

Titel:
**Fo-Gespräch mit dem scheidenden Generalsekretär der
VolkswagenStiftung, Dr. Wilhelm Krull**

| | |
|-------------------|--------------------------|
| Zeitschrift: | Forschung (Fo) |
| Erscheinungsjahr: | 2019 |
| Ausgabe: | 1+2 |
| Jahrgang: | 12 |
| Seiten: | n/a |
| ISSN: | 1868-1654 |
| Verlag: | UniversitätsVerlagWebler |
| Ort: | Bielefeld |

Impressum/Verlagsanschrift: UniversitätsVerlagWebler, Bündler Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld

Copyright: Die Urheberrechte der hier veröffentlichten Artikel, Fotos und Anzeigen bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Für weitere Informationen

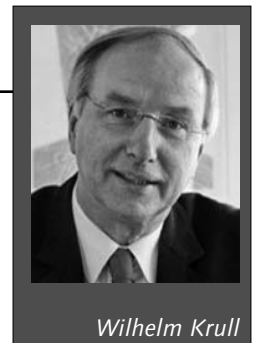
- zu unserem Zeitschriftenangebot,
- zum Abonnement einer Zeitschrift,
- zum Erwerb eines Einzelheftes,
- zum Erwerb eines anderen Verlagsproduktes,
- zur Einreichung eines Artikels,
- zu den Autorenhinweisen



oder sonstigen Fragen besuchen Sie unsere Website: www.universitaetsverlagwebler.de

oder wenden Sie sich direkt an uns: E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Telefon: 0521/ 923 610-0

UniversitätsVerlagWebler – Der Fachverlag für Hochschulthemen



Wilhelm Krull

Fo-Gespräch mit dem scheidenden Generalsekretär der VolkswagenStiftung, Dr. Wilhelm Krull

über die Situation und den Handlungsbedarf der Hochschul- und Forschungspolitik in Deutschland im Vorfeld der Tagung „Pakte, nichts als Pakte...“ am 12./13. Dezember in Hannover

Zeitschrift Forschung (Fo): Lieber Herr Krull, vorab sollten wir den Anlass für gerade diesen Zeitpunkt des Gesprächs benennen: Sie haben für den 12./13. Dezember 2019 ins Schloss Herrenhausen eingeladen zum Symposium „Pakte, nichts als Pakte...“- Was braucht das deutsche Wissenschaftssystem in den 2020er Jahren? Der Titel verrät schon Skepsis bis Kritik – die ich völlig teile. Eine kritische Bilanz ist dort bereits absehbar. Die Lesart könnte auch sein: „Wir brauchen in den 2020er Jahren auf jeden Fall mehr oder anderes als nur Pakte.... Und warum diese Forderung plausibel ist, lasst uns mal auf dem Symposium ermitteln.“

Dr. Wilhelm Krull (W.K.): Genau, das stand am Anfang meiner Überlegungen. Es geht einerseits um eine Bestandsaufnahme und Bewertung des Erreichten. Dabei gilt es, sowohl die Erfolge, die ich vor allem in der Forschungsförderung sehe, angemessen zu würdigen, als auch die Schwächen und Risiken, etwa im Hochschulbau mit dem über Jahrzehnte akkumulierten Sanierungsstau, klar zu benennen sowie Lösungsvorschläge und Handlungsoptionen für die 2020er Jahre zu entwickeln. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob es nach gut 20 Jahren nicht doch an der Zeit wäre für eine unabhängige Systemevaluation. Sie könnte, wenn gut gemacht, zusätzliche Impulse für die Weiterentwicklung der deutschen Wissenschaft geben.

Fo: Als Leitfragen Ihres Symposiums sind formuliert: „Was ist dank der öffentlichen Programme gelungen, was nicht?“ „Und was ist mit Sicht auf die nächsten 20 Jahre angesichts eines immer dynamischeren globalen Wettbewerbsumfelds nötig, um die deutsche Wissenschaft weiterhin zukunftsfähig zu gestalten?“ Wir können in dem hier folgenden Gespräch natürlich nicht versuchen, mögliche Ergebnisse der Konferenz vorwegzunehmen. Und wir können in einem solchen Rahmen keine Bilanz der öffentlich finanzierten Förderprogramme ziehen, wie in der ersten Leitfrage für eine ganze Tagung intendiert. Aber wir können unsere Sicht der Gegenwart formulieren und von dort aus Einschätzungen vornehmen, was die deutsche Wissenschaft benötigt, um weiterhin zukunftsfähig zu sein. Als Rahmenbedingung allem voran ist eine demokratische, freie Gesellschaft unverzichtbar. Sie ist sowohl Trä-

gerin, als auch heutzutage Ergebnis von Wissenschaft bzw. Auswirkung von Lehre und Studium. Insofern ist die Zukunftsfähigkeit unseres Wissenschafts- und Hochschulsystems auch mit politischer Verantwortung der Wissenschaft selbst verbunden.

Wir registrieren mittlerweile eine tiefe Krise der Werte, die unsere Gesellschaft nicht nur ausmachen, sondern auszeichnen! Nicht erst seit den Schüssen auf die Synagoge in Halle, der Vergabe von Punkten im Internet für getötete Menschen, eine immer nackter durchschlagende Profitgier und alarmierende Fehlverteilung von Reichtum sehen wir Grundlagen unserer Gesellschaft wanken. Welche Rolle Hochschulen und Studieninhalte dabei spielen, werden wir noch ansprechen.

W.K.: Noch vor wenigen Jahren schien es vielen von uns kaum möglich, dass die Grundfesten unserer freiheitlich demokratischen Gesellschaft – und damit auch die Wissenschaftsfreiheit, wie sie in Artikel 5 Absatz 3 des Grundgesetzes vor mehr als 70 Jahren verankert wurde – jemals wieder in Frage gestellt würden. In letzter Zeit mehren sich jedoch die Alarmzeichen. Das steigende Misstrauen gegen die etablierten „Eliten“ hat mittlerweile auch die Wissenschaft erfasst und dazu geführt, dass immer mehr Menschen Zweifel an der Unabhängigkeit der Forschung hegen. Wir brauchen dringend eine neue „Ethik der Wertschätzung“, wie sie die französische Philosophin Corine Pelluchon in ihrem jüngst auf Deutsch erschienenen Buch skizziert hat, eben „Tugenden für eine ungewisse Welt“.

Fo: Sie werden am 31. Dezember nach 24 Jahren als Generalsekretär aus der VW-Stiftung ausscheiden, haben sich aber dann noch eine neue Aufgabe gewählt. Sie hat eng mit unserem Thema zu tun. Die Tagung bedeutet nicht Abschied, sondern bildet eine Brücke zu Ihrer neuen, äußerst interessanten und ganz zu Ihnen passenden Aufgabe. Können Sie skizzieren, was Sie an der neuen Aufgabe reizt?

W.K.: Die neue Aufgabe in Hamburg schließt in der Tat in vielerlei Hinsicht an meine Arbeit in der Volkswagen-Stiftung an. Die Notwendigkeit systemischer Veränderungen und struktureller Reformen wird auch beim Aufbau des von einem privaten Mäzen finanzierten Neuen

Instituts im Vordergrund stehen. Dort soll es künftig freilich mehr um grundlegende Fragen des sozialen Zusammenhalts, der Bewältigung (im wahrsten Sinne des Wortes) brennender Umweltprobleme und der Bekämpfung des Klimawandels gehen. Mit Expertengesprächen und Workshops ebenso wie mit Forschergruppen und Fellowships wollen wir eine Art „mission-driven Institute for Advanced Study“ aufbauen, das vor allem aus geistes- und gesellschaftswissenschaftlicher Perspektive konzeptionellen Input für den dringend notwendigen sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Wandel bereitstellen soll.

Fo: Wenn übrigens Aufgaben, z.T. Probleme angesprochen werden sollen, die es noch zu bewältigen gilt, dann werden hier im Gespräch naheliegender Weise verstärkt Defizite zusammengetragen. Das heißt nicht, dass es nicht auch gelungene und gelingende Aspekte im Hochschul- und Wissenschaftssystem gibt. Hier geht es aber nicht um irgendeine ausgewogene Darstellung, sondern um den verbleibenden Handlungsbedarf. Und der ist erheblich.

W.K.: Zweifellos gibt es für die deutschen Hochschulen und auch für das Wissenschaftssystem insgesamt erheblichen Handlungsbedarf. Für ein bequemes Sichzurücklehnen und Selbstzufriedenheit besteht nun wirklich kein Anlass. Von der bereits erwähnten baulichen Misere über die nach wie vor unbefriedigende Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses bis hin zur inhaltlichen Neugestaltung vieler Studiengänge gibt es eine Fülle von ungelösten Problemen, die meines Erachtens offen angesprochen und dringend angegangen werden müssen.

Zunächst die globale Sicht sowie internationale (z.B. europabezogene) Phänomene

Fo: Wachsende Internationalisierung, ja Globalisierung der Wissenschaft und entsprechende Kooperation sind zu begrüßen, denn es geht um Erkenntnisgewinne für die Menschheit. Aber damit bündelt sich auch der globale Bedarf an Lösungen, die zeitnah erwartet werden. Näher dran an Lösungen ist die anwendungsbezogene Forschung – sie kann schneller liefern und wirkt zunächst attraktiver. Daher muss immer wieder die Basis all dessen, die Grundlagenforschung, in ihrer Bedeutung und Förderungswürdigkeit hervorgehoben werden. Schon in früheren Jahrzehnten wurde verstärkt erwartet, die Folgen von Forschungsfragestellungen und ihren Ergebnissen unter wissenschaftsethischen Gesichtspunkten zu bedenken. Und heute wird gefordert, Transferfähigkeit zu zeigen. Das ist nötig und nachvollziehbar. Trotzdem darf die Grenze zum Utilitarismus nicht überschritten werden (gefördert wird nur, was seine Nützlichkeit unmittelbar nachweisen kann). Sehen Sie Spuren solcher Gefahren auch in der aktuellen Förderpolitik?

W.K.: In populistischen und neonationalistischen Zeiten wie diesen reicht es schon lange nicht mehr, nur die Forscherinnen und Forscher zur internationalen Zusammenarbeit anzuhalten. Es wird immer wichtiger, dass auch die bislang vorwiegend im nationalen Rahmen agieren-

den, öffentlichen Förderorganisationen und privaten Stiftungen sich für transnationale Kooperationen öffnen. Seit den frühen 2000er Jahren habe ich dies sowohl in der Zusammenarbeit mit anderen europäischen Stiftungen wie etwa der Schwedischen Reichsbankstiftung, der Compagnia di San Paolo, der Gulbenkian Stiftung, dem Novo Nordisk Fonden und dem Wellcome Trust als auch mit der amerikanischen Mellon Foundation vorangetrieben. Dabei ging es mir stets darum, durch die gemeinsame Gestaltung unserer Förderinitiativen zugleich bessere Qualität und größere Wirkung zu erzielen. Auch wenn in manchen Fällen die Nutzenperspektive durchaus von Anfang an mitgedacht wurde (wie z.B. bei den Ausschreibungen zu den vernachlässigten Tropenkrankheiten), war immer klar, dass die ergebnisoffene Suche nach neuen Erkenntnissen und entsprechend überzeugende Forschungsprojekte im Vordergrund stehen müssen. Der altbekannte Satz von Max Planck: „Das Erkennen muss dem Anwenden vorangehen.“ behält auch weiterhin seine Gültigkeit. Er wird jedoch von der Politik vielfach außer Acht gelassen!

Fo: Es gibt noch eine andere Seite der Globalisierung. Wachsende Konformität, Uniformität, der Verlust nationaler bzw. regionaler wissenschaftskultureller Identität bis hin zum Verlust der eigenen Wissenschaftssprache sind aber als Preis unbedingt zu vermeiden. Diese Identitäten sind Quellen der Kreativität und tragen zum jeweiligen Selbstbewusstsein bei. Natürlich ist Englisch die führende Wissenschaftssprache in der Gegenwart. Aber daneben sollte die eigene Wissenschaftssprache gepflegt werden. Wie sehen Sie das?

W.K.: In weiten Teilen der Natur- und Lebenswissenschaften ist Englisch zur globalen Publikations- und Konferenzsprache geworden. Es wäre illusorisch zu meinen, wir könnten von Deutschland aus das Rad der Geschichte auf den Stand vor 1933 zurückdrehen. Für Lehre und Studium sowie auch für die Entfaltung kreativer Gedanken ist es jedoch unerlässlich, die eigene Sprache zu pflegen und zu nutzen. Wenn im Deutschen keine wissenschaftliche Begriffsbildung mehr stattfindet, wird es für die Wissenschaft immer schwieriger, klar und transparent zu kommunizieren, woran gerade geforscht wird. Für die Geistes- und Gesellschaftswissenschaften halte ich ohnehin die derzeit zu beobachtende Tendenz, sich mittels immer mehr Anglizismen und Zeitschriftenaufsätzen statt Monographien den Gepflogenheiten der Natur- und Lebenswissenschaften anzupassen, für den falschen Weg. Sie stehen in der Gefahr, ihre wichtigen Bildungs- und Orientierungsfunktionen für die Studierenden wie für die Gesellschaft als Ganzes unnötig preiszugeben.

Fo: Das Ziel, „internationale Sichtbarkeit zu erhöhen“, relativiert sich bei näherer Betrachtung. Gemeint sein kann damit, Deutschland als Studienort sichtbarer und attraktiver zu machen. Das ist sicher nötig. Aber internationale Forschungsk Kooperationen in den Fächern funktionieren schon seit Langem gut, und sie spielen sich auch überwiegend in den Fächern ab. Deutschland als ganzer Wissenschaftsstandort muss dort nicht dringend

bekannter gemacht werden. Viel eher sollten die dort existierenden Bilder von deutschen Universitäten nachjustiert werden. Wie gerade eine Dissertation auf der Basis von Befragungen aus den USA nach Deutschland berufener Professor*innen gezeigt hat, gehen sie oft fehl. Sind sie Auslöser der Motivation, nach Deutschland zu kommen, dann können sie unnötige Irritation, Unverständnis und Enttäuschung auslösen.

W.K.: Für die von uns geförderten ausländischen Post-docs kann ich das nicht bestätigen. Sie waren in der Regel weder irritiert noch enttäuscht, sondern vielmehr positiv überrascht von den hervorragenden Forschungsmöglichkeiten in deutschen Universitäten und außeruniversitären Einrichtungen. Wie eine gerade abgeschlossene Evaluation der Postdoc-Förderung durch die Alexander von Humboldt-Stiftung und die VolkswagenStiftung eindrucksvoll gezeigt hat, sind die dadurch initiierten Kooperationen auch weit über den jeweiligen Förderzeitraum hinaus lebendig.

Etwas ganz Anderes ist es, wenn wir auf die ausländischen Studierenden schauen. Wie ich es bereits in meiner Oxforder Zeit erlebt habe, fühlen sich die in ihren Heimatuniversitäten oftmals individuell und in Kleingruppen betreuten ausländischen Studierenden in der deutschen Massenuniversität geradezu verloren. Daher halte ich es angesichts unserer nach wie vor schlechten Betreuungsrelationen für kaum vertretbar, ausländische Studierende bereits zum Bachelorstudium nach Deutschland zu holen. Ohne intensive Vorbereitung und nachhaltige Unterstützung führt dies nur zum frühzeitigen Studienabbruch!

Fo: Ja, das ist den individuellen Studierenden gegenüber unverträglich, schadet aber massiv auch Deutschland als Studienort. – Die wachsende Internationalisierung, ja Globalisierung der Wissenschaft bei gleichzeitiger rückwärtsloser Nationalisierung der Wissenschaftsinteressen einiger Länder instrumentalisiert die Wissenschaft für wissenschaftsfremde Ziele bzw. macht Wissenschaft zur Magd. Bei drohender Geheimhaltung und einseitiger Nutzung von Ergebnissen ist dies Gift für die internationale Zusammenarbeit und stiftet Misstrauen. Auch die Steuerung von Forschungsthemen (z.B. in angeblich nationalem Interesse) ist eine Gefahr – nicht die gesellschaftlich notwendige Ergänzung durch Programmförderung ist gemeint, sondern eine viel weitergehende Steuerung in Richtung Utilitarismus, also schnell erkennbarem Nutzen als Fördervoraussetzung.

W.K.: Zuerst im angelsächsischen Raum, mittlerweile aber auch in Kontinentaleuropa, hat sich die Forderung nach belegbarem „social impact“ rasch verbreitet und damit der kurzfristigen Nutzenorientierung Tür und Tor geöffnet. Für die erkenntnisorientierte Grundlagenforschung wird es dadurch immer schwieriger, ihren Platz zu behaupten. Zugleich können wir allenthalben beobachten, wie die Zunahme von Auftragsforschung dazu führt, dass das Misstrauen gegenüber der Unabhängigkeit und Wahrhaftigkeit der Suche nach neuen Erkenntnissen immer mehr zunimmt. Dies hat zugleich Folgen für die Programmförderung sowohl der Bundesregierung

wie auch der Europäischen Kommission; denn wenn die Prioritäten für solche F & E Programme nicht bereits im Vorfeld öffentlich ausgehandelt und transparent gestaltet werden, wird auch hier das Misstrauen gegen die dort bereitgestellten Fördermittel und ihre Verwendung rasant zunehmen.

Fo: Über Klage hinaus – was ist zu tun? Wir haben zwar Hochschulen mit einer gewissen Autonomie, wir haben Wissenschaftler*innen, die individuelle Wissenschaftsfreiheit genießen – aber alle sind von den rechtlichen, personellen und materiellen Rahmenbedingungen abhängig, die letztlich die Politik setzt. Wissenschaft ist eine Veranstaltung der Gesellschaft. Aber wie weit muss Wissenschaft der Gesellschaft im kurzfristigen Bedarf dienen? Das wird auch auf der Tagung gefragt.

W.K.: In der Tat wird die Wissenschaftsfreiheit immer wieder neu verhandelt werden müssen. Das bedeutet vor allem für die Forscherinnen und Forscher, dass sie sich gegenüber der Gesellschaft weitaus stärker, als das bisher der Fall ist, öffnen müssen. Dies setzt die Bereitschaft voraus, die Öffentlichkeit nicht nur mit klugen Vorträgen im Sinne eines Sender-Empfänger-Modells zu traktieren, sondern gerade auch für Aushandlungsprozesse über neue Prioritätensetzungen und für offene Gesprächssituationen zur Verfügung zu stehen. Das bedeutet auch, gegenüber einer kritischen Öffentlichkeit immer wieder bereit zu sein, die Möglichkeiten und Grenzen des eigenen Forschens zu erläutern. Wenn, wie dies in immer mehr Ländern der Fall zu sein scheint, die Erwartung vorherrscht, dass höhere Qualität und zugleich immer schnellere Ergebnisse bereitgestellt werden sollen, dann ist es an der Zeit, auf die Notwendigkeit des konzentrierten und inspirierten Forschens hinzuweisen. Nur mit einer von großem Vertrauen getragenen Kultur der Kreativität werden wir in der Lage sein, die elementaren Herausforderungen unserer Zeit auch nur annähernd zu bewältigen.

Die nationale Ebene mit ihren föderalen Strukturen

Fo: Eine föderale Grundlage ist gerade für Staaten mit starken regionalen Ausprägungen oder Minderheiten ideal für den innenpolitischen Frieden und Zusammenhalt. Deshalb ist das deutsche Grundgesetz an vielen Stellen der Erde zum Vorbild genommen worden. Es wirkt umso unverantwortlicher, wie ständig – durchaus parteipolitisch gefärbt – an der Verfassung herumgeändert wird. Mal werden dem Bund mehr oder weniger widerwillig Kompetenzen zugestanden – vor allem wenn es um die Finanzierung geht – mal werden sie im Namen des Kulturföderalismus (aber auf Kosten der Freizügigkeit in Ausbildungszusammenhängen) in die Länder verlagert. Dann wird erkannt, die letzte „Reform“ ging zu weit (etwa die von 2006), und Teile werden rückgängig gemacht. Ich nenne das unsachlich und unerträglich! Wir erinnern uns: Die Grundgesetzänderungen von 2006 führten dazu, dass es dem Bund verwehrt wurde, die Hochschulen direkt mitzufinanzieren. Eigentlich erhofften sich die Länder eine Änderung des Verteilungs-

schlüssels der beim Bund anfallenden Steuern, um bei deren Verwendung künftig freie Hand zu haben. Aber darauf ließ sich der Bund nicht ein. Die Pakte waren ein Ausweg aus der Sackgasse. Aber sie blieben Flickwerk, viel zu knapp budgetiert für das Ausmaß der zu lösenden Probleme. Aber es war zunächst einmal mehr als gar nichts. Und dann setzte das Rennen auf diese Mittel ein. Wie aus den Hochschulen zu hören ist, werden verbreitet bis zu einem Drittel der Arbeitszeit der Wissenschaftler*innen mit der Vorbereitung neuer Projektanträge verbracht. Das ist völlig dysfunktional, geht erfahrungsgemäß auf Kosten der Lehre bzw. Betreuung von Studierenden und erzeugt Zeitmangel, Druck und Stress am Arbeitsplatz. Auch vermehrte gesundheitliche Ausfälle sind die Folge.

W.K.: Wie Sie wissen, war ich 2005/6 bereits der Meinung, dass die Vertreter eines neuen „Wettbewerbsföderalismus“ einer Illusion unterlagen. Sie erhofften sich von dem Herausdrängen der Bundesregierung aus den verschiedenen Kooperations- und Politikverflechtungskontexten einen neuen Schub an Kreativität und einen Reputationswettbewerb, wie er leider zu keinem Zeitpunkt eingetreten ist. Im Gegenteil, wir konnten fast überall beobachten, wie die Wissenschaftsetats der Länder und insbesondere auch die Infrastrukturbedarfe der Universitäten völlig unzureichend ausgestattet blieben. Insofern ergibt sich über die Pakte eine gewisse Kompensation, aber keineswegs eine ausreichende und für die Bewältigung der steigenden Studierendenzahlen sowie die enorm gewachsenen Forschungsanforderungen an die Universitäten adäquate Unterstützung. Solange sich jedoch die Länder nicht darin einig sind, eine Revision der Föderalismusreform von 2006 für dringend erforderlich zu halten, wird es kaum Chancen geben, den Bund zu neuen Vertragsverhältnissen, geschweige denn zu einer Grundgesetzänderung, zu bewegen. Leidtragende sind alle Hochschulangehörigen, die in völlig unzureichend finanzierten Institutionen gleichwohl hervorragende Leistungen erbringen sollen.

Fo: Im Vergleich etwa mit den USA ist das deutsche Bildungssystem weitgehend staatlich finanziert. Die Steuermittel im Haushalt sind aber von vielen Ressorts vielfältig begehrt, sodass dieser Sektor unterfinanziert ist. Eine Möglichkeit der Besserung zumindest für den Hochschulbereich wäre eine höhere Quote privater Finanzierung, aber nicht über eine Erhöhung der gezielten Auftragsforschung mit ihrer Bindung der Mittel, sondern etwa über Stiftungen mit breiterer oder sogar im Feld der Wissenschaft freier Zweckbindung. Die VW-Stiftung und der Stifterverband für die deutsche Wissenschaft (letzterer aus der Not nach dem 1. Weltkrieg geboren) sind ein solches Beispiel. In Deutschland sind zwar in den letzten Jahrzehnten – auch nach einer Änderung des Stiftungsrechts – mehr Stiftungen entstanden, aber in der Öffentlichkeit herrscht doch Skepsis. Wo kommt die Zurückhaltung her? Können Sie uns da aufklären?

W.K.: Ein Vergleich mit den USA ist immer schwierig; denn dort sind die Voraussetzungen für ein privates Engagement weitaus besser als hierzulande. Auch ist die

„Kultur des Gebens“ mit Blick auf Wissenschaft und Kultur in den USA weitaus stärker entwickelt, als dies bei uns der Fall ist. Gleichwohl hat es bei uns in den letzten beiden Jahrzehnten einen enormen Schub für die Gründung von Stiftungen gegeben. Und auch immer mehr mittelgroße und große Stiftungen weisen zumindest als einen ihrer Zwecke auch die Förderung der Wissenschaft und Forschung auf. Gleichwohl sollten wir uns nicht darüber hinwegtäuschen, dass alles das bei Weitem nicht ausreicht, um fehlende Milliarden aus den staatlichen Fördertöpfen zu kompensieren. Mit Blick auf die Schuldenbremse und die 2020er Jahre bin ich jedoch der Meinung, dass hier dringend ein Umdenken und auch ein neues Handeln in punkto philanthropisches Engagement für die Wissenschaft erforderlich sein wird. Es bleibt zu hoffen, dass insbesondere die Stiftungen öffentlichen Rechts als Träger von Universitäten sich gegenüber privaten Zustiftungen und substantiellen Spenden weiter öffnen, als dies in den meisten Fällen bislang geschieht.

Fo: Generell kann gesagt werden: Das Wissenschaftssystem als solches hat kein Gedächtnis. Die Aktionen sind stark personengebunden und verblassen mit deren Ausscheiden. (Damit sind keine Forschungsergebnisse gemeint). Die Funktion eines System-Gedächtnisses können nur entsprechend organisierte Institute übernehmen, wie das erst seit vergleichsweise erstaunlich kurzer Zeit existierende DZHW. Aber die Zahl solcher Institute mit entsprechender Aufgabenstellung ist gemessen am Umfang des tertiären Bildungssystems in Deutschland viel zu gering. Der Aufwand dort als Change Agency und Systemgedächtnis würde sich aber auszahlen, weil er zur Vermeidung von umfangreichen Fehlinvestitionen beitragen würde. Notwendig dazu ist eine funktionsgerechte Personalstruktur der Institute – d.h. attraktive Dauerstellen in einer Struktur, die die Fluktuation minimiert und robust genug ist, auch Fehlbesetzungen zu verkraften, wie das in jedem System vorkommt. Dazu eine Aufgabenstellung, die pragmatisch genug ist, sodass wissenschaftliche Forschung stattfindet, aber verknüpft mit einem handfesten Auftrag zu wissenschaftlicher Politikberatung. Zumindest muss eingedämmt werden, dass sich die Ergebnisse überwiegend karrieregerecht in disziplininternen Fachzeitschriften wiederfinden.

W.K.: In der Tat haben wir in Deutschland nur wenige Institute, die sich professionell mit dem Hochschul- und Forschungssektor befassen. Die VolkswagenStiftung hat sich deshalb auch in diesem Sommer einer Initiative des Wellcome Trust angeschlossen, ein Research on Research Institute zu gründen, das sowohl Fragen der institutionellen Weiterentwicklung als auch der innerwissenschaftlichen Entwicklungsprozesse aufgreifen soll. Darüber hinaus werden wir in Kürze eine Initiative starten, mit der Zentren für Wissenschaftskommunikation in deutschen Universitäten aufgebaut werden sollen, die zugleich eine starke Komponente an Wissenschaftsforschung enthalten werden. Mit Blick auf die Publikationspraxis löst dies freilich nicht das von Ihnen auch angesprochene Problem, wie der wissenschaftliche Nachwuchs sich jenseits der üblichen Streamlining Prozesse

so qualifizieren kann, dass interdisziplinäre und transdisziplinäre Forschungsprofile eine echte Karrierechance auch in deutschen Universitäten haben.

Fo: Wettbewerb spielt eine steigende Rolle unter den Hochschulen. Innerhalb von Fächern gab es das als Reputationswettbewerb seit langem. Auf der Ebene ganzer Hochschulen war das neu. Frau Wilms verkündete als Bundesforschungsministerin 1983 für viele überraschend das Wettbewerbsprinzip als künftige Perspektive zwischen Hochschulen und damit das Ende der prinzipiell gleichrangigen Förderungswürdigkeit aller Fächer und aller Standorte (Förderungswürdigkeit nicht zu verwechseln mit deren Gleichbehandlung). Damit wurde ein fundamentaler Einschnitt vollzogen, der einem Kulturwechsel gleicht. Das ist aber bisher in seiner Reichweite so noch nicht gesehen worden: Aus der überwiegend intrinsischen Motivation, Wissenschaft und Lehre zu betreiben (in der es natürlich auch schon um Reputationsgewinne ging), wurde eine Orientierung an extrinsischer Motivation eingeläutet, nämlich der Anreiz, die materielle Lage für die eigene Forschung zu verbessern. Denn gleichzeitig wurde die Grundausrüstung der Professuren zurückgefahren und die Drittmittelabhängigkeit erhöht. Aus dem immateriellen wurde tendenziell ein materielles Anreizsystem (dem wirtschaftlichen Denken entlehnt) – ein erster Teil des New Public Management. Ob ein solcher Wechsel der Motivationslage der Wissenschaft zuträglich ist, wird seitdem in Deutschland noch moderat, in den Niederlanden immer heftiger diskutiert.

Man kann das Thema aber auch zuspitzen: Wie kann man die Hochschulen in einen Wettbewerb um die Finanzierung ihrer Basisaufgaben schicken? Das heißt doch nur, dass es nicht für alle reicht und daher nur die Sieger bedacht werden. Das nennt man gemeinhin eine politische Bankrotterklärung.

W.K.: Ihre Einschätzung unterstellt, dass dereinst einmal alle Hochschulen und alle Fachbereiche oder Fakultäten annähernd gleich ausgestattet und von annähernd gleicher Qualität gewesen seien. Dies war jedoch schon in den 70er und 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts nicht der Fall. Wettbewerb um Drittmittel, das zeigen auch international vergleichende Untersuchungen, sind per se eher ein positives Momentum, um die Kreativität der Forscherinnen und Forscher zu befördern. Wenn jedoch die Balance zwischen angemessener Grundausrüstung und zusätzlicher Ergänzungsausstattung qua Drittmitteln nicht mehr gewahrt ist, dann gelten in der Tat die von Ihnen angesprochenen Probleme als nahezu unlösbar. Wie Gunnar Öquist und Mats Benner in einer Studie für die Königlich-Schwedische Akademie der Wissenschaften bereits 2013 festgestellt haben, gilt ein Grundausrüstungsanteil von weniger als 60 % an den Gesamtmitteln für die Forschung als kreativitätsbehinderndes Strukturelement. Die Drittmittelquote sollte jedenfalls die Marke von 40 % nicht überschreiten; denn wie Öquist und Benner festgestellt haben, sind in solchen Fällen die autonomen Entscheidungsspielräume – und damit auch die geistigen Freiräume für radikal neue Ideen – deutlich eingeschränkt. Im

Vergleich der verschiedenen Wissenschaftssysteme kommen die beiden Autoren eindeutig zu dem Ergebnis, dass ein allzu sehr in Richtung Drittmittelinwerbung und Projektförmigkeit tendierendes System am Ende nicht international zur Spitze gehören kann.

Fo: Das ist vielleicht ein Missverständnis – ich bin nicht von gleicher Ausstattung und gleicher Qualität ausgegangen – weder einer gegebenen noch anzustrebenden Gleichheit (was angesichts der föderalen Verantwortlichkeiten zusätzlich schwierig wäre), sondern von einzuhaltenden Minimalmaßstäben und einer im Grundsatz gleichrangigen Förderungswürdigkeit auf dem jeweiligen Entwicklungsstand. Auch gehe ich von einer inzwischen eingetretenen Überhitzung der Drittmittelabhängigkeit aus. Drittmittelforschung hat viele Vorteile, aber hat auch die von Ihnen dargestellten Grenzen.

Es gibt Prozesse und Ereignisse, die uns als Erfolge vorgestellt werden. Dazu gehört das Stichwort Exzellenzwettbewerb und seine Sieger – vielfältig gefeiert. Das ist für ihre Standorte erfreulich. Aber die Verlierer und ihre Zukunft werden nicht betrachtet, weil eine Gesamtkonzeption für das Hochschulsystem fehlt. Diese Verlierer stellen aber rd. 90% der Universitäten, die auch rd. 90% der Universitäts-Absolvent*innen Gelegenheit gegeben haben, sich auszubilden, teilweise auch sich zu bilden. „Spitze erreichen“, „internationale Sichtbarkeit erhöhen“ können als Ziele nur Teile eines Konzepts sein. Immerhin bilden auch die regional ausgerichteten Hochschulen deutschlandweit gleichberechtigt Absolvent*innen mit gleichen Abschlüssen aus, und sie sollen für die Gesellschaft auch vergleichbar qualifiziert sein. Schon die individuelle Begabungs- und Leistungs(normal)verteilung sorgt für die erwarteten Spitzenkräfte – das muss nicht institutionell durch einzelne Hochschulen vorgeprägt sein. In den letzten 200 Jahren haben das in Deutschland die Universitäten insgesamt geschafft – ohne explizite Elite-Universitäten. Qualitätsdifferenzen gab es selbstverständlich innerhalb der Fächer im überregionalen Vergleich schon immer – aber aufgrund unterschiedlicher Qualität der Professoren – kaum der Institutionen. Institutionelle Differenzen braucht ein System dann, wenn die hochqualifizierte Personaldecke insgesamt zu gering ist und die entsprechenden Kräfte an wenigen Stellen konzentriert werden müssen. Heute wird nicht mehr verstanden, wieviel Weisheit im Hausberufungsverbot lag, mit dem auch die begabtesten Nachwuchswissenschaftler zunächst mal in die Provinz, in die Fläche gezwungen wurden und dort zur Qualität beitrugen, bevor sie in den Metropolen ankamen. Es gab ja regelrechte Reputationshierarchien zwischen den Lehrstühlen eines Faches – zwar begründet von ihren Inhabern, aber dann verselbständigt zu Merkmalen des Lehrstuhls (und seiner Ausstattung). Das ist ein anderer Ansatz. Aber der Umfang und die Qualität des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland würde eine Fortführung ohne weiteres zulassen – und eine stärkere Versäulung und Schichtung des Hochschulsystems (als schon eingetreten) würde vermieden. Hier im Exzellenzwettbewerb werden Strukturen geschaffen – von der momentan aktiven Generation in den Fachbereichen und auf Leitungsebene geprägt – die durch Finanzei-

rungsschübe und den erwartbaren Entwicklungsvorsprung dann für künftige Generationen fast unrevidierbar geworden sind. Wenn in Systemen gedacht wird, müssen auch die schwächer abschneidenden Hochschulen bzw. Fachbereiche besonders bedacht werden, um zumindest vergleichbare Qualifizierungsaufgaben in Lehre und Studium erfüllen zu können.

W.K.: Ich kann Ihre Einschätzung nicht teilen, dass die qua Exzellenzinitiative – und neuerdings qua Exzellenzstrategie! – zur Verfügung gestellten Mittel tatsächlich zu einem unrevidierbaren Entwicklungsvorsprung und zu entsprechenden Verzerrungen im Gesamtsystem führen. Meines Erachtens hat man mittels der Exzellenzinitiative finanziell bescheidene neue Anreize gesetzt, die den Universitäten selbst die Aufgabe zugewiesen haben, sich über ihre strategische Positionierung im nationalen wie auch im internationalen Kontext mehr Gedanken zu machen, als dies zuvor der Fall war. Auch vermag ich Ihre Einschätzung nicht zu teilen, dass rund 90% der Universitäten zu den Verlierern des Wettbewerbs gehört. Aufgrund eines durchaus an vielen Orten vorhandenen Selbsteinschätzungsgespürs haben doch etliche Hochschulen sich gar nicht erst am Wettbewerb beteiligt. Strategisch klug haben sie vielmehr ihre Chancen in anderen Wettbewerben gesucht und gefunden, sodass sie über diese Förderschienen finanziell durchaus nicht so viel schlechter dastehen als andere, freilich nie sich anmaßen würden, zur internationalen Spitze unter den Universitäten dieser Welt zu gehören. Insofern holen wir mit der Exzellenzinitiative einen Reputationswettbewerb nach, wie er in anderen Ländern bereits Jahrzehnte zuvor begonnen wurde. Wie nachhaltig dieser Differenzierungsprozess sich auswirken wird, vermag im Moment noch niemand zu sagen; denn durch die vorherrschende Antragslogik in den Verfahren der Exzellenzstrategie sind ja nicht unbedingt nur solche Universitäten zum Zuge gekommen, die bereits international in entsprechenden Rankings und Ratings weit vorne lagen. Das jeweilige Ergebnis sorgt bisweilen – vor allem im Ausland – für großes Erstaunen!

Fo: Ich hatte bei der Darstellung meiner Sicht schon angenommen, dass wir an diesem Punkt einer Differenzierungsnotwendigkeit über die bereits bestehenden Differenzen hinaus (nicht in der Forschung, aber in Lehre und Studium) nicht überein stimmen würden. – Es war die Rede davon, dass dem deutschen Hochschulsystem – trotz seines Namens als System – ein Gesamtkonzept fehlt. Im Gegensatz dazu könnten hier die Umrisse vorliegen, die vor allem ein offenes System bedeuten, fachlich differenziert sind, d.h. vorübergehende fachliche Differenzen aufweisen, die revidierbar sind und regional gelegene Hochschulen nicht als Ganze abschreiben. Die Geschichte der deutschen Fachhochschulen ist eine Geschichte des staatlichen und hochschulischen trial and error – eine Emanzipationsgeschichte gegen inhalten den Widerstand. Das anscheinend einzig bekannte Hochschulmuster mit hoher Reputation scheint eine Universität mehr oder weniger traditionellen Zuschnitts zu sein. Aber den Weg der möglichst starken Universitätsähnlichkeit halte ich für dysfunktional, eine gleich-

berechtigte Existenz auf Augenhöhe lässt sich auch anders organisieren und muss alternativ organisiert werden. Der Aufstieg der englischen Polytechnics zu New Universities seit 1985 kann hier Anhaltspunkte bieten. Praxisnähe von Wissenschaft, Anwendungsbezug hat eigene qualitative Stufen, die nicht denjenigen klassischer Universitäten (abgeleitet aus der Grundlagenforschung) entsprechen. Im Gründungskonzept der Universität Bielefeld war nicht nur aufgegeben, Interdisziplinarität zu fördern und zu praktizieren, woraus auch das Zentrum für interdisziplinäre Forschung (ZiF) hervorging, sondern auch ein Zentrum für Wissenschaft und Praxis (ZWuP), eine Idee Helmut Schelskys, mit der die Universität dann aber nichts anzufangen wusste. Nach 10 Jahren wurde das bereits gegründete Zentrum eingestellt. Diese Konzepte wissenschaftlicher Praxisnähe sind nur unzureichend ausbuchstabiert, tauchen bei wissenschaftlicher Politikberatung, Science Festivals oder dem Programm „Wissenschaft im Dialog“ ansatzweise auf und kündigen sich jetzt im Thema „Wissenschaftskommunikation“ teilweise wieder an. Wie kann sich Wissenschaft verständlich machen? Wie kann sie für sich werben? Wie kann sie im Rahmen ihrer eigenen gesellschaftlichen Verantwortung sicherstellen, dass zentrale Probleme der Gesellschaft beforscht werden – also nicht durch externe Steuerung gezwungen?

W.K.: Wie Sie wissen, habe ich mich stets dafür eingesetzt, die Differenzierung zwischen verschiedenen Hochschultypen nicht einzuebnen, sondern aktiv zu gestalten. Dies gilt insbesondere für unsere Fachhochschulen, aber auch für Technische Universitäten und andere Einrichtungen des tertiären Bildungswesens, denen jeweils eine spezifische Aufgabe zukommt, die die klassischen Universitäten, etwa die U-15, keineswegs in gleicher Weise bewältigen könnten. Deshalb halte ich es auch für richtig, dass die Fachhochschulen weiterhin an ihrem Profil als besonders anwendungsorientierte Institutionen festhalten und nicht versuchen, sich den universitären Forschungs- und Lehrformen mit jeder Faser ihres Wirkens anzupassen. Für alle Hochschulen gilt freilich, dass sie unter dem Aspekt der Vertrauensbildung für wissenschaftliches Arbeiten ihre je spezifischen Funktionen überdenken und auch insbesondere unter dem Aspekt der „Wissenschaftskommunikation“ völlig neu konfigurieren müssen. Dies ist freilich eine Aufgabe, der sich jede Hochschulleitung und auch die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der jeweiligen Hochschule mit neuer Energie und großer Einsatzbereitschaft annehmen müssen.

Wechselbeziehungen zwischen Wissenschaft bzw. den Hochschulen sowie Gesellschaft, Staat und Wirtschaft

Fo: Aus den vielfältigen Wechselbeziehungen im Verhältnis zwischen Wissenschaft bzw. (enger gefasst) den Hochschulen und Gesellschaft, Staat und Wirtschaft soll hier besonders die Autonomie beleuchtet werden. Sie haben kürzlich bei der Verabschiedung des Präsidenten der TU Darmstadt, Hans Jürgen Prömel, unterstrichen:

Auch ihr Ziel sei es, die Leistungsfähigkeit von Universitäten durch ihre Eigenverantwortung, Selbständigkeit und Autonomie zu stärken. Kreativität, Führung und Verantwortung seien schließlich die Leitkonzepte für die Gestaltung einer autonomen Universität.

W.K.: Bereits seit Mitte der 1990er Jahre hat die VolkswagenStiftung mit ihrem Programm „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ das Ziel verfolgt, den Hochschulen mehr Autonomie zu gewähren. Neue Governance-Modelle jenseits des traditionell paternalistischen Staatsverständnisses sollten entwickelt und partnerschaftliche Vertragsverhältnisse etabliert werden. Die Handlungsspielräume reformwilliger Hochschulen wurden sowohl in organisatorischer als auch in finanzieller und operationaler Hinsicht zunächst beträchtlich erweitert. Vielerorts entstand dadurch eine enorme Aufbruchstimmung mit überaus positiven Folgen für die Profilierung der jeweils leistungsstärksten Lehr- und Forschungsbereiche.

Auch wenn die finanzielle Abhängigkeit der staatlich alimentierten Universitäten zu keinem Zeitpunkt aufgehoben wurde, war gleichwohl klar, dass die administrativ-organisatorische und wissenschaftliche Autonomie sehr stark erweitert werden konnte. Gut zwei Jahrzehnte später müssen wir allerdings vielfach ernüchert feststellen, dass das Spannungsfeld zwischen wissenschaftlichen Erfordernissen und administrativ-organisatorischen Rahmenbedingungen nicht kleiner, sondern eher größer geworden ist. Zugleich werden durch immer kleinteiligere Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowie eine immer ausgefeiltere Indikatorik die Gestaltungsspielräume sowohl der einzelnen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler als auch der jeweiligen Hochschulleitung immer weiter eingeengt. Statt Kreativität zu fördern und Freiräume dafür auszuweiten, wird immer mehr das Stichwort „Compliance“ zur Richtschnur des Handelns sowohl innerhalb als auch außerhalb der jeweiligen Institutionen.

Mit Blick auf die autonome Universität muss man sich jedoch klarmachen, dass Unabhängigkeit und wechselseitige Abhängigkeit letztlich zwei gleichermaßen bedeutsame Seiten ein und derselben Medaille bilden. Die wirklich autonome Universität ist tatsächlich immer auch interdependent, d.h. vernetzt mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Institutes of Advanced Study in ihrem Umfeld, mit regionalen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen, mit Förderern und Partnern. Dies ist wichtig, um die Universität mit der sie umgebenden Gesellschaft stärker zu verknüpfen und alle Beteiligten besser voneinander profitieren lassen zu können.

Autonomie und Interdependenz, also die selbstbestimmte Zusammenarbeit mit Partnern, Förderern und anderen Akteuren des jeweiligen Netzwerks, das ist der Kern, auf den es beim Führen einer autonomen Universität letztlich ankommt. Damit eine Kultur des Vertrauens, der Originalität und Kreativität sich entfalten kann, sind viele Komponenten zu berücksichtigen. Sie reichen von Risikobereitschaft und Offenheit bis hin zu Vertrauen und Fehlertoleranz sowie zur unverzichtbaren, kritisch nachfragenden Aktivität, die nun einmal die Uni-

versität im Unterschied zu anderen Bildungsinstitutionen auszeichnet.

Fo: Wissenschaft und deren Studium ist sogar verbunden mit einem ganzen Wertesystem. Dass diese Werte zu verblassen drohten, das haben die Fälle wissenschaftlichen Fehlverhaltens gezeigt. Aber auch der Dieselskandal, begangen von Hochschulabsolvent*innen, auch die das Gemeinwohl schädigenden Verhältnisse auf dem Kapitalmarkt – geschaffen von Hochschulabsolvent*innen, oder der steile Mietpreisanstieg, der in dieser Höhe durch Kostensteigerungen nicht gerechtfertigt ist: Sie alle missachten den Grundwert der Verfassung „Eigentum verpflichtet“ bzw. die „Sozialbindung des Kapitals“. Diese Vorfälle (als Aufzählung beliebig fortsetzbar), zeigen die sinkende Bindung dieser Werte, aber damit auch den sinkenden Zusammenhalt in unserer Gesellschaft. Als Alarmzeichen wirkt auch die Akkumulation und Verteilung von Reichtum in der Gesellschaft, was zur Spaltung führt bzw. sie schon vertieft. Aus einer nach 1945 relativ eng zusammen gerückten Gesellschaft, die nach dem Willen des GG auch relativ eng zusammen bleiben sollte, ist eine gewöhnliche und gewöhnlich ungerechte Klassengesellschaft nach englischem oder französischem Muster geworden. Die deutschen Hochschulen haben bisher vor der Aufgabe versagt, die ihnen das HRG aufgrund der Erfahrungen in der deutschen Geschichte insbesondere der 1. Hälfte des 20. Jh. im § 7 (Ziel des Studiums), vor allem dem letzten Halbsatz, aufgegeben hatte: „Lehre und Studium sollen den Studenten auf ein berufliches Tätigkeitsfeld vorbereiten und ihm die dafür erforderlichen fachlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Methoden dem jeweiligen Studiengang entsprechend so vermitteln, dass er zu wissenschaftlicher oder künstlerischer Arbeit und zu verantwortlichem Handeln in einem freiheitlichen, demokratischen und sozialen Rechtsstaat befähigt wird.“ Der Auftrag im letzten Halbsatz wird nicht wichtig genommen oder für mit Wissenschaft nicht für vereinbar erklärt – jedenfalls haben die wenigsten Disziplinen eine Vorstellung davon, wie so etwas gelehrt werden kann. Aber die Absolvent*innen müssen dazu in der Lage sein. Der Zustand ist besorgniserregend.

W.K.: Der Göttinger Universalgelehrte Georg Christoph Lichtenberg hat bereits Ende des 18. Jahrhunderts die Gefahr allzu eng abgesteckter Wissensfelder in einer Universität folgendermaßen auf den Punkt gebracht: „Wer nur Chemie versteht, versteht auch diese nicht“. Hochschulabsolventen müssen heute sowohl über solide Fachkenntnisse als auch über das notwendige Überblickswissen verfügen, um die Welt von morgen phantasievoll und nachhaltig mitgestalten zu können. Dieser doppelte Anspruch stellt hohe Anforderungen nicht nur an die Studierenden, sondern auch an die Hochschulen, die nicht zuletzt angesichts des sich verschärfenden weltweiten Wettbewerbs um die größten Talente neue Curricula entwickeln müssen, die eine zeitgemäße, den komplexen und bisweilen komplizierten Erfordernissen des 21. Jahrhunderts gerecht werdende universitäre Bildung ermöglichen. Um Studierende zu dem von Ihnen zitierten „verantwortlichen Handeln in einem freiheitlichen, demokratischen und sozialen Rechtsstaat“ zu be-

fähigen, bedarf es neben dem notwendigen Maß an Spezialisierung also vor allem auch einer ausgeprägten Entwicklung von Überblickskompetenz und Urteilsfähigkeit. Zugespitzt, aber nicht widerspruchsfrei formuliert bedeutet dies: Je spezialisierter und eng geführter die Forschung, desto wichtiger werden die Vermittlung von breit gefächertem Wissen und die Persönlichkeitsentwicklung im Sinne des Paradigmas eines „Concerned Citizens“ (Yehuda Elkana).

Fo: Mehrfach war schon die Rede von den engen, wechselseitigen Verknüpfungen zwischen Gesellschaft und Hochschulen. Wenn in Deutschland über 50% des Geburtsjahrgangs ein Studium beginnen, dann werden Generationen an den Hochschulen geprägt – sogar der Teil, der im Studium scheitert. Der Kampf – so dramatisch muss es genannt werden – um die Studienziele im Bologna-Prozess, wo schließlich nach 7 Jahren Widerstand dem Ziel der „Employability“ auch die „Citizenship“ nachgeschoben wurde, hat das nochmal gezeigt. Durch das Kompetenz-Konzept im Verständnis erleichtert, ist viel klarer geworden, dass ein Studium sich nicht in fachlichen Inhalten erschöpft, sondern Persönlichkeiten prägt. In einer Demokratie soll das Studium nach dem Willen der Gesellschaft mit dem Erwerb demokratischer Einstellungen und Haltungen verbunden sein. Wissenschaftler*innen missverstehen ihre Wissenschaft aber oft als unpolitisch (zusammenfassbar in der Kurzformel „Wissenschaft bedeutet wertneutrale Erkenntnisuche, Politik bedeutet gestaltende Interessenvertretung“) und verweigern die Rollenzuweisung. Dabei wird nicht gesehen, dass schon die Hierarchie und Priorisierung von Themen, die Relevanz von Fragestellungen, die Präferenz von Methoden, die Präferenz von Förderprogrammen in hohem Maße politisch sind. Sie sind in hohem Maße kulturell und gesellschaftlich beeinflusst. Nur weil es die eigene Kultur und Gesellschaft betrifft, erscheint dies selbstverständlich.

W.K.: In der Tat stand in den ersten Jahren der Umsetzung des Bologna-Prozesses zugleich weiterhin verknappter Ressourcen und erhöhter Rechenschaftspflicht nur allzu oft Erfordernisse der ordnungsgemäßen, von zahlreichen administrativen Regelungen umstellten Ausbildungswelt einer auf das Durchbrechen herkömmlicher Sichtweisen und Regel zielenden Ausbildung diametral entgegen. Dazu kam nur allzu häufig eine politische Enthaltensamkeit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die mittlerweile geradezu absurde Formen angenommen hat. Trotz dieser gegenläufigen, von kurzatmigen Effizienzkriterien geprägten Trends lohnt es sich jedoch gerade heute, für die Entfaltung einer differenziert ausgelegten, zugleich flexiblen und nachhaltig tragfähigen Ausbildungskonzeption und ihrer Realisierung einzutreten. Zeit und Gelegenheit zum freien Gedankenaustausch jenseits des eigenen Faches, Freiräume zur Entdeckung der eigenen Fähigkeiten und nicht zuletzt Anregungen, die aus der Vernetzung mit herausragenden Persönlichkeiten ganz unterschiedlicher Lebensbereiche resultieren, sind meines Erachtens essentielle Voraussetzungen für das Erzielen von nachhaltig wirksamen Bildungserfolgen.

Verhältnisse innerhalb der Hochschulen

Fo: Nun kommen wir zu den Verhältnissen innerhalb der Hochschulen. Neben Bereichen, die gut funktionieren, gibt es beunruhigend viele Felder, auf denen wir dringend in den nächsten Jahren Fortschritte erzielen müssen. Trotz der hier von uns angetretenen tour d'horizon lassen wir mal an dieser Stelle die Probleme einer fragwürdigen Personalstruktur, die Lage der Doktorand*innen und curriculare Probleme beiseite. Was hier aber nochmal angesprochen werden muss, ist der nicht wahr- genommene Bildungsauftrag der Hochschulen mit gravierenden Auswirkungen auf die Gesellschaft.

Geändert werden muss auch das Kooperationsklima: Die Erprobung neuer Koordinations- und Leitungsstrukturen kommt nicht zur Ruhe, jede Legislaturperiode bringt neue Anläufe und in einem solchen Klima des trial and error, ständiger Erprobung und der Unsicherheit kann Vertrauen nur schwer entstehen. Dies ist aber ein Fundament jeglicher Delegation von Aufgaben und des Prinzips repräsentativer Demokratie – vom Viril-Prinzip der Ordinariuniversität (jeder vertritt sich selber) zum Repräsentationsprinzip heutiger Selbstverwaltung, in der andere (von mir per Mandat beauftragte) auch meine Interessen vertreten. Ohne Vertrauen geht nichts. An Hochschulen ist das wegen vieler Gleichberechtigungen in der Interessenverfolgung mindestens so schwer wie in der übrigen Gesellschaft. Nur wenn eine Hochschulleitung sich den Ruf erwirbt, integer, transparent zu handeln und immer um einen fairen Interessenausgleich bemüht zu sein, kann sie ein Klima des Vertrauens schaffen. Das ist das Rollenverständnis als ehrlicher Makler, nicht von jemandem, der aufgrund seiner Macht seine eigenen Vorstellungen durchsetzt und das als Führungsstärke aus gibt.

Solche Fähigkeiten als Makler hatte seinerzeit Karl Peter Grottemeyer, Rektor der Universität Bielefeld, der sich in 22 Amtsjahren großes Vertrauen erwarb.

W.K.: Karl Peter Grottemeyer gehörte von Anfang an dem Beirat des bereits erwähnten Programms „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ der VolkswagenStiftung an. Er war einer der Protagonisten für eine von hohem Vertrauen und intensivem Zusammenwirken geprägten universitären Governance. Dabei ist in der Tat entscheidend, dass eine autonome Universität nur dann erfolgreich agieren kann, wenn alle Akteure dazu beitragen, eine Kultur des Vertrauens, der Originalität und Risikobereitschaft sowie letztlich der von Freiräumen in Forschung und Lehre geprägten Kultur der Kreativität zu unterstützen. Wie bereits erwähnt, müssen Führungskräfte in den Hochschulen heute jederzeit bereit sein, einerseits Freiräume für kreative Köpfe und risikoreiche Forschungsvorhaben zu eröffnen, und andererseits müssen sie zugleich regelgeleitete Prozesse und gesetzliche Rahmenbedingungen durchsetzen. Führen heißt dabei vor allem, die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befähigen, ihre je spezifischen Aufgaben optimal erfüllen zu können. Neben Strategiefähigkeit und professionellem Managementrüstzeug gehört dazu ein ausgeprägtes Kommunikationstalent, um den notwendigen Teamgeist zu entwickeln, kreative

Potenziale freizusetzen und inspirierend zu wirken. Hochschulleitungen müssen letztlich den Mut haben, statt bloß Strukturen, Indikatorensysteme und Verteilungsmechanismen zu verwalten, selbst an den Stellenschrauben des manuellen Nachjustierens zu drehen und persönlich einzugreifen, wenn sich Fehlentwicklungen abzeichnen. Dass dies nicht immer angenehm ist, steht außer Frage; aber das Gegenteil ist auf jeden Fall die schlechtere Lösung!

Fo: Selbstverantwortung der Hochschulen, institutionelle Autonomie und Selbstverwaltung als Körperschaften öffentlichen Rechts sind große Themen. Hier geht es darum, Mittel zu finden, wie die Hochschulmitglieder das Gefühl entwickeln können, dass es sich tatsächlich um ihre eigene Hochschule handelt und sie sich stärker mit ihrer Hochschule identifizieren. Die geringe und noch immer sinkende Beteiligung an Gremienwahlen ist aber ein Indikator für eine Fehlentwicklung. Über den Wandel des Selbstverständnisses von Hochschulmitgliedern, verantwortliche Träger einer selbstverwalteten, wichtigen Institution zu sein, hin zu einer Angestelltenmentalität, derzufolge lediglich ein kleiner Aufgabenbereich loyal zu erfüllen ist, ist schon viel gesagt worden. Wenn sich das gänzlich durchgesetzt hat, ist die Identität der Universität verloren. Die immer wieder vorgebrachten Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkte sind vorgeschoben. Selbstverständlich muss Selbstverwaltung professionell organisiert sein. Und das ist in relativ kurzer Zeit erlernbar – wenn es überhaupt als relevanter Fortbildungsgegenstand akzeptiert ist. Das, was sich die Universitäten auf diesem Gebiet bis heute trotz aller zaghafter Reformversuche bei unverändertem Berufsbild der Professur an Dilettantismus leisten, ist inakzeptabel. Professionelle Wahrnehmung ist mit traditionellen Strukturen der Selbstverwaltung möglich, auch mit steigender Verantwortung von Dekanaten. Ich habe mich sowohl in meinen Forschungen, als auch höchst praktisch in exponierten Ämtern der Selbstverwaltung, als auch in Organisationsentwicklungs- und in Beratungszusammenhängen, wie auch in Dekane-Fortbildungen damit beschäftigt. Herr Krull, Sie haben an anderer Stelle eine Kuratoriumsunterlage der Stiftung Volkswagenwerk zitiert, in der es heißt: „Die Hochschulen ... wählen in wichtige Ämter Amateure im guten Sinne, die keine Zeit bekommen, den nötigen Sachverstand für diese Ämter zu entwickeln,...“ Dieses Zitat bejaht die Möglichkeit, rechtzeitig Zeit zu bekommen (natürlich nicht erst, wenn die Wahl ins Dekanat schon vorüber ist, sondern als fester Bestandteil einer akademischen Karriere) um sich auf die professionelle Wahrnehmung früher oder später wartender Aufgaben in der Selbstverwaltung vorzubereiten. Der Zeitaufwand dieser Vorbereitung ist absolut überschaubar und verhindert nichts anderes. Nur aufgrund vorhandener Unzulänglichkeiten ist ein wichtiges Modell schlecht geredet worden und durch ein Muster ersetzt worden, das mindestens genauso viel Vorbereitung erfordert. Einschlägige Vorbereitungsprogramme gibt es bereits und haben sich bewährt.

W.K.: Der entscheidende Paradigmenwechsel innerhalb des hochschulpolitischen Leitungskontextes hat sich seit

den 1990er Jahren vollzogen. Seither ist immer deutlicher geworden, dass die Universität sich auch als lernende Organisation verstehen muss und Fortbildungsbedarfe von Hochschullehrern nicht per se ein Zeichen von Schwäche sein müssen, sondern im Gegenteil sogar von Stärke sein können. Die entscheidende Herausforderung für Universitätsleitungen besteht meines Erachtens darin, dass sie in der Lage sind, ihre Institutionen so weiterzuentwickeln, dass Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler darin die nötige Zeit und Muße finden, ihre Themen gründlich zu durchdenken und originelle Ansätze zu finden, ohne sich dabei unter dem Druck zu sehen, möglichst viel und möglichst schnell zu publizieren und – dabei vorsätzlich oder versehentlich – Fehler zu machen, die der Reputation der jeweiligen Universität und letztlich der Glaubwürdigkeit der Wissenschaft insgesamt schaden. Ein allzu harter Kampf um Förder- und Drittmittel, wie er von der Politik und von vielen Hochschulleitungen heutzutage gefordert wird, ist dabei ebenso schädlich wie ein von Misstrauen und strengen Kontrollen durchzogenes Regulationssystem. Um wirklich kreativ sein zu können, brauchen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler einen hohen Vertrauensvorschuss, eine wettbewerbsfähige Infrastruktur und einen offenen Zeithorizont.

Fo: Wir leisten uns permanent, falsch profilierte Personen in Professuren zu berufen, weil wir hartnäckig ein unvollständiges, einseitiges Berufsbild der Professur aufrecht halten – und das rächt sich. Das Berufsbild der Professur muss angepasst werden, denn das Tätigkeitsfeld hat sich in seinen Anforderungen stark gewandelt – und anschließend müssen dem auch die Kriterien der Berufungspraxis folgen. Das betrifft nicht nur die Fähigkeit zu inter- und transdisziplinärer Forschung, sondern auch zu einer Lehre auf dem Stand der Lehr-/Lernforschung, zu professioneller Betreuung des Nachwuchses ebenso wie die Wahrnehmung der Aufgaben in der Selbstverwaltung. Dies zu lernen und zu können, gehört schon lange zu einer neuen Variante des Berufsbildes der Wissenschaftler*innen, nicht nur der Professur. Die dazu notwendigen Kompetenzen werden in vielen anderen Kontexten ebenso benötigt – etwa in Gremien von SFB's, von Forschungsverbänden, großen Instituten usw. Auch Personalführung zu lernen gehört dazu – eine Kompetenz, deren Abwesenheit oder zumindest Mängel alle abhängig Beschäftigten heute zu spüren bekommen. Das lässt sich in sehr überschaubarer Zeit erlernen, wie uns andere Länder vormachen und auch eigene Fortbildungsangebote zeigen.

W.K.: Wie bei einem Reckturner kommt es letztlich auf die richtige Balance von Zupacken und Loslassen an. Freilich mussten sich die Hochschulen und die Landesverwaltungen nach den Hochschulreformen der frühen 2000er Jahre erst noch auf die neue Situation einschwingen. Professorinnen und Professoren einzustellen ohne Unterschrift des Ministeriums, die selbstständige Ausgründung von Start-ups oder auch die Gründung von Firmen und die Übertragung der Bauherreneigenschaft, die es den Hochschulleitungen erlaubt, künftig ohne Regierungs- oder Parlamentsbeschlüsse Baumaßnahmen

anzustoßen und durchzuführen, an all das mussten sich die Beteiligten erst einmal gewöhnen. So überrascht es auch nicht, dass in einigen Ländern manche lange Leine zwischenzeitlich wieder enger geführt worden ist oder mit dem Wechsel der Landesregierung so manche Reform auch wieder zurückgenommen wurde. Als größtes Problem sehe ich nach wie vor die indikatorgesteuerte Mittelvergabe an, bei der persönliche Verantwortlichkeiten nicht mehr eindeutig zuordenbar sind.

Fo: Hochschulen, zusammen gesetzt aus Mitgliedern mit starken individuellen Freiheitsgraden, die Wissenschaft betreiben sollen, haben erstmal nichts mit Aktiengesellschaften zu tun. Es gibt keine adäquaten Gründe, Hochschulen nach betrieblichen Mustern umzugestalten. Mit steigender Autonomie einer von der Gesellschaft getragenen Einrichtung wächst allerdings die Verpflichtung zu Transparenz und Legitimation nach außen. Dazu müssen wirksame Formen eingeführt werden, etwa Varianten von Kuratorien und Stiftungs- bzw. Hochschulräten. Sie können das alles – stellvertretend für die Gesellschaft, als die Trägerin der Hochschulen – einfordern. Sie können als „critical friends“, wie die Angelsachsen das nennen, die Legitimation einfordern. Und sie müssen auch gewisse Eingriffsrechte haben. Aber wenn ein Hochschulrat die Mitglieder des Rektorats wählt, wie das etwa im bayer. Hochschulgesetz mit den Präsident*innen der Fall ist (Art. 21 Abs. 1, Satz 1 und Abs. 3) und die gewählte Person dem zuständigen Ministerium zur Bestätigung vorschlägt, wobei nur die Hälfte oder sogar weniger Mitglieder des Hochschulrates aus der Universität selbst stammen, dann ist das für mich keine Selbstverwaltung mehr. Für eine Mitwirkung innerhalb der Hochschule käme ja der Senat oder ein eigenes Wahlgremium infrage. Das ist aber in Bayern anders geregelt (Art. 25, Absatz 3). Aus der Hochschule heraus ist lediglich ein Vorschlagsrecht einer besonderen Gruppe von Personen vorgesehen, nicht des Senats als solchem. Auf diese Weise sind auch die Vertreter*innen der Statusgruppen weitgehend von dem Vorgang ausgeschlossen. Ich war einst Vorsitzender des Großen Senats der Universität Heidelberg, also eines auch so konzipierten Universitätsparlaments mit weitgehenden Aufgaben, bis hin zur Hochschulentwicklungsplanung (und später stv. Vorsitzender des Konvents der Universität Bielefeld). Insbesondere in der Zeit heftiger Kontroversen hat dieses Gremium unschätzbare Dienste geleistet für die Konsensbildung, mindestens eine geordnete Auseinandersetzung über kontroverse Sichtweisen und Interessen sowie für die Identifizierung mit der eigenen Universität. Nach dem Muster der parlamentarischen Demokratie wurde dort auch die Regierung gewählt – ein Rektorat mit Rektor, zwei Prorektoren mit eigenen Ressorts und (mit wesentlich längerer Amtszeit) dem Kanzler. Diese Strukturen konnten von Universitätsmitgliedern in ihren Prozessen durchaus professionell gehandhabt werden. Das war lernbar und wurde praktiziert. Die viel gescholtene Gremienuniversität war ebenso optimierbar, wie die heute präferierten Strukturen keine Selbstläufer sind. Dazu gehört auch eine Stärkung der Dekane und ihrer Verantwortung, gehören Zielvereinbarungen und Entwicklungspläne von Fachbereichen. Die Übertragung

der Strukturen einer Aktiengesellschaft auf Hochschulen mit Aufsichtsrat bleibt sachfremd. Und dessen Defizitliste ist sehr lang! In vielen Bundesländern hat der Hochschulrat vergleichbare Kontrollfunktionen – eine schwierig zu regelnde Materie.

W.K.: Zunächst einmal möchte ich darauf hinweisen, dass lediglich in den Hochschulreformgesetzen von Baden-Württemberg für kurze Zeit die Unternehmensanalogie und auch die Aufsichtsratterminologie verwendet wurden. Mittlerweile wurden alle diese Bezeichnungen aus dem baden-württembergischen Hochschulgesetz wieder gestrichen. In der Tat ist die Universität kein Unternehmen. Wenn man überhaupt eine Analogie zu anderen Institutionalisierungsformen wählen will, dann könnte es nur die Stiftung sein, wie es seinerzeit von Minister Oppermann und auch von mir befürwortet und in die Tat umgesetzt wurde. Gemeinnützigkeit und gesellschaftliches Engagement als gemeinsamer Nenner!

Nach meiner Kenntnis werden die Mitglieder des Rektorats bzw. Präsidiums in fast allen Hochschulgesetzen zunächst einmal vom Senat nominiert und dann dem Hochschul- oder Stiftungsrat zur Bestätigung vorgeschlagen. Letztlich sind also im Sinne der Selbstverwaltung die gewählten Gremien der Universität dort immer noch in der Vorhand. Die gesetzliche Regelung in Bayern stellt allerdings eine gravierende Abweichung dar.

Dass mit den Universitätsräten neue Governance-Formen eingeführt wurden, ist aus meiner Sicht im Sinne der Checks and Balances durchaus positiv belegt. Ich denke, dass es lediglich dort, wo aus Missverständnissen heraus Hochschulratsvorsitzende sich als Aufsichtsratsvorsitzende geriert haben, zu gravierenden Problemen gekommen ist. In allen anderen Fällen ist das Kodezisionsverfahren mit dem Erstvorschlags- und Entscheidungsrecht aufseiten des Senats oder vergleichbarer Gremien durchaus funktionsfähig und wissenschaftsadäquat.

Fo: Wenn wir also zur zweiten Ausgangsfrage Ihrer Tagung zurückkommen: „Was ist mit Sicht auf die nächsten 20 Jahre angesichts eines immer dynamischeren globalen Wettbewerbssumfelds nötig, um die deutsche Wissenschaft weiterhin zukunftsfähig zu gestalten?“ – so brauchen wir in dem heute schon hoch arbeitsteiligen Feld von Hochschule und Wissenschaft ein Gesamtkonzept unter Einschluss der außeruniversitären Forschungsinstitute und der Fachhochschulen, um die vielfältigen Ziele besser erreichen zu können. Dazu müssen nicht nur Stärken gestärkt, sondern auch Schwächen erkannt und gezielt in Stärken verwandelt werden. Damit werden Synergien erzeugt, Ressourcen gebündelt, wechselseitige Anstöße erlebt. Dann muss es uns noch gelingen, der Ressourcen wegen die Effektivität und Effizienz zu steigern und trotzdem gleichzeitig einen Freiraum zu schaffen, in dem sich Forschung, Lehre und Studium möglichst frei entfalten können. Mit dieser Freiheit in Gedanken und Zeit umzugehen, bildet z.B. einen Teil des Bildungsprozesses für die Studierenden.

W.K.: Sie haben mit der Auflistung der verschiedenen Herausforderungen vollkommen recht. In der Tat stehen

wir in Anbetracht von Globalisierung und Digitalisierung vor völlig neuen Herausforderungen, die ich nur mit dem Stichwort „inverted classroom“ streifen will. Der Kern des sogenannten „digital turn“ ist dabei, dass sich die Generierung neuen Wissens, seine Verbreitung und auch seine Aufnahme durch Dritte in diesem digitalen Wandel nahezu simultan vollziehen. Und dies führt letztlich auch zu einer Neuordnung der Beziehungen und Strukturen zwischen Professorinnen und Professoren einerseits und den Studierenden andererseits. Interaktive Lehr-Lern-Plattformen werden mehr und mehr an Bedeutung gewinnen. Das Präsenzstudium wird vermutlich mit Blick auf die Vermittlung von Basiswissen deutlich an Gewicht verlieren. Zumindest wird es möglich sein, über interaktive Lernplattformen auch große Wissensbestände aus dem Ausland direkt zugänglich zu machen und – aufgrund ihres modularen Aufbaus – für den jeweiligen Fort- und Weiterbildungsbedarf zu nutzen. Trotz gegenläufiger, von kurzatmigen Effizienzkriterien geprägter Trends lohnt es sich auch gerade heute, für die Entfaltung einer differenziert ausgelegten, zugleich flexiblen und nachhaltig tragfähigen Ausbildungskonzeption und ihrer Realisierung einzutreten. Dem steht meines Erachtens auch nur in Deutschland aufgrund der hohen Regeldichte der Bologna-Prozess entgegen. Zeit und Gelegenheit zum Gedankenaustausch jenseits des eigenen Fachs, Freiräume zur Entdeckung der eigenen Fähigkeiten und nicht zuletzt Anregungen, die aus der Vernet-

zung mit herausragenden Persönlichkeiten ganz unterschiedlicher Lebensbereiche resultieren, sind und bleiben essentielle Voraussetzungen für das Erzielen von nachhaltig wirksamen Bildungserfolgen.

Der digitale Wandel führt zugleich zu einer Veränderung des Verhältnisses von Universität und Gesellschaft. Wissenschaftliche Ergebnisse und der vorausliegende Erkenntnisprozess selbst werden mit der wachsenden Digitalität immer zugänglicher. Open Access ermöglicht es nicht nur, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, sondern auch Bürgerinnen und Bürgern direkt und kostenfrei auf einschlägige Informationen zuzugreifen. Dadurch werden zugleich neue Formate der Interaktion von Universität und Gesellschaft an Bedeutung gewinnen, wenn es gilt, Partizipation auf den verschiedensten Ebenen von Lehre, Studium und Forschung zu realisieren. Dabei kann zugleich eine verbesserte Vertrauensbasis für die Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse in punkto Schwerpunktbildung und künftige Fördermöglichkeiten sowie deren gesellschaftliche Relevanz geschaffen werden. Jedenfalls erhoffe ich mir das für die 2020er Jahre.

Fo: Herr Krull, wir danken Ihnen für dieses informative Gespräch und wünschen Ihnen eine erfolgreiche Tagung!

Auf Seiten der Zeitschrift Forschung führte das Gespräch Wolff-Dietrich Webler.