

Wilhelm Krull

Wie vermessen ist die Universität?

**Eröffnungsvortrag zur ZEIT Konferenz „Die vermessene Hochschule“
am 22. November 2016 in Berlin**

Vorbemerkung

Für die moderne Wissenschaft und die sie prägenden Institutionen – also die Hochschulen und Forschungseinrichtungen – ist Wettbewerb gewissermaßen konstitutiv. Es galt seit jeher und gilt für jede dieser Institutionen, die besten Studierenden und Doktorand(inn)en zu gewinnen, die originellsten Forschungsideen und –projekte zu generieren, hervorragende Professor(inn)en zu holen und zu halten und schließlich in allen Bereichen hervorragende Ergebnisse zu erzielen. Aus dem Labyrinth der Erkenntnissuche möchte am Ende jede und jeder mit „super results“ herauskommen. Soweit das Wunschbild. Dass im Forschungsprozess häufig auch Irrwege beschritten werden müssen, ehe der Königsweg gefunden wird und nicht selten „heroic failures“ das Zwischenergebnis sind, wird vielfach gerne übersehen. Auch wird mit Blick auf die zentralen Funktionen einer Universität die Publikation neuer Erkenntnisse und entsprechender Durchbrüche allzu sehr in den Vordergrund gestellt. Wenn wir einmal genauer betrachten, was die zentralen Funktionen einer Universität in unserer Gesellschaft sind, dann rücken vor allem die folgenden drei in den Vordergrund:

- Das forschungsbasierte Ausbilden von Fach- und Führungskräften für Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft.
- Das Erschließen, Bewahren und Vermitteln von wissenschaftlichem Wissen.
- Das Transformieren von überlieferten Wissensbeständen und das Generieren von neuem Wissen.

Wenn wir dies als zentralen Ausgangspunkt unserer Diskussion über die vermessene Hochschule nehmen, dann wird sogleich klar, dass Publikationen, Patente, Preise, Lizenzen und Unternehmensgründungen letztlich Nebenprodukte des universitären Handelns sind und keineswegs zentrale Parameter dessen sein können, was für die jeweilige Gesellschaft geleistet wird. Die bisweilen spitz berechneten Euro pro Publikation oder Zitation mögen unter sportlichen Aspekten

interessante Zahlen ergeben; der Einsatz öffentlicher Mittel rechtfertigt sich jedoch primär durch die hoffentlich hervorragend qualifizierten Absolvent(inn)en, die eine Hochschule hervorbringt. Gleichwohl erscheint es mir für unsere heutige Veranstaltung sinnvoll, noch einmal genauer auf Rankings, Ratings und andere Verfahren der Leistungsbewertung zu schauen.

I. Rankings, Ratings und andere Verfahren der Leistungsbewertung

In einer Welt, in der vieles ungewiss ist und doch nahezu alles messbar erscheint, unterliegen auch die Universitäten zunehmend einem Parametrisierungsdruck. Rankings, Ratings, breitgefächerte Indikatorensysteme und eine immer weiter um sich greifende Tendenz, qualitative Bewertungen durch quantitative Angaben zu ersetzen, bestimmen mittlerweile das Bild.

Heute gibt es eine Vielzahl von Rankings, die mit jeweils unterschiedlich zusammengestellten Indikatoren immer neue Ranglisten produzieren. In einer 2015/16 erschienenen britischen Veröffentlichung mit dem Titel „The Metric Tide“ werden weltweit mehr als 150 mehr oder weniger spezialisierte Rankings gezählt; darunter gelten die folgenden zehn als die forschungs- und hochschulpolitisch bedeutendsten:

- Academic Ranking of World Universities (ARWU) (Shanghai Jiao Tong University, China), 2003;
- Webometrics (Spanish National Research Council, Spanien), 2004;
- National Taiwan University Rankings (zuvor Performance Ranking of Scientific Papers for Research Universities, HEEACT), 2007;
- Leiden Ranking (Centre for Science and Technology Studies, University of Leiden), 2008;
- SCImago Journal and Country Rank (SJR) (Spanien), 2009;
- University Ranking by Academic Performance (URAP) (Informatics Institute of Middle East Technical University, Türkei), 2009;
- QS World University Rankings (Quacquarelli Symonds, Vereinigtes Königreich), 2010;
- THE World University Ranking (Times Higher Education, Vereinigtes Königreich), 2010;

- U-Multirank (European Commission, Brüssel), 2014;
- Best Global Universities Ranking (USNWR, USA), 2014.¹

Viele von diesen Rankings sind eng verknüpft mit den modernen Massenmedien und von daher strategisch gesehen Teil der bildungs- und forschungspolitischen Unterhaltungsindustrie des 21. Jahrhunderts. Zugleich tragen die Ranglisten jedoch wesentlich dazu bei, durch scheinbar parteilose Neutralität hochschulpolitische Wirklichkeit zu konstruieren, die durch ihre vermeintliche Objektivität und die Legitimität des institutionellen Handelns zunehmend auch an Steuerungswirksamkeit gewinnt.

Wenn wir dennoch einen Blick auf das derzeit bekannteste Ranking, nämlich das Shanghai Ranking der Jiao Tong Universität werfen, dann müssen wir in der Tat feststellen, dass Europa weder unter den Top 10 oder 20 noch den Top 100 oder auch 200 bemerkenswert stark vertreten ist. Dies spiegelt jedoch auch den Weg wider, den man in Europa in nahezu allen Ländern seit den 1960er Jahren gegangen ist. Dieser Weg implizierte, dass wir Hochschulentwicklung vor allem als Teil der Regionalentwicklung begriffen haben, um auf diese Weise wissenschaftsintensive Forschung und Entwicklung – im Interesse annähernd gleicher sozialer und ökonomischer Lebensverhältnisse – möglichst breit zu streuen. Für eine klare Priorisierung internationaler Spitzenforschung amerikanischer Prägung gab es dabei wenig Raum, zumal parallel zum Ausbau der Hochschulen auch die außeruniversitären Forschungskapazitäten massiv erweitert wurden. Freilich ändert sich auch im Kontext des Shanghai-Rankings das Bild, wenn wir nicht nur die TOP 10 oder 100, sondern die Top 500 Universitäten der Welt betrachten (bei mehr als 30.000 Hochschulen weltweit ein immer noch herausgehobener Spitzenbereich), unter denen Europa (mit 205) immerhin mit deutlich mehr Universitäten vertreten ist als die USA (176).

¹ Vgl. James Wilsdon (Hsg.): The Metric Tide. The Independent Review of the Role of Metrics in Research Assessment & Management. London 2016. S. 79.

Region	Top 20	Top 100	Top 200	Top 300	Top 400	Top 500
Americas	16	55	86	121	150	176
Europe	4	35	80	122	158	205
Asia/Pacific	—	10	34	55	90	114
Africas	—	—	—	2	2	5
Total	20	100	200	300	400	500

2

Was diese, eigens erstellte Übersicht zeigt, ist vor allem das Ergebnis der Ansprüche mitteleuropäischer Bildungspolitik in den 1960er und 1970er Jahren, nämlich gut positionierte Universitäten mit starken Forschungsanteilen neben den außeruniversitären Forschungseinrichtungen zu etablieren, um auf diese Weise hervorragende Ausbildungs- und Forschungsmöglichkeiten zu schaffen. Trotz dieser auf den ersten Blick sehr positiven Bewertung darf man freilich nicht verkennen, dass die forschungsbezogenen Kriterien, die dem Shanghai-Ranking zugrunde liegen, einen klaren Bias in Richtung Natur-, Lebens- und Technikwissenschaften aufweisen, der von den europäischen Universitäten, und vor allem auch von den seit jeher breit in den Geistes- und Gesellschaftswissenschaften aufgestellten Traditionshochschulen, keineswegs adäquat abgebildet werden kann. Die wichtigsten Kriterien und ihre Gewichtungen sind wie folgt angelegt:

- Die Zahl der Alumni, die einen Nobelpreis in den Fächern Physik, Chemie, Medizin oder Wirtschaftswissenschaften sowie eine Fields-Medaille in der Mathematik erhalten haben (10 %).
- Die Zahl der Fakultätsangehörigen, die einen Nobelpreis oder eine Fields-Medaille gewonnen haben (20 %).
- Die Zahl der Artikel mit einer Co-Autorschaft von Fakultätsmitgliedern, die in Nature und Science publiziert wurden (20 %).
- Die Zahl der Artikel, die von Fakultätsmitgliedern der Universität publiziert wurden und im Science Citation Index oder im Social Sciences Citations Index aufgelistet sind (20 %).

² Source: <http://www.shanghairanking.com/ARWU-Statistics-2015.html>

- Die Zahl der vielfach zitierten Forscher der Universität in 21 breit angelegten Themenfeldern (20 %).
- Die akademische Leistung in Relation zur Größe der Universität (10 %).

Auffällig ist (wie übrigens auch in einigen anderen Rankings) die Imbalance in der Berücksichtigung der verschiedenen Fächerkulturen, insbesondere die Vernachlässigung der Geistes- und Gesellschaftswissenschaften. Ferner muss bei der Betrachtung eines solchen Rankings berücksichtigt werden, dass es nahezu vollständig auf den bibliometrischen Daten von Thompson Reuters und in den letzten Jahren immer mehr auf SCOPUS (Elsevier) sowie vergleichbaren Beständen beruht. Letztlich können solche Bewertungen nur funktionieren in Fächern, für die nicht nur die zitierenden, sondern auch die weit überwiegende Mehrheit der zitierten Veröffentlichungen in diesen Datenbanken enthalten sind. Hier gibt es jedoch ebenfalls große Diskrepanzen zwischen den Fächergruppen. Die Kongruenz liegt für die Naturwissenschaften bei fast 100 %. In Mathematik und den Wirtschaftswissenschaften bei 40 bis 60 % und in den Geisteswissenschaften unter 15 %. Es kommt hinzu, dass Zitationen als Indikatoren von Forschungsqualität eine Reihe gravierender technischer Probleme aufweisen, die nicht zuletzt interdisziplinäre Arbeiten negativ betreffen. Grundsätzlich handelt es sich allenthalben um fundamentale Fehlerquellen, wie z. B.:

- Die Erfassung der Daten ist gespickt mit Fehlern.
- Das Organisationsprinzip des Citation Index wird bestimmt durch computergenerierte Fachgebiete – interdisziplinär arbeitende Forscherinnen und Forscher befinden sich hier von vornherein im Nachteil.
- Grund für die häufige Zitation des jeweiligen Aufsatzes muss nicht unbedingt dessen Qualität, sondern kann auch dessen Fehlerhaftigkeit oder der Review-Charakter des Dargestellten sein.
- Der Citation Index rechnet jedes Zitat unterschiedslos jedem einzelnen Autor eines Artikels zu – die Einzelleistung wird nicht sichtbar und damit auch nicht honoriert.
- Der Journal Impact-Factor ist bei einzelnen Artikeln in 80 – 90 % der Fälle ein falsch zugeordneter Wert, da die durchschnittliche Zitationszahl durch wenige, überaus stark zitierte Publikationen nach oben verzerrt wird.

Insbesondere in solchen Wissenschaftssystemen, die die Publikationserfolge in referierten Zeitschriften und vor allem die Impact-Faktoren solcher Zeitschriften

zur direkten Leistungsbewertung und -belohnung zugrunde gelegt haben, können wir seit einigen Jahren beobachten, dass dies die Betriebsamkeit enorm erhöht. Wie sehr solche Erfolgsmessungen sich auch auf die Verhaltensweisen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern auswirken, hat bereits 1997 – vor dem Hintergrund britischer Erfahrungen – Michael Power in seinem Buch „The Audit Society. Rituals of Verification“ adressiert: „Cycles of research have changed in favour of publication in prestigious journals rather than books. Scientists are changing research habits, and a whole menu of activities for which performance measures have not been devised have ceased to have official value. Editing books, organizing conferences, and, paradoxically, reviewing and facilitating the publication efforts of others fall out of account“.³

In Deutschland hat Alfred Kieser bereits 2003 festgestellt: „Wie alle Evaluationskriterien schafft auch der Citation Index die Wirklichkeit, die zu messen er vorgibt. Er ändert das Verhalten der Evaluierten.“ Wir können diese Entwicklung in nahezu allen europäischen Ländern beobachten, nämlich einen klaren Trend hin zu mehr Aufsätzen statt Monografien, interessantes Material wird zur Erhöhung des Impact-Faktors „verlängert“ und die bloße Kumulation von Artikeln im jeweiligen Zeitschriftenset reicht vielfach bereits aus, um zu promovieren oder sich zu habilitieren.

Der inhärente Konservatismus mit Impact-Garantie dominiert gegenüber risikobehafteter, transformativer Forschung in neuen Gebieten, auf denen zunächst nur eine kleine Community die Arbeiten zitieren kann. Dies hat zur Folge, dass Standardisierung vorherrscht und die Produktion von Aufsätzen mit potenziell hohem Impact-Faktor im Vordergrund steht gegenüber problemadäquater, erst langfristig von den entsprechenden Fachcommunities aufgenommener inter- und transdisziplinärer Forschung.

In der vermessenen Hochschulwelt scheinen Wissenschaftspolitiker wie Hochschulleitungen immer mal wieder zu vergessen, dass man die Zitations- und Drittmittelquoten eines Historikers nicht mit denen eines Biochemikers oder Ingenieurs, die Kosten für einen Absolventen an einer Forschungsuniversität nicht mit denen für einen Absolventen an einer Regionalhochschule und die Anzahl der Promotionen pro Professur an einer medizinischen Fakultät nicht mit denen an

³ Michael POWER: The Audit Society. Rituals of Verification. London 1997, S. 100.

einer philosophischen Fakultät vergleichen kann und sollte. Ferner ist allenthalben – nicht nur in Hochschulverträgen und Zielvereinbarungen, sondern auch in hochschulinternen Verfahren der Mittelvergabe – die Tendenz zu beobachten, die persönliche Steuerungsverantwortung an „Landesformeln“ und „Indikatoren-systeme“ abzugeben. Automatisch greifende, quantitativ unterlegte Verteilungsmechanismen treten so vielfach an die Stelle von qualitativ begründeten, dem jeweiligen Leitungsorgan und der mit ihm unmittelbar verknüpften persönlichen Verantwortung zuzuordnenden Entscheidungen. Das Prinzip „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ wird auf diese Weise immer weiter ausgehöhlt und das Erzeugen normativer Steuerungswirkungen weitgehend den internen ebenso wie externen Berichtssystemen überlassen. Anstatt letzteren eine dienende Funktion – im Sinne einer evidenzbasierten Entscheidungsvorbereitung – zuzuweisen, führen sie vielfach ein Eigenleben und erzeugen auf diese Weise eine Menge von Anpassungsleistungen, vor allem im Drittmittel- und Publikationsbereich. Pointiert formuliert: Die Vermessung begünstigt „normal science“ und fördert „good housekeeping“, aber keine grundlegend transformative Forschung!

II. Die Vermessung der Einzelnen und ihre Folgen

Neben den Rankings ganzer Institutionen und den Ratings von Forschungsfeldern sind in den letzten beiden Jahrzehnten immer mehr Publikations- und Zitationsindizes, Hirsch-Faktoren, Förderbilanzen und leistungsorientierte Mittelvergabeverfahren ins Zentrum des Wissenschaftsbetriebs gerückt. Nahezu alles wird heute „vermessen“, und zwar in der dreifachen Bedeutung des Wortes: abmessen, falsch messen und – was leider immer häufiger vorkommt – maßloses und überehrgeiziges Agieren. Vor allem über „vermessene Ansprüche“ und „vermessene Positionsbehauptungen“ ließe sich vieles sagen!

Nun wäre es freilich wohl auch falsch, die Fehlentwicklungen der letzten Jahre allein auf die Tendenz zur quantitativen Leistungsbewertung zurückzuführen. Aber die immer häufiger auftretenden Plagiatsskandale, die nicht reproduzierbaren Versuche aufgrund von geschönten Messergebnissen und manipulierten Daten sowie die Neigung, möglichst rasch und am besten in kleinen Häppchen, gewissermaßen scheinbar neue Erkenntnisse zu publizieren, sind zumindest auch auf die weit verbreitete Orientierung an solchen Parametern zurückzuführen. Die Tatsache, dass in den modernen Lebenswissenschaften mehr als die

Hälfte aller publizierten Ergebnisse nicht reproduzierbar ist, sollte für uns Anlass genug sein, diesen Fehlentwicklungen nachzugehen. Bereits im Oktober 2013 wiesen Autoren im „Economist“ unter dem Titel „How Science Goes Wrong“ darauf hin, dass die Wissenschaft insgesamt zu wenig Ressourcen in die Replikation von Studien investiere. Auch die Wissenschaftskommunikation – nicht nur die Reputations-, sondern auch die innerwissenschaftliche „Wahrheitskommunikation“ – leide unter Sensationalisierung, Übertreibung und unangemessenen Zuspitzungen. All dies, um letztlich vor allem mediale Aufmerksamkeit, Fördergelder und Zitationszahlen – kurz den „Impact“ – in die Höhe zu treiben.

Mit diesen Entwicklungen einher geht eine Tendenz, die Entscheidungsfindung letztlich ganz an die Zahlen abzugeben. Das freie, fundierte und unabhängige Expertenurteil, die kritische Bewertung von Zahlen, Fakten und Leistungen durch die jeweiligen Wissenschaftler(innen) selbst scheint bereits vielfach durch die „Vermessung“ ersetzt worden zu sein. Aus meiner Tätigkeit in verschiedenen Aufsichts- und Beratungsgremien kann ich nur immer wieder feststellen, dass selbst in hochanspruchsvollen Berufungsverfahren Gutachter(innen) immer mehr dazu übergehen, die im Netz verfügbaren Publikations- und Zitationszahlen sowie den Hirsch-Faktor auszuwerten, um so einen vermeintlich objektiven Vergleich unter den zur Wahl stehenden Kandidat(inn)en vorzunehmen. Bisweilen geht man auch bereits dazu über, die Entscheidung über Fördervorhaben oder Gehaltszulagen allein an die Kennzahlen zu binden. Deutlich zugenommen hat auch die Gewohnheit, die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit mit der Gesamtsumme der eingeworbenen Drittmittel auszudrücken – etwa durch eine penibel aufgeführte Bilanz im Lebenslauf. Eine eindringliche Warnung vor solchen Quotenquantifizierungen hat eine Gruppe von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern im April 2015 in einem Nature-Artikel ausgesprochen und dabei letztlich festgestellt: „Research evaluations that were once bespoke and performed by peers are now routine and reliant on metrics.“⁴

⁴ Diana Hicks, Paul Wouters, Ludo Waltman, Sarah de Rijcke, Ismael Rafols: Bibliometrics: The Leiden Manifesto for research metrics. In: Nature, 22. April 2015.

III. Was ist zu tun?

In den letzten beiden Jahrzehnten haben sich die deutschen Hochschulen mühevoll auf einen Weg hin zu mehr Freiheit und Autonomie begeben. Zugleich wird dieser Weg mit dem Ziel verbunden, zu mehr Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung beizutragen, immer öfter durch die „Vermessung der Universität“ und der in ihr stattfindenden Aktivitäten unterlaufen. Wenn es so weitergeht, drohen sich die durch Autonomie gewonnenen Freiräume hinterrücks selbst wieder abzuschaffen. Sicher ist es innerhalb der neuen autonomen Governance-Formen wichtig, transparente und nachvollziehbare Kriterien der Leistungsbewertung zu etablieren. Dazu können Benchmarkingverfahren mit ähnlich ausgerichteten Institutionen (wie TU9 oder U15) hilfreich sein, also: Lernen durch Vergleich. Die Entscheidungsfindung selbst muss aber immer noch von Personen in Leitungsfunktionen, die sich in der Materie auskennen, vorgenommen und getragen werden. So manche Kennzahl oder Quote mag für eine Einschätzung hilfreich sein. Sie kann eine Entscheidungsfindung durch die handelnden Personen unterstützen – aber eben nie ersetzen!

Der autonomen Universität fällt letztlich die Aufgabe zu, durch transparentes Kommunikationsverhalten, evidenzbasierte Beratung und das Eröffnen von Partizipationsmöglichkeiten eine solide Vertrauensbasis für die entsprechenden Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse zu schaffen. Nur so kann es gelingen, einen für grundlegende Innovationen offenes Klima zu erzeugen, in dem auch radikal neue Erkenntnisse positive Aufnahme finden. Ziel einer jeden Institution muss es schließlich sein, ihre je eigene Kultur der Kreativität zu entwickeln. Aus meiner Sicht sind dabei vor allem die folgenden sieben Elemente zentral:

- Herausragende fachliche Kompetenz und die Freiheit, diese stetig weiterzuentwickeln,
- Mut, nicht nur der jeweiligen Forscherpersönlichkeit, sondern auch der Hochschulleitung, für die getroffenen Entscheidungen geradezustehen;
- Innovationsbereitschaft gepaart mit einem hohen Maß an Geduld, Experimentierfreudigkeit und Fehlertoleranz;
- Ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit im Sinne umfassender, auch das genaue Hinhören einschließender Interaktivität;

- Vielfalt als Resultat einer behutsam aufgebauten Diversität, ohne in allzu große Heterogenität zu verfallen (wie in vielen Massenuniversitäten);
- Ausdauer und Entschlossenheit, das gesteckte Ziel zumindest auf lange Sicht auch zu erreichen;
- Offenheit für den glücklichen Einfall (serendipity), der zwar durch ein intellektuell herausforderndes Umfeld begünstigt wird, sich planerischen Absichten aber weitgehend entzieht.

Das Etablieren einer solchen Kultur der Kreativität wird derzeit vor allem durch zwei Entwicklungstrends behindert, die eng mit der Tendenz zur kurzfristigen Leistungsdokumentation verknüpft sind. Dazu gehört zum einen die bereits angesprochene Metrisierung und quantifizierte Leistungsmessung mit ihren Konsequenzen für Rankings von ganzen Institutionen, Ratings einzelner Fächer(gruppen) und auch immer öfter für persönliche Erfolgsaussichten. Zum anderen ist hier die Verschiebung der Anteile zwischen gesicherter Grundausstattung und immer wieder neu einzuwerbender Ergänzungsausstattung qua Drittmitteln zu nennen. Bereits im Jahre 2011 hat der damalige Vorsitzende des Wissenschaftsrates Professor Dr. Wolfgang Marquardt in seinem Bericht zu „Neueren Entwicklungen der Hochschulfinanzierung in Deutschland“ darauf hingewiesen, dass die Grundmittel der Hochschulen zwischen 1995 und 2008 nur um 6 % gestiegen, während die Drittmittelinwerbungen demgegenüber überproportional gewachsen seien. In absoluten Zahlen, so Marquardt, hätten sich die Drittmittel ausgaben der Hochschulen zwischen 1995 und 2008 mehr als verdoppelt. 1995 habe der Anteil der Drittmittel am Gesamtbudget noch bei 11 % gelegen, bis 2008 sei er auf 20 % angewachsen. Blicke man nur auf die Forschungsfinanzierung, so ergebe sich sogar die Situation, dass 1995 auf einen Euro Drittmittel noch knapp 2 Euro Grundmittel für die Forschung gekommen seien, während im Jahr 2008 diese nur noch 85 Cent ausgemacht hätten.⁵

Mit dem Trend zur rasant ansteigenden wettbewerblichen Mittelvergabe wächst für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Zwang, erfolgreich Drittmittel einzuwerben – nicht zuletzt, weil zunehmend auch die inneruniversitäre Mittelzuteilung an diesen Faktor geknüpft wird. In einer vom Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung 2010 durchgeführten Wissenschaftlerbefragung

⁵ Vgl. Wolfgang MARQUARDT: Neuere Entwicklung der Hochschulfinanzierung in Deutschland. Bericht des Vorsitzenden des Wissenschaftsrates zu aktuellen Tendenzen im Wissenschaftssystem. Berlin 2011.

haben 61 % der Professorinnen und Professoren angegeben, der Zwang zur Einwerbung von Drittmitteln sei zu hoch oder gar viel zu hoch, 58 % antworteten zudem, dass aus ihrer Sicht der Antragsaufwand für Drittmittelprojekte im Verhältnis zum Ertrag zu hoch sei.⁶

Das Heißlaufen der Antragsmaschinerie hat eine ganze Reihe von unerwünschten Nebeneffekten: die Überlastung von Antragstellern, Gutachtern und Wissenschaftsförderern, das externe Agenda-Setting für neue Forschungsvorhaben und die Kurzatmigkeit der Förderung (Förderzeiträume zeitlich häufig nur von zwei bis drei Jahren). So wichtig die wettbewerbliche Vergabe von Mitteln für die notwendige Ausdifferenzierung des Hochschulsystems auch sein mag; in den letzten Jahren ist sie deutlich aus dem Ruder gelaufen und es bedarf einer neuen Balance zwischen einer soliden Grundausstattung und einer Impulse setzenden Projektförderung, sonst wird es für die Universitäten schwer werden, ihre eigene Strategiefähigkeit zu sichern sowie den Forscher(inne)n ein von Verlässlichkeit und Vertrauen geprägtes Umfeld zu bieten.

Das beschriebene Ungleichgewicht betrifft keineswegs nur das mitteleuropäische Wissenschaftssystem. Schwedische Forscher, die in einer Studie zu den geeigneten Rahmenbedingungen für die Förderung wissenschaftlicher Durchbrüche das schwedische, dänische, finnische, niederländische und schweizerische Wissenschaftssystem miteinander verglichen haben, sind zu dem Schluss gekommen: „The current imbalances between internal and external resources must be remedied. The balance should be at least 60/40 in favour of internal funding versus external resource streams. Thus, if universities wish to expand externally, they should do so on the basis of internal considerations and resource strategy, rather than the other way round as happens to day.”⁷ Da immer mehr Wettbewerbe um große Drittmittelbeträge bereits eine „kritische Masse“ an Forscherinnen und Forschern in der jeweiligen Institution oder zumindest am jeweiligen Ort voraussetzen, wird es für die einzelne Universität umso wichtiger, bereits weit im Vorfeld aus eigener Kraft entsprechende strategische Weichenstellungen und Schwerpunkt-bildungen vorgenommen zu haben. Mut zu eigenen Prioritätensetzungen wird so zur Erfolgsvoraussetzung für den Ausbau eigener Stärken. Wenn

⁶ Vgl. Susann BÖHMER, Jörg NEUFELD, Sybille HINZE, Christian KLODE, Stefan HORNBOSTEL: Wissenschaftler-Befragung 2010: Forschungsbedingungen von Professorinnen und Professoren an deutschen Universitäten, iFQ-Working Paper No. 8/März 2011.

⁷ The Royal Swedish Academy of Sciences: Fostering Breakthrough Research: A Comparative Study by Gunnar Öquist and Mats Benner, Stockholm 2012, S. 65.

für diesen Prozess der Strategieentwicklung immer weniger Eigenmittel zur Verfügung stehen, werden Universitäten letztlich zum Spielball externer Drittmittelagenturen.

Der skizzierte Weg hin zu einer selbstbestimmten Kultur der Kreativität wird kein leichter sein. Rück- und Fehlschläge werden vermutlich kaum zu vermeiden sein. Gleichwohl sollten wir auf einem solchen Weg mutig voranschreiten - getreu dem Motto von Samuel Beckett: „Ever tried, ever failed. No matter. Try again, fail again. Fail better.“

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!