverfahren bei Präsidenten- und Rektorwahlen haben uns gezeigt, dass bisweilen noch zuviel Überheblichkeit im Spiel ist, wenn es gilt, Leitungspositionen in deutschen Universitäten im Zusammenwirken von Senat oder Konzil einerseits und Stiftungsrat oder Kuratorium andererseits zu besetzen. Es bleiben viele lose Enden, die freilich durchaus noch zu einem Knoten zusammengefügt werden können.

Ein weiteres gravierenderes Steuerungsproblem in der deutschen Hochschullandschaft besteht meines Erachtens im Einsetzen konfligierender Steuerungsinstrumente. Da wird einerseits in qualitativ und quantitativ gut dokumentierten und einvernehmlich ausgehandelten Zielvereinbarungen eine Fülle von Dingen vereinbart, die in der Tat häufig geeignet erscheinen, die Hochschule voranzubringen. Dann werden jedoch parallel dazu Steuerungsinstrumente wie z.B. die indikatorgesteuerte Mittelvergabe oder die anhand von Studienplatzkosten und Studienabschlüssen in der Regelstudienzeit festgemachten Mittelverteilungsverfahren eingesetzt, die der Zielvereinbarung diametral entgegenlaufen. Hier sehe ich den dringendsten Korrekturbedarf; denn es darf nicht sein, dass eine Hochschule einerseits zu einer international sichtbaren Spitzenuniversität – mit entsprechend teurem Personal – ausgebaut werden soll und gleichzeitig über landesweite, an Durchschnittswerten orientierte Preiscluster für Studienplätze jedweder Art eine finanzielle Aushöhlung eben des übergeordneten Ziels erfolgt.

Wir haben in Deutschland lange Zeit eine Regionalisierung des Hochschulsystems betrieben. Dies hat zu guten, wenn auch nicht überragenden Resultaten geführt. Was nun bereits seit einigen Jahren ansteht und für die Zukunft noch wesentlich bedeutsamer wird, ist die weitere Ausdifferenzierung innerhalb des Spektrums unserer Universitäten. Hier wird es nicht möglich sein, alle gut hundert Hochschulen mit Promotionsrecht zu international sichtbaren Spitzenuniversitäten weiterzuentwickeln. Viele Hochschulen haben darauf auch bereits reagiert, indem sie sich regional neu verankern und in dem Signum „Regionalhochschule“ eine neue Qualität entdecken. Für traditionsreiche und leistungsstarke Universitäten wie die Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität in Bonn, die Humboldt-Universität zu Berlin, die Eberhard Karls Universität Tübingen, die Friedrich Alexander Universität Erlangen (um nur einige zu

nennen) wird es jedoch darum gehen, den Weg über die Exzellenzinitiative zu neuer internationaler Sichtbarkeit wirkungsvoll zu beschreiten.

Letztlich gibt es aber keine Erfolgsgarantie. Es bleibt uns in der Wissenschafts- und Hochschulpolitik am Ende nichts anderes übrig, als uns den Satz von Albert Camus zu eigen zu machen: „Wir müssen uns Sisyphos als einen glücklichen Menschen vorstellen.“ Im Unterschied zum antiken Sisyphos ist es freilich in der Universität so, dass wir den Mut und die Kraft aufbringen müssen, immer wieder neue Steine den Berg hinaufzurollen. – Und manche dieser Steine bleiben sogar oben!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.