

NADINE POPPENHAGEN (HRSG.)

HOCHSCHULGOVERNANCE

BEST-PRACTICE-BEISPIELE



HOCHSCHULGOVERNANCE

BEST-PRACTICE-BEISPIELE

NADINE POPPENHAGEN (HRSG.)

Eine Veröffentlichung der Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

ClimatePartner^o
klimateutral

Druck | ID 53323-1612-1001



Herausgeberin: Nadine Popenhagen, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.



Diese Publikation ist lizenziert unter den Bedingungen von
„Creative Commons Namensnennung-Weitergabe unter gleichen
Bedingungen 3.0 Deutschland“, CC BY-SA 3.0 DE
(abrufbar unter: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>).

© 2016, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Sankt Augustin/Berlin

Umschlagfoto: © alphaspirt – Fotolia.com

Gestaltung: SWITSCH Kommunikationsdesign, Köln.

Satz: workstation, Niederkassel.

Druck: Bonifatius GmbH, Paderborn.

Printed in Germany.

Gedruckt mit finanzieller Unterstützung der Bundesrepublik Deutschland.

ISBN 978-3-95721-262-7

INHALT

- 5 | VORWORT
- 7 | HOCHSCHULGOVERNANCE IM DIENSTE
DER WISSENSCHAFT
Sascha Spoun, Sebastian Weiner
- 19 | UNIVERSITÄT HEIDELBERG – REALIZING THE POTENTIAL
OF A COMPREHENSIVE RESEARCH UNIVERSITY
Bernhard Eitel
- 33 | „GOOD GOVERNANCE“ UND AKADEMISCHE SELBST-
VERWALTUNG – EIN WIDERSPRUCH?
Jan-Hendrik Olbertz
- 49 | AUTONOMIE: INTERNE UND EXTERNE VORAUSSETZUNGEN
ERFOLGREICHER HOCHSCHULGOVERNANCE
Hans Jürgen Prömel
- 61 | STRATEGIEARBEIT EINER HOCHSCHULE –
DAS BEISPIEL UNIVERSITÄT HAMBURG
Dieter Lenzen
- 84 | DIE AUTOREN
- 84 | ANSPRECHPARTNERIN IN DER
KONRAD-ADENAUER-STIFTUNG

VORWORT

Die Aufgabe, eine Hochschule zu leiten, ist in den vergangenen Jahrzehnten durch die zunehmenden Anforderungen an die Leistungsfähigkeit im globalen Wettbewerb immer komplexer geworden. Der Druck steigt auch z. B. im Hinblick der Exzellenzstrategie. Der Erfolg einer Hochschule hängt wesentlich von einer starken Hochschulleitung, ihren Zielen und Strategien ab. Hochschulen benötigen eine interne Governance, die die neuen Herausforderungen berücksichtigt und im Blick behält. Wie ein erfolgreiches Hochschulmanagement im Einzelnen aussehen kann, variiert je nach Hochschule – ein einzelnes für alle Hochschulen gleichermaßen anwendbares Erfolgskonzept, dass das Ziel der Exzellenz, Profilbildung und Internationalität näher bringen soll, kann es nicht geben. Unterschiedliche Wege führen zum Ziel. Rektoren und Präsidenten an Hochschulen sind gehalten, je nach der jeweiligen Universitätsstruktur, entweder ihre Hochschule zentral oder dezentral innerhalb eines Hierarchie- oder Kollegialmodells zu steuern. Die strategische Kommunikation seitens der Hochschulleitung ist jedoch ein notwendiges Instrument, um entsprechende Prozesse zielgerichtet und nachhaltig zu steuern. Hierzu bedarf es des Vertrauens der Hochschulmitglieder, um als geschlossene Hochschule mit einem Zusammengehörigkeitsgefühl im Hinblick ihrer ständigen Weiterentwicklung einen gemeinsamen Weg zu bestreiten.

Die Professionalisierung der internen Organisation hängt auch wesentlich vom Grad der Hochschulautonomie ab, die in den jeweiligen Bundesländern unterschiedlich ausfällt und Hand-

lungsspielräume nicht gleichermaßen flächendeckend sichert. Aber auch wenn in einigen Ländern den Hochschulen bereits mehr Freiräume zugestanden werden, bleibt die Frage, wie die neuen Freiheiten zielgerichtet und mit Weitblick umgesetzt werden können. Hier ist Kreativität gefragt. Die Herausforderung liegt vor allem darin, eine richtige Mischung zwischen den Aufgaben der Hochschulleitung und der akademischen Selbstverwaltung herzustellen. Im Hinblick auf gute Governancestrukturen entsteht die Frage, wie viel „unternehmerisches Denken“ eine Hochschule vertragen kann.

In der vorliegenden Broschüre werden Best-Practice-Beispiele für innovative Ansätze der Hochschulgovernance vorgestellt.

Allen Autoren danken wir herzlich für ihre Beiträge.

Nadine Poppenhagen,
Kordinatorin für Bildungs- und Hochschulpolitik
Politik und Beratung, Konrad-Adenauer-Stiftung

HOCHSCHULGOVERNANCE IM DIENSTE DER WISSENSCHAFT

SASCHA SPOUN, SEBASTIAN WEINER

I.

Governance an einer Universität ist zweifelsohne eine besondere Herausforderung. Das wissen alle, die im Bereich der Universitätsleitung tätig sind oder waren. Wir glauben, ein wesentlicher Aspekt dieser Herausforderung besteht darin, zwei grundverschiedenen Paradigmen Rechnung zu tragen, um so einer Universität zu Erfolg zu verhelfen. Ihnen Rechnung zu tragen, bedeutet auch, sie von Missbrauch freizuhalten. Oft werden in ihrem Namen Forderungen aufgestellt, die nicht wissenschaftsdienlich sind. Ziel dieses Aufsatzes ist es, die beiden Paradigmen darzulegen und aufzuzeigen, auf welche Weise sie miteinander vereinbar sind.

Die vor allem aus dem Bereich der Managementlehre stammende Idee von Governance wird in Anwendung auf den Universitätskontext oft kritisch beurteilt, weil sie die grundgesetzlich verankerte Freiheit von Forschung und Lehre zu bedrohen scheint. Andererseits machen Evaluationen wie jüngst etwa der Imboden-Bericht immer wieder deutlich, dass die Stärkung der Hochschulgovernance unabdingbar ist für eine erfolgreiche Entwicklung der Universitäten.¹ Eine solch unterschiedliche Bewertung der Rolle der Governance an Universitäten ist nicht verwunderlich, wenn man sich klar macht, dass sie durch die Ausrichtung an zwei unterschiedlichen Paradigmen geschieht. Daher ist es aussichtslos, die einen wie die anderen von der ausschließlichen Richtigkeit der jeweils gegenteiligen Ansicht überzeugen zu wollen. Vielmehr sollte es darum gehen, beiden Paradigmen gerecht zu werden. Dazu muss man sie erst einmal vor Augen haben.

II.

Bevor sie darzulegen sind, ist eine Besonderheit der öffentlichen Institution Universität hervorzuheben. Sie im Blick zu haben ist wichtig, wenn es darum geht, eines der beiden Paradigmen vor unangemessener Inanspruchnahme zu schützen. Es ist eine unbestreitbare Tatsache, dass es Menschen gibt, die sich für Wissenschaft begeistern und diese dauerhaft oder zumindest für einen bestimmten Lebensabschnitt zu ihrer Berufung machen wollen. Der Ort, der dies ermöglicht, ist die Universität.

Im Grunde muss eine Universität nur die richtigen Rahmenbedingungen schaffen, damit entweder möglichst viele oder die besten unter ihnen ihrem Wissensdrang nachgehen können. Die Motivation hierfür bringen die Menschen selbst mit und nehmen nicht selten viele Entbehrungen und Unwägbarkeiten in Kauf.

Nun sind bekanntlich die Forschungsinteressen verschieden, und im Sinne erfolgreicher Forschung ist es unabdingbar, dass die Forschenden jeweils diejenigen Fragen als höchst relevant erachten, zu denen sie arbeiten (unter „erfolgreicher Forschung“ verstehen wir, dass erstens die Forschenden selbst mit dem Resultat zufrieden sind und zweitens die so genannten Peers die Ergebnisse als relevant bewerten). Erfolgreiche Forschung muss egozentrisch sein, zwar nicht in dem Sinne, dass man sich als Person wichtig nimmt, aber doch so, dass man selektiv diejenigen Fragen, die einen umtreiben, als besonders wichtig erachtet. Ohne das fast schon einseitige Wichtignehmen der eigenen Forschungsfragen und Disziplin wäre der immense Arbeitseinsatz, den die Wissenschaft erfordert, gar nicht denkbar.²

Wir nennen das Wichtignehmen des eigenen Fachs und der eigenen Fragen Sachegozentrismus (die Forschenden identifizieren sich ja durchaus mit ihren Fragen und ihrer Disziplin). Dieser Sachegozentrismus sollte nicht mit einem personenbezogenen Egozentrismus verwechselt werden, und zwar auch dann nicht, wenn die an allen Universitäten vorhandene Ressourcenknappheit zu einer Konkurrenzsituation unter den Forschenden führt. So sollte auch der Streit um die Sache nicht in einen persönlichen Streit ausarten, wovon die berühmten Grabenkämpfe zwischen einzelnen Lehrstühlen an deutschen Universitäten, die insbesondere im ausgehenden 20. Jahrhun-

dert geführt wurden, ein trauriges Zeugnis abliefern. Ein Personenegozentrismus in der Wissenschaft, bei dem es nicht mehr nur um Inhalte, sondern vor allem um persönliche Wertschätzung geht, ist ein Auswuchs, durch den die wissenschaftliche Vielfalt und damit auch der Fortschritt behindert werden. Zwischen Sach- und Personenegozentrismus zu unterscheiden ist wichtig, wenn es darum geht, beiden Paradigmen Rechnung zu tragen.

III.

Kommen wir damit zu den Paradigmen. Das eine geht davon aus, dass nur ein Streben nach Maximierung der richtige Weg für die Universitäten sein kann, das andere, dass ein Streben nach dem Optimum sinnvoll ist, um die Universität als Institution zu stärken. Spezifiziert man die beiden Paradigmen auf angemessene Weise, so geht es im einen Fall um die Maximierung des Wissens, im anderen um den optimalen Einsatz der verfügbaren Ressourcen. Der Ökonom Peter Drucker macht geltend, öffentliche Organisationen würden nach einem absoluten Gut streben und damit nach dem Maximum (im Falle der Universitäten ist dieses Gut das Wissen).³ Daher gilt für das Selbstverständnis der Universität: Mehr Wissen und mehr Bildung sind auf jeden Fall gut. Drucker verdeutlicht, dass ein Maximierungsstreben aus ökonomischer Sicht problematisch ist, da mit steigender Annäherung an das Maximum der Ressourcenaufwand für weitere Verbesserungen exponential steigt. Das Maximum zu erreichen, erfordert fast unendliche Ressourcen und ist im Grunde aussichtslos.

Aus dieser richtigen Diagnose ergeben sich leicht zwei Fehlschlüsse für das Maximierungsparadigma, die es zu vermeiden gilt. Erstens ist es möglich, dass eine Organisation zwar nach einem Maximum an Gutem strebt (etwa dem Wissen), aber dennoch nicht mehr Geld fordert. Das Streben nach einem absoluten Gut impliziert zwar durchaus ein Streben nach Mittelzuwachs zur Erreichung des Guts, doch dieser generelle Schluss lässt sich nicht einfach auf sämtliche Einzelfälle übertragen, wie sich zeigen wird. Zweitens wäre es für die öffentlichen Einrichtungen fatal, wenn sie nicht mehr nach dem Maximum strebten, sondern nur noch nach dem Optimum. Universitäten (wie auch Opernhäuser und Museen) kämen ihrem öffentlichen Auftrag nicht mehr richtig nach.

IV.

Zunächst ist das Maximierungsparadigma näher zu betrachten. Zu unterscheiden ist ein Streben nach dem Maximum an Wissen von einem Streben nach Maximum an Mitteln. Durchaus lässt sich manches Wissen, gerade im naturwissenschaftlichen und medizinischen Bereich, nicht ohne hohen Einsatz von Mitteln erlangen. Aber es ist unbegründet, aus dem Ideal der Wissensmaximierung auf die Richtigkeit einer Forderung nach Mittelmaximierung zu schließen, und zwar erst recht dann, wenn die Forderung nur mit Blick auf einzelne Forschungsbereiche ausgesprochen wird. Im Fall der Wissensmaximierung handelt es sich um ein Ideal, was sich schon daran zeigt, dass die Wissbegierde durchgehend positiv konnotiert ist. Die unbegrenzte Forderung nach Geld ist hingegen negativ konnotiert (als Unmäßigkeit und Gier), und daher sollte man die Forderung nach unbegrenztem Forschungsbudget nicht als geheiligtes Mittel der Wissbegierde gelten lassen. Die Motive dieser Forderung können ganz andere sein als das Ideal der Wissensmaximierung.

Zweifelsohne ist es der Wissenschaft dienlich, wenn Forschende nach dem Maximum an Wissen streben, und sei dies auch vor allem für die eigene Disziplin. Für Medizinerinnen kann es kein Zuviel an medizinischer Forschung geben und für Filmwissenschaftler kein Zuviel an Filmwissenschaft. Dieses Paradigma der Maximierung treibt Forschende dazu an, die gewonnenen Ergebnisse sofort zu nutzen, um neue Fragen aufzuwerfen und ihnen nachzugehen. Forschung ist auch darum ein stets unabgeschlossener Prozess, weil man in der Wissenschaft nach dem Maximum an Wissen strebt. Es kann hier kein Zuviel geben. Doch daraus ergibt sich nicht die Berechtigung, für sich und sein Fach grundsätzlich mehr Geld einzufordern.

Um Missverständnissen vorzubeugen, ist anzufügen, dass die Wissenschaft keineswegs nur nach dem Optimum streben sollte. Das hat wenig Sinn und darf nicht befriedigen. Der wissenschaftliche Fortschritt soll idealerweise nicht durch die verfügbaren Mittel begrenzt werden und das Ideal der Wissensmaximierung sollte von jedem Optimierungsstreben unberührt bleiben. Zudem muss die Wissenschaft oft Umwege und vermeintlich aussichtslose Unterfangen in Kauf nehmen, um voranzukommen. Hätte die Forschung bloß das Optimum im Blick, würde sie langwierige

Grundlagenforschung mit offenem Ausgang gar nicht mehr in Angriff nehmen, sondern nur noch auf Projekte setzen, die schnellen Erfolg und hohes Renommee versprechen.

Doch das Ideal der Wissensmaximierung heiligt nicht das Vorgehen, angetrieben durch den eigenen Sachegozentrismus vorrangig für sich und seine Disziplin mehr Geld und Stellen einzufordern. Vielmehr verhindert der Sachegozentrismus häufig, das Wohl der Wissenschaft im Gesamten und das Wohl der Universität in dem Blick zu bekommen. Er herrscht dann ein „mir das meiste“-Denken, das sich im universitären Alltag insbesondere dann zeigt, wenn der Sachegozentrismus in einen Personenegozentrismus umgeschlagen ist.

Mit dem Ideal der Wissensmaximierung hat dies nichts mehr zu tun. Es ist zulässig, allgemein aus dem Streben nach Wissensmaximierung auf die Richtigkeit des Strebens nach Mittelmaximierung zu schließen. Aber es ist unzulässig, aus der erstrebten Wissensmaximierung in meiner Disziplin auf die Richtigkeit der Forderung nach mehr Mitteln für meine Forschungseinheit zu schließen. Weshalb das so ist, wird sich gleich zeigen.

V.

Für das zweite Paradigma, das Optimierung für den richtigen Weg hält, sieht es leicht so aus, als wäre es aus der Not geboren. Hätte die Universität quasi unbegrenztes Budget, könnte sie, paradiesischen Zuständen gleich, alle Forschenden und jede Forschungsfrage fördern. Hier liegt jedoch ein Irrtum vor. Das zeigt bereits ein Blick auf diejenigen Universitäten, die tatsächlich ein Budget haben, von dem deutsche Universitäten nur träumen können. Der Jahresetat der gesamten Exzellenzinitiative entspricht dem Budget einer einzigen Fakultät an der Stanford University. Aber dennoch versucht die Stanford University, die Mittel optimal einzusetzen. Der Grund ist recht einfach und gilt allgemein. Keine einzelne Universität sollte sich anmaßen, in allem gut sein zu können und daher alles zu fördern. In Deutschland gibt es über hundert Universitäten und jede kann auf ihre Weise dazu beitragen, damit im Gesamten das Wissen maximiert wird. Das ist nicht Aufgabe einer einzelnen Institution. Und daher ist es unzulässig, unter Berufung auf das erste Paradigma für sein Institut oder seinen Lehrstuhl mehr Mittel einzufordern.

Die unbequeme aber unausweichliche Frage für jede Universität lautet daher, worin sie gut ist oder es werden kann und worin sie weniger gut ist oder wenig Potential hat. Wer sich dieser Frage nicht stellt, gefährdet nicht nur den Universitätsstandort, sondern dient auch nur begrenzt der Wissenschaft. Schlechte und mittelmäßige Forschung wird nicht einmal innerhalb der eigenen Disziplin als wertvoll und relevant erachtet. Jahrzehntlang haben es an vielen Universitäten Senate und Fakultätsräte versäumt, sich der unbequemen Frage nach Stärken und Schwächen in der Forschung und Lehre zu stellen. Stattdessen war man darauf bedacht, mit aller Macht Kürzungen von sich und seinem Institut abzuwenden.

Um noch deutlicher zu werden: Viele Mitglieder der universitären Gremien haben es über Jahrzehnte hinweg riskiert, durch mangelnde Selbstbeschränkung den eigenen Standort zu gefährden. Sie taten dies oft ungeachtet der Frage, ob die Forschungseinheiten, die sie jeweils protegieren, durch qualitativ hochwertige Forschung in brauchbarem Maße zur Wissensmaximierung beitragen. Forschung, die so gut wie nie und nirgendwo rezipiert wird, ist quasi wertlos.

Damit zeigt sich, dass die universitäre Selbstverwaltung eine Einschränkung jenes Sachegozentrismus verlangt, der für gelingende Forschung so wichtig ist. Man muss in der Lage sein, als Gremienmitglied vom Wichtignehmen der eigenen Forschung abzusehen, da andernfalls weder das Wohl der Universität noch das Wohl der Wissenschaft und ihrer Disziplinen in den Blick genommen werden kann.

Auch ist zu sagen, dass die Forschenden bei ihrer Arbeit durchaus das Optimum im Blick haben, denn der limitierende Faktor ist nicht nur das Geld, sondern auch die Zeit. Bereits der wissenschaftliche Nachwuchs lernt, seine Fragen so zu stellen, dass sich innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens eine befriedigende Antwort finden lässt. Für jede Disziplin gibt es Fragen, die so komplex sind, dass eine zureichende Beantwortung Jahrzehnte bräuchte, weshalb sie niemand in Angriff nimmt, zumindest nicht allein. Wenn nicht das Geld, so ist doch zumindest die Zeit immer eine knappe Ressource, die in der Forschung sinnvoll genutzt werden will. Das schließt nicht aus, dass vermeintliche Sackgassen sich irgendwann als fruchtbar erweisen und es schließt nicht aus, seinem Forscherdrang frei nachzugehen. Aber es macht deutlich, dass es sich auch die Wissenschaft

nicht leisten kann, ungeachtet aller Ressourcen blind nach Wissensmaximierung zu streben.

Daher sind Schwerpunktsetzungen in der Forschung, wie sie Universitäten mehr und mehr beschließen, keine Anbiederung an die Politik und Öffentlichkeit, die nach Wettbewerbsfähigkeit verlangen. Sie sind auch kein Verrat an der wissenschaftlichen Vielfalt und Freiheit, sondern eine Notwendigkeit, da eine einzelne Universität keine Forschung auf hohem Niveau in allen Disziplinen ermöglichen kann. Das ist aufgrund der Vielzahl an Universitäten auch gar nicht nötig. Man sollte daher das Maximierungsparadigma nicht dazu verwenden, um die Ansicht zu verteidigen, meine Disziplin sei genau dort zu fördern, wo ich bin und forsche, und zwar ungeachtet der Qualität meiner Forschung. Es ist nicht der Wissenschaft dienlich, kriterienlos alles zu fördern, was sich wo auch immer in einer Disziplin tummelt. Das Ideal der Wissensmaximierung rechtfertigt keine wahllose Förderung.

Es lässt sich einwenden, sämtliche Kriterien zur Ermessung der Forschungsleistung seien diskutabel. Dies mag zutreffen, begründet aber nicht die Haltung, dass daher jegliche Forschungsleistung honoriert werden müsse (wobei da vor allem an die eigene gedacht wird). Dem Sachegozentrismus darf kein Gehör geschenkt werden, wenn es um das Wohl der gesamten Universität geht.

VI.

Damit kommen wir zu einer näheren Betrachtung des Optimierungsparadigmas. Nach dem Optimum der Mittelverwendung zu streben, heißt nicht einfach, die Besten zu fördern. Erinnern wir uns, dass die hohe intrinsische Motivation und der Sachegozentrismus wichtige Voraussetzungen für erfolgreiche Forschung sind. Beides gilt es zu bewahren, weshalb es nicht der Wissenschaft dient, die weniger Erfolgreichen in der Forschung einfach durch Mittelkürzungen zu strafen. Von außen auferlegter Druck bewirkt selten Gutes. Es verlangt Freiraum, Mut, Eigensinn und Optimismus, um sich auf langwierige und zunächst abwegig erscheinende Fragen einzulassen. Innerhalb der Disziplinen herrscht ohnehin eine hohe Konkurrenz um Aufmerksamkeit, die eine Universitätsleitung nicht zusätzlich befeuern sollte.

Die einzige brauchbare Lösung sind nach unserer Auffassung Schwerpunktsetzungen in der Forschung und Lehre. Sogleich sind drei Fehler zu benennen, die es dabei zu vermeiden gilt. Erstens sollte man nicht Schwerpunkte kopieren, die bereits an anderen Universitäten gegeben sind. Das führt selten zum Erfolg. Zweitens sollte man nicht auf diejenigen Themen setzen, die aktuell öffentliche Aufmerksamkeit bekommen. Von Universitäten darf man erwarten, sich in der Wahl ihrer Schwerpunkte frei von kurzfristigem Nutzendenken zu machen. Drittens sollte man keine interdisziplinären Vergleiche anstellen, also etwa die universitätsinterne Forschungsleistung der Medizin mit derjenigen der Altphilologie vergleichen. Stattdessen wird es sinnvollerweise darum gehen, welche der an einer Universität vertretenen Disziplinen im nationalen und internationalen Vergleich besonders forschungs- und lehrstark sind und welche nicht. Hat man die starken Disziplinen identifiziert, sind davon ausgehend Forschungsschwerpunkte zu bilden, die zweierlei leisten: Erstens bündeln sie die bisherigen Stärken und ermöglichen zweitens den bislang weniger erfolgreich Forschenden, sich mit ihrer Arbeit am Schwerpunkt zu beteiligen. So erhalten auch sie eine extrinsische Motivation, um in einem bestimmten Bereich nach Wissensmaximierung zu streben.

Derartige Schwerpunkte ermöglichen so möglichst vielen Forschenden verschiedenster Disziplinen, sich mit ihrer Forschung einzubringen. Für die Forschenden geht es dann darum, innerhalb eines größeren Kontextes ihren Teil zur Wissensmaximierung beizutragen. Sich auf dieses Angebot einzulassen, verlangt von ihnen, ihren Sachegozentrismus zu öffnen.

Aufgrund derartiger Überlegungen hat beispielsweise die Leuphana Universität ausgehend von ihren vorhandenen Stärken die Forschungsschwerpunkte Nachhaltigkeit und Digitale Medien herausgebildet, die eine Einladung an Forschende aller Fakultäten darstellen, sich einzubringen. Solche Forschungsschwerpunkte verlangen von den Forschenden nicht unbedingt, die eigene Disziplin weniger wichtig zu nehmen. Lediglich wird die eigene Forschung in einen größeren Kontext gestellt und erhält dadurch gesamtuniversitäre Relevanz, sofern sie qualitativ hochwertig ist.

Es ist irrig, anzunehmen, Universitäten förderten nur dasjenige, was öffentliche Aufmerksamkeit verspricht, also etwa nur angewandte Wissen-

schaften. Der bereits bei der Gründung der Universität Bayreuth entstandene Forschungsschwerpunkt „Afrikastudien“ ist sowohl mit Blick auf die Forschungsleistung wie auch hinsichtlich des internationalen Renommées ein gutes Beispiel für eine gelungene Kooperation von Fächern aus den Kultur-, Wirtschafts- und Naturwissenschaften.

Bringen sich Forschende auf diese Weise ein, werden sie das Optimierungsstreben der Universität nicht als störend empfinden. Mit ihrem Streben nach Wissensmaximierung in einem bestimmten Bereich innerhalb des Schwerpunkts tragen sie vielmehr dazu bei, dass die Universität die ihr verfügbaren Mittel optimal einsetzen kann, nämlich zur Stärkung der Forschungsschwerpunkte.

VII.

Damit ist deutlich, dass die beiden Paradigmen einander nicht ausschließen. Es gibt eine Optimierung der Mittelverwendung im Dienste der Wissenschaft. Wenn man allerdings auf der Ansicht beharrt, die eigene Disziplin werde durch jeden größeren Fragekontext geschwächt oder gar gefährdet, wird man sich in keinen universitären Schwerpunkt einbringen wollen. Im Grunde hat man dann eine hyperscholastische Disposition. Nicht nur besteht die Neigung, dasjenige, was innerhalb der Wissenschaft gedacht und gesagt wird, als universell gültig zu erachten (so Bourdieus These), sondern zudem wird das, was in der eigenen Disziplin als relevant und richtig gilt, für allgemeingültig erklärt.⁴ Diese Ansicht, sofern auf ihr beharrt wird, stellt für die Gesamtinstitution Universität eine Gefahr dar.

Die interdisziplinären „Beutegemeinschaften“, wie Kaube es zynisch nennt, erlauben es den Mitgliedern einer Universität, nach dem Optimum der Mittelverwendung zu streben, ohne dabei die Wissensmaximierung aus den Augen zu verlieren.⁵ Voraussetzung dafür ist aber, dass man sich mit einem interdisziplinären Schwerpunkt auch wirklich identifiziert, statt nur gemeinsame Sache zu machen, um an Gelder zu gelangen (wie Kaube mutmaßt).

Wir sind hier vom Sein zum Sollen übergegangen. Die wichtigsten Arbeiten zu interdisziplinärer Forschung, allen voran die Arbeiten von Gibbons, Nowotny und Scott, beschreiben Interdisziplinarität als eine unaufhalt

same, faktische Entwicklung. Ob sie gut oder schlecht ist, steht dabei außer Frage, weil sie schlicht eine notwendige Reaktion auf die gesellschaftlichen Entwicklungen und Erwartungen darstelle.⁶ Wir glauben, dass ungeachtet dessen Interdisziplinarität für Universitäten ein guter Weg ist, um das Streben nach Wissensmaximierung mit dem Streben nach optimaler Mittelverwendung zu verbinden. Sie ist aber nicht der einzige, denn bei großen Instituten ist es denkbar, dass bereits ein disziplinärer Forschungsschwerpunkt, an dem viele Forschende beteiligt sind, der Universität zu einem konkurrenzfähigen Profil verhilft.

Man sollte allerdings nicht das Pferd von hinten aufzäumen und argumentieren, Disziplinen müssten sich ohnehin zunehmend öffnen, weshalb interdisziplinäre Schwerpunkte unausweichlich seien. Dieses Argument lässt sich zumindest derzeit noch problemlos mit dem Hinweis entkräften, dass die als exzellent geltende und in internationalen Fachzeitschriften vertretene Forschung fast ausnahmslos disziplinär ist. Wie stark sich eine Disziplin in interdisziplinäre Forschung einzubringen vermag, ohne die ihr eigenen Methoden aufzugeben, ist eine Frage, die sich nicht pauschal beantworten lässt. Idealerweise wird sich daher die Schwerpunktbildung aus einem Dialog der einzelnen Institute und Fächer untereinander ergeben, und das Vorgehen der Universitätsleitungen, sich um Schwerpunktsetzungen zu bemühen, ist nur der zweitbeste Weg. Er wird notwendig, wenn der erste Weg nicht beschritten wurde.

VIII.

Zusammenfassend wollen wir noch einmal die Grundproblematik aufzeigen. Das Ideal der Wissensmaximierung hat an vielen Universitäten zu der falschen Annahme geführt, jede Mittelkürzung sei ein Verrat dieses Ideals. Das ist nicht der Fall, denn häufig sind Kürzungen nur Umverteilungen der Mittel innerhalb einer Universität. Sinnvollen Umverteilungen kann nur feindlich gesonnen sein, wer glaubt, aus dem Ideal der Wissensmaximierung ableiten zu dürfen, die eigene Forschung sei uneingeschränkt förderungswürdig. Dafür gibt es keinen zureichenden Grund.

Eine grundsätzliche Überlegung vermag dies noch einmal zu verdeutlichen. In der Wissenschaft gibt und gab es schon immer einen Wettbewerb um Aufmerksamkeit. Zu forschen, heißt auch, diesen Wettbewerb anzuerkennen. Da unsere Aufmerksamkeit begrenzt ist, wird es immer

Forschung geben, die wenig oder gar keine Aufmerksamkeit durch Andere erhält, weder jetzt noch in der Zukunft. Eine solche Redundanz mag eine durchaus notwendige Begleiterscheinung der Wissenschaft sein, aber sie aktiv zu fördern, ist schlicht unvernünftig.

Ein Einwand gegen unsere Darstellung drängt sich noch auf. Solange Forschung und Lehre eng aneinander gekoppelt sind und die Universitäten keine zureichenden Instrumente haben, um gute Lehre zu identifizieren und zu honorieren, lässt sich argumentieren, ein gutes Studium verlange nach fachlicher Breite, was mit einer breit aufgestellten Forschung vor Ort einhergehen müsse. Dieses Argument scheint besonders schlagkräftig mit Blick auf klassische, auf eine Disziplin beschränkte Studiengänge. Doch spricht formal nichts dagegen, dass eine Forscherin aus der experimentellen Nanophysik eine gute Überblicksvorlesung hält oder ein Experte zu Matisse ein spannendes Seminar in gotischer Malerei anbietet. Sofern Forschende bereit sind, für die Lehre den engen Fokus ihrer Arbeit zu verlassen, steht einer Verbindung von Forschungsschwerpunkten und ausreichend breitem Lehrangebot nichts entgegen.

Unsere Überlegungen schließen wir mit einem Appell an die Politik, die Universitäten nicht wie Unternehmen zu behandeln, die nur nach Ressourcenoptimierung zu streben haben. Wissenschaft verlangt ein Streben nach Wissensmaximierung, dessen Überwindung das Ende der Wissenschaft bedeuten würde. Beides sinnvoll miteinander zu verbinden, gelingt nur den Universitäten selbst, weshalb von außen auferlegte Forschungsprogramme oder Vorgaben über die Mittelverwendung zu meist zum Schaden der Universität und der Wissenschaft sind. Eine Symbiose aus Wissensmaximierung und Ressourcenoptimierung verlangt Freiheit und Selbstbestimmung einer Universität. Diese Freiheit zu schützen, ist Aufgabe der Politik. Aus der Freiheit das Beste im Dienste der Wissenschaft zu machen, ist Aufgabe der Universitäten. Wie das gelingen kann, sollte dieser Beitrag zeigen.

- 1| *Bargmann, S., Bech Nosch, M. L., Casper, G., Gächter, S., Imboden, D., Kratky, C., Lütjen-Drecoll, E., Nahrstedt, K., Pauss, F., & Scheidegger, D. (2016). Internationale Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative. Endbericht. Berlin: Institut für Innovation und Technik. www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/Imboden-Bericht-2016.pdf [11.8.2016], S. 38–39, 41.*
- 2| *Mit Bourdieu lässt sich das Forschen als Teilnahme an einem bestimmten Spiel auffassen, und in diesem Sinne sagt er über das Wichtignehmen der Forschungsfragen treffend: "In diesem Fall besteht das Implizite in dem, was die Teilnahme am Spiel impliziert, nämlich in der dieser Teilnahme inhärenten Illusion als dem grundlegenden Glauben an den Sinn des Spiels und den Wert dessen, was auf dem Spiel steht [...] Für jedes Feld ist nämlich die Verfolgung eines spezifischen Ziels charakteristisch, das geeignet ist, alle (und nur die), die über die erforderlichen Einstellungen verfügen (die libido sciendi beispielsweise), dazu zu bringen, sich voll und ganz dafür einzusetzen." P. Bourdieu: Meditationen: Zur Kritik der scholastischen Vernunft (Frankfurt a. M.: Suhrkamp 2001), S. 19–20.*
- 3| *P. F. Drucker: Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles (New York: Harper & Row 1985), S. 179–180.*
- 4| *Siehe P. Bourdieu: Meditationen: Zur Kritik der scholastischen Vernunft (Frankfurt a. M.: Suhrkamp 2001), bes. S. 64–78.*
- 5| *J. Kaube: Im Reformhaus: Zur Krise des Bildungssystems (Hamburg: Zu Klampen 2015), S. 86.*
- 6| *H. Nowotny, P. Scott & M. Gibbons: Re-Thinking Science. Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty (Cambridge: CUP 2001), bes. pp. 184–198; H. Nowotny, P. Scott, M. Gibbons: Mode 2 Revisited: The New Production of Knowledge, in Minerva 41 (2003), pp. 179–194. Ferner H. Nowotny: Es ist so. Es könnte auch anders sein (Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1999).*

UNIVERSITÄT HEIDELBERG – REALIZING THE POTENTIAL OF A COMPREHENSIVE RESEARCH UNIVERSITY

BERNHARD EITEL

1. Vorbemerkung

Im Zuge der Vorbereitung auf den Wettbewerb zur Exzellenzinitiative hat sich die Universität Heidelberg in einem alle Disziplinen übergreifenden Prozess mit den *Strategischen Leitlinien* (2006/2007) und einem neuen *Leitbild* (2008) befasst. Die alle Statusgruppen umfassende Diskussion, hat in einem breiten Konsens zur Definition eines strategischen Grundkonzepts der Universität unter folgendem Titel geführt: Realizing the Potential of a Comprehensive Research University. Dies war vor einer Dekade nicht selbstverständlich, wurden doch statt Breite vieler starker Disziplinen und deren Vernetzung eher Fokussierung und Konzentration auf die wesentlichen Stärken gefordert. Profilbildung wurde nicht selten auch als vorbereitende Wortwahl gebraucht, um in finanzknappen Zeiten bei hohem Anstieg der Studierendenzahlen ganze Fachbereiche abzuschaffen und „kritische Masse“, eben häufig auch einfach Masse, zu bilden.

In der Diskussion in Heidelberg wurde deutlich, dass unter „Universität“ nicht das Rektorat, die Verwaltung oder eine diffuse Organisation verstanden wird, an die die Verantwortung für die Weiterentwicklung der Universität delegiert werden kann, sondern es ist Grundverständnis unserer Universität, dass sie eine akademische Gemeinschaft darstellt, die von Menschen, also von ihren Mitgliedern und Angehörigen, über Partizipation gebildet wird. Damit sind alle gemeinsam in der Verantwortung, ihren Teil zum Erfolg dieser akademischen Gemeinschaft beizutragen. In diesem

Selbstverständnis liegt auch begründet, warum die Universität sich in ihrer Grundordnung keinen Präsidenten mit einem Präsidium gegeben, sondern sich demonstrativ für einen Rektor als *primus inter pares* mit einem Rektorat entschieden hat. Dieses Zeichen ändert dabei nichts an der Bedeutung, den Rechten und Pflichten eines starken Rektorats, macht aber das jeweilige Selbstverständnis deutlich und prägt die vertrauensvolle Zusammenarbeit.

2. Research University

Mit dem in beiden Runden der Exzellenzinitiative erfolgreichen Zukunftskonzept folgt die Universität Heidelberg ihrer langen Tradition als Forschungsuniversität. Die klare Schwerpunktsetzung auf die Forschungsorientierung ist dabei kein Hintanstellen der Lehre, ganz im Gegenteil. Die Universität Heidelberg sieht ihre Stärken in der Grundlagenforschung, die direkt in die Lehre hinein wirkt und so die Einheit von Forschung und Lehre insbesondere auch für ihre Studierenden lebendig werden lässt. Im Zusammenspiel mit den wissenschaftlichen Einrichtungen der Universität, die in der Regel weitgehend selbständig wirtschaftende „Budgetäre Einheiten“ bilden, werden ständig Forschungs-ideen oder im Rahmen von Berufungen (infra-) strukturelle Anpassungen besprochen. Forschungsförderung bedeutet dabei immer zugleich Unterstützung der Heranbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses: Die akademische Karriere beginnt als studentische Hilfskraft und führt über die Promotion letztlich bis zur Habilitation, zur unabhängigen Nachwuchsgruppenleitung und zur Juniorprofessur. Alle drei Wege sind an der Universität Heidelberg gleichgestellt und gleichwertig, so formuliert es das Nachwuchspapier der Universität bereits im Jahre 2005. Damit wird der Fächervielfalt Rechnung getragen, denn es gibt kein größeres Missverständnis, als zu denken, mit *einer Maßnahme*, mit *einem Beschluss* oder über *einen Weg* könne man in einer Universität – im Gegensatz zu manchen eher monodisziplinären Forschungseinrichtungen – wissenschaftliche Ziele gemeinschaftlich erreichen.

Und hier liegt auch das Problem vieler wissenschaftspolitisch ausgerichteter Programme von Bund und Ländern: Sie sind zu monoklin gedacht, sie berücksichtigen zu wenig die funktionale Arbeitsteilung im Hochschulsystem nach Hochschultyp und -art und sehen nicht die unterschiedlichen Fächerkulturen bzw. die besonderen fachspezifischen Herausforderungen bei der internen Umsetzung sehr eng oder zu einfach gestrickter Pro-

gramme. Es ist die tägliche Herausforderung der Hochschulleitungen, kreative Möglichkeiten zu finden, wie die in immer kürzeren Folgen ein-treffenden Ausschreibungen und Programme in die jeweilige Universitäts-wirklichkeit übersetzt werden können. Gleiches gilt im Übrigen für gesetz-liche Vorgaben, die häufig zwangsläufig die Individualität der Universitä-ten und Hochschulen übersehen.

3. Comprehensiveness

Mit diesem Begriff verbinden wir mehr als „Volluniversität“. Keine Universi-tät bietet alle wissenschaftlichen Disziplinen in Forschung und Lehre an, wenngleich die großen, aus dem Mittelalter überlieferten Fachbereiche vertreten sein müssen, also die Theologie(n), die Rechtswissenschaften, die Medizin, die Geistes- und Sozialwissenschaften, die Naturwissenschaf-ten. Immer stärker, besonders international, werden auch die Umweltwis-senschaften (Environmental Sciences) in diesem Konzert als eigenstän-dige Disziplinengruppe genannt. Die Technikwissenschaften spielen darü-ber hinaus eine zunehmend wichtigere Rolle, sind in Deutschland in der Regel allerdings durch eigene Universitätstypen vertreten. Das stellt die Leitung einer Volluniversität vor die Herausforderung, den „Bauchladen“, also konglomeratische Universitätsstrukturen mit dominant systemimma-nenten, fachzentrierten Mechanismen zu überwinden. Die Aufgabe ist es, den Mehrwert aus der Fächervielfalt zu realisieren, das bedeutet, syner-getische Potentiale für Forschung und Lehre zu schöpfen. Gelingt das, dann wird die gemeinsame Identität, werden die Möglichkeiten, die die interdisziplinäre Kollaboration in Forschung, Lehre und Selbstverwaltung bietet, dann wird der gemeinsam getragene Spirit selbstverständlich – auch in Zeiten der Massenuniversität.

Es ist also Aufgabe der Universitätsleitung, gemeinsam mit den universi-tären Gremien und Kommissionen die Voraussetzungen dafür zu schaf-fen und zu gewährleisten, dass sich alle Fächer möglichst gut im inter-nationalen Wettbewerb behaupten oder ihn auch mitprägen. An der Universität Heidelberg finden sich nicht alle denkbaren Disziplinen wie-der und nicht alle Wünsche können erfüllt werden, aber es herrscht ein Klima des Vertrauens darauf, dass alle Disziplinen, die etabliert sind, auch von einem breiten Commitment getragen sind, an universitären Erfolgen zu partizipieren, oder umgekehrt, dass notwendige Einschnitte in der Breite und nicht nur von einzelnen Fächern geschultert werden müssen. Vertrauen ist die Voraussetzung für einen fachübergreifenden

Dialog einerseits und eine ergebnisoffene Gesprächskultur unter allen Kollegen, auch jenen, die im Rektorat Verantwortung tragen. Dies ermöglicht auch ein Zutrauen, mit neuen Ideen universitätsintern aufzutreten, ohne zu wissen, ob dies nun goutiert oder verworfen werden wird. Aber von Ideen, auch in der Governance zur Weiterentwicklung der Universität, lebt das Ganze.

4. Realizing the Potential

Dem Ziel, die Universität unter kreativer Weiterentwicklung ihrer historisch gewachsenen Potentiale immer besser für den internationalen Wettbewerb in Forschung und Lehre zu machen, dient ein in den vergangenen Jahren fast vollkommen neu entwickeltes bzw. konsequent angewandtes Repertoire von Maßnahmen, die nur zum Teil durch die Exzellenzinitiative gefördert werden. An dieser Stelle seien nur einige exemplarisch herausgehoben. Wichtig ist: Das Potential einer Volluniversität im oben skizzierten Sinne zu schöpfen, darf nicht zu Lasten der disziplinären Stärken gehen. Gefragt ist stets die fachliche Expertise, nicht der Universaldilettant. Das gilt für Wissenschaftler einer Forschungsuniversität ebenso wie für deren Studiengänge. Fachliche Expertise darf aber nicht zu abschottender Facharroganz führen, sondern muss zusammengeführt werden, damit auch komplexe Fragestellungen und Herausforderungen angegangen werden und wesentliche Beiträge zur Lösung sogenannter Grand Challenges, aber auch kleinerer, nicht weniger drängender Anliegen moderner Gesellschaften geleistet werden können. Dass dabei auch neue Forschungsansätze bis hin zu neuen Fachrichtungen entstehen, belegt die Geschichte. In all dem unterscheidet sich die Universität mit einem breiten Fächerspektrum von den meisten außeruniversitären Forschungseinrichtungen.

4.1 Stärkung der budgetären Einheiten

Vor ca. 15 Jahren entschied das Rektorat, in einer Art internem Solidar-pakt, den größten Teil des Universitätshaushalts inklusive der jeweiligen Landesstellen auf sogenannte „budgetäre Einheiten“ aufzuteilen. Dies ermöglicht vor Ort einen besseren, effizienteren und verlässlicheren Mitteleinsatz und delegiert zugleich Verantwortung in die dezentralen Einheiten (Institute, Zentren oder Fakultäten). Überdies wird hier Verständnis für die akademischen, politischen, rechtlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen geweckt, unter denen die Universität als

Ganze wirkt. Akademische Selbstverwaltung soll nicht nur vertikal grenzübergreifend ausgeübt, sondern muss auch dezentral gelebt werden. Mit den Zuständigkeiten wird auch Verantwortung mitgetragen, werden Pflichten übernommen, zum Beispiel bei der Ausstattung von neu zu berufenden Professorinnen und Professoren. Förderlich ist hier sicherlich, dass es in Baden-Württemberg in der Regel keine W2-Professuren mehr gibt, sodass alle W3-Professuren sich nur in den grundsätzlich flexibilisierten Ausstattungen bzw. Ausrichtungen unterscheiden. Meritokratische Prinzipien sind hier leitend.

Schnell wurde deutlich, dass dieses Modell mit größeren budgetären Einheiten effizienter läuft als mit vielen sehr kleinen Einheiten („Instituten“), da insgesamt mehr Ressourcen zur Umverteilung bereitstehen, ohne dass das Fach etwas an der Gesamtsumme einbüßt. Auch hier ist Vertrauen in die Verlässlichkeit aller Beteiligten und in das Rektorat entscheidend, das mit seinen Durchgriffsrechten den autonom gestalteten und transparent im Bottom-up getätigten Umverteilungsvorgang (durchaus auch reversibel bzw. auf Zeit) begleitet und wenn konsentiert, dann auch garantiert. In einem organischen Prozess ist es so gelungen, Schritt für Schritt größere Einheiten zu schaffen, indem Institute budgetär fusionierten. Dieser Prozess reduziert gleichzeitig den Verwaltungsaufwand für die Universitätsverwaltung und ermöglicht den vergrößerten Einheiten mehr Planbarkeit, erhöht die Handlungsgeschwindigkeit der Einrichtungen und eröffnet strategische Optionen, die zuvor nicht bestanden. Zudem reicht das Rektorat bereits seit der Einführung der Programmpauschalen und Overheads aus DFG-, BMBF-, EU- und Industrieprojekten im Jahr 2007 30 Prozent dieser Mittel an die einwerbenden budgetären Einheiten durch, damit auch vor Ort Ressourcen für notwendige Infrastrukturmaßnahmen kurzfristig und in Eigenverantwortlichkeit eingesetzt werden können.

Die gemeinsame dezentrale Bewirtschaftung schafft über notwendige Abstimmungsprozesse auch gemeinsame Identität und vereinfacht die Zusammenarbeit. Beispiele aus den vergangenen Jahren sind die Fusion der Geowissenschaften (Geologie/Paläontologie, Mineralogie, Umwelt-Geochemie), des Botanischen und des Zoologischen Instituts zum Center for Organismal Studies (COS), das Zusammengehen von Instituten in der Theologischen Fakultät oder die Integration des Seminars für Osteuropäische Geschichte in das Historische Seminar.

4.2 Brückenprofessuren

Seit 2007 hat das Rektorat darauf aufbauend das Modell der Brückenprofessuren eingeführt. Das Heidelberger Modell dieser Brückenprofessuren besteht darin, dass die Professorenstelle zwar einer bestimmten Disziplin (Institut, Zentrum) zugeordnet ist, aber finanziell, personell und/oder infrastrukturell durch mehrere – in der Regel zwei – budgetäre Einheiten verbindlich, transparent, ad personam und damit nachhaltig (schriftliche Vereinbarung zwischen den Einheiten) ausgestattet wird. Selbstverständlich unterstützt das Rektorat die Berufung wie jede andere auch. Wie oben geschildert, bleibt so disziplinäre Stärke erhalten, sie wird aber zugleich thematisch sinnvoll mit Nachbardisziplinen verschränkt. Mit Ausscheiden des Stelleninhabers wird die Brücke überdacht, ggfs. werden andere Brücken eingerichtet. Es bleibt daher ein flexibles Instrument, um auf wissenschaftliche oder strategische Ziele hin zu reagieren, ist aber ausreichend stabil und keineswegs volatil.

Die zusätzliche Mittelbereitstellung durch die beteiligten Einrichtungen erleichtert die Berufung herausragender Wissenschaftler, verschränkt die fachlichen Expertisen in Forschung und Lehre strukturell und vertieft auch beim wissenschaftlichen Nachwuchs das Verständnis für Interdisziplinarität und das Bewusstsein für den daraus entstehenden Mehrwert nachhaltig. Inzwischen ist in Heidelberg das Modell mit Erfolg auch auf Professuren zwischen Universität und außeruniversitären Einrichtungen erweitert worden. Rund 80 Brückenprofessuren führen mittlerweile zu einem personellen und strukturiert-institutionellen Netzwerk, das die Comprehensive Research University auszeichnet, und womit für alle Seiten vorteilhaft inneruniversitäre Grenzen mental, finanziell und wissenschaftlich überbrückt werden. Beispielhaft seien Brückenprofessuren im Bereich des Heidelberg Center for American Studies (HCA) oder des Instituts für Wissenschaftliches Rechnen (IWR) genannt.

Mit solchen Maßnahmen reagiert die Universität auch auf die steigende Notwendigkeit, schneller und flexibler als in der Vergangenheit auf die Erfordernisse in einem beschleunigten wissenschaftlichen Wettbewerbssystem zu reagieren. Starre Struktur- und Entwicklungspläne, die eine Planung für mindestens fünf Jahre vorschreiben, sind damit aber schwer vereinbar. Derartige Pläne gaukeln eine Verlässlichkeit vor, die auch die Politik durch immer neue Programme und gesetzliche Rahmenände-

rungen, z. B. im Arbeits- und Dienstrecht oder in den Landeshochschulgesetzen, häufig unterläuft.

4.3 Seniorprofessur

Als eine der ersten Universitäten in Deutschland ermöglichen wir seit 2006/2007 die Seniorprofessur. In einer Zeit, in der fast nur noch von Nachwuchsförderung die Rede war, entschied sich die Universität ganz bewusst für einen Weg, das Erfahrungswissen der Älteren zu halten. Dies geschah vor dem Hintergrund, dass der universitäre Forschungsprozess von einem „Intergenerationenvertrag“ getragen wird, sei es bei der Dissertationsbetreuung oder beim Mentorat von Postdoktoranden. In einem noch weiteren Bogen soll die kollektive Expertise eines Instituts oder der Universität von dem Zusammenwirken der erfahrenen Wissenschaftler einerseits mit dem Elan und dem Ideenreichtum des akademischen Nachwuchses andererseits profitieren. Comprehensiveness wird hier personengenerationenübergreifend verstanden.

Mit der Seniorprofessur – die Ernennung erfolgt durch den Rektor – wird die W3-Stelle frei, der entpflichtete Universitätsprofessor übernimmt aber nach Vereinbarung weiterhin Aufgaben in der bzw. für die Universität, wofür ihm eine Vergütung zusteht. So gelingt es, über die Neuberufung neue Expertise zu gewinnen und die vorhandenen noch weiteren Jahre zu sichern. Die Initiative, jemanden als Seniorprofessor zu halten, kann dabei vom Institut, je nach Aufgabenzuschnitt, der Fakultät oder dem Rektorat ausgehen. Es ist wichtig festzuhalten, dass die Initiative nicht vom entpflichteten Universitätsprofessor ausgehen darf. Es ist erstaunlich, wie reibungslos der Generationenübergang auf diese Weise gestaltet werden kann.

4.4 Marsilius-Kolleg

Eine der wichtigsten Ressourcen der Wissenschaftler ist Zeit. Mit dem Marsilius-Kolleg (Marsilius war der Gründungsrektor der Universität Heidelberg im Jahr 1386), eingerichtet im Zuge der Exzellenzinitiative im Jahr 2007, verbinden wir die Möglichkeit, Zeit für Forschung bereitzustellen mit dem Ziel, die Heidelberger Wissenschaftler im Dialog zu verknüpfen. Derartige wissenschaftliche Gesprächskreise hatten bis in die 1960er Jahre hinein in Heidelberg eine lange Tradition, mit der sich fachübergreifend Wissenschaftler besonderen Themen gewidmet und persönliche Kon-

takte gepflegt haben. Die Universität eröffnet den heutigen Wissenschaftlern in einem internen Auswahlprozess die Möglichkeit, zur interdisziplinären Weiterentwicklung neuer Forschungsthemen für ein bis zwei Semester in das Marsilius-Kolleg zu wechseln und sich hierzu in der Lehre vertreten zu lassen. Wichtig ist, zu betonen, dass sich dieses Kolleg an Heidelberger Wissenschaftler auch der partnerschaftlich verbundenen außeruniversitären Einrichtungen, wie die Max-Planck- und Leibniz-Institute oder das Deutsche Krebsforschungszentrum wendet, um neue Ideen zur Projektreife zu entwickeln. Damit bleibt die wissenschaftliche Expertise vor Ort, bleiben die Kollegen für ihre Studierenden ansprechbar, können sie ihre laufenden Studien fortsetzen und bleiben für das Rektorat wichtige Diskussionspartner und Ratgeber. Auch der Mehrwert aus der Freistellung bleibt der Universität erhalten, während in anderen Modellen dieser Kollegs die Gasthochschulen die Kosten tragen, die Wissenschaftler aber ihre Expertise an die Heimateinrichtung wieder mitnehmen.

Ein nicht zu überschätzender, anfangs in seiner Tragweite kaum erkannter Mehrwert auch für die Universitätsleitung ist, dass sich die Heidelberger Forscher in diesem Thinktank regelmäßig treffen, kennenlernen und voneinander unterschiedliche disziplinäre Sprachen lernen. Neben den wissenschaftlichen Effekten ist der positive Einfluss auf die Corporate Identity der Universität unschätzbar. Comprehensiveness wird so personalisiert, man kennt die Expertisen abseits der eingeschlagenen Wege und steigert neben der Forschungsdynamik auch das Interesse an den Geschehnissen in und um die anderen Fächer. Partikularinteressen, die selbstverständlich vorhanden sind, werden so ganz harmonisch eingeschränkt. Durch kreative Baufinanzierung ist es gelungen, dieser Einrichtung ohne Rückgriff auf Landesfinanzen eine dauerhafte Unterbringung in modernen, repräsentativen Räumlichkeiten auf dem Campus zu schaffen. Damit ist ein Instrument mit großer Attraktivität entstanden, das die Stärkung der Forschung einerseits und die Unterstützung der Interdisziplinarität andererseits mit dem Bewusstsein für die Universität als gemeinsame Einrichtung aller für alle verbindet.

Auch für die Studierenden ist dieses Modell attraktiv: Auf deren Anregung wurden die Marsilius-Studien geschaffen: In ihrem Rahmen werden fachübergreifende, innovative Themen durch „Alt-Marsilianer“ in die Lehre getragen und als Teil der übergreifenden Kompetenzen in die Fachcurricula als zusätzliches Angebot aufgenommen.

5. Das Rektorat als Teil der akademischen Selbstverwaltung

Die Stärkung des Bewusstseins für die nur gemeinsam zu erreichenden universitären Ziele ist nur möglich, wenn der fachübergreifende Dialog funktioniert. Hierzu sind intrinsische Motivationen zu schaffen, die allen Beteiligten einen spürbaren Mehrwert in Forschung und Lehre in Aussicht stellen. Mit den oben genannten vier exemplarischen Maßnahmen ist dies beispielhaft und nachweislich gelungen, jenseits aller vollmundigen Versprechungen zu interdisziplinärem Austausch und fachübergreifender Zusammenarbeit, die sich national und international jede Hochschulrepräsentanz auf die Fahnen schreibt. Für die Universitätsleitung ermöglicht dies, besser und schneller in die Universität hinein zu kommunizieren, auch wenn dies eine permanente Herausforderung darstellt. Die gestiegene Bereitschaft, an der Universitätsentwicklung Anteil zu nehmen und sich selbst zu engagieren, ermöglicht, die Universitätsmitglieder in viele Prozesse einzubinden. In Kommissionen und Gremien wird so vergleichsweise schnell Expertise gebündelt, verfügbar gemacht und die Umsetzung multiplikatorisch nach innen erleichtert. Nicht Top-down oder Bottom-up allein, sondern im Miteinander ist leichter umsetzbar, was Mühen bereitet und nicht spontan Mehrwert verspricht, z. B. Qualitätssicherungsmaßnahmen, zentrale Universitätsanträge, Umstellung der Lehramtsausbildung, neue Wege für die Heranbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses, qualitative Verbesserung der erreichten Internationalität, Transfer und Verwertung von Erkenntnissen usw. Eine Universität ist kein Unternehmen, aber sie braucht eine adäquate Governance – auf allen Ebenen. Zu oft wird diese nur im Top-down gesehen, so wie häufig Behörden oder Unternehmen funktionieren. Selbst wenn sich dort der sogenannte „Führungsstil“ gewandelt hat, so darf doch nicht vergessen werden, dass die Aufgabe der Universität ist, erkenntnisgeleitete Forschung zu optimieren und wissenschaftlichen Nachwuchs für die Gesellschaft aus- und heranzubilden. Forschung und forschungsorientierte Lehre sind aber nicht zu administrieren. Universitätsgovernance ist durch rechtliche und wissenschaftlich-disziplinäre Vielfalt derart komplex, dass es stets darum geht, das Miteinander zu fördern, um exzellente Bedingungen zu schaffen, unter denen sich Kreativität entfalten kann, um Konflikte zu vermeiden oder zu lösen und die Qualität von Forschung und Lehre zu optimieren.

Dazu sind verschiedene Faktoren wichtig: Hochschulautonomie und akademische Freiheit, ein starkes Rektorat, das Vertrauen aufbauen kann,

indem es ggf. erratische Gremienentscheidungen auf dezentraler Ebene korrigieren kann. Das Rektorat muss mit einem Grundverständnis für die spezifische Universitätskultur ausgezeichnet sein, in der es darum geht, Verantwortlichkeiten und Möglichkeiten im zentral-dezentralen Dialog auszubalancieren. Ist das gelungen, kann auch ein hochkomplexes System wie eine Universität im Zusammenwirken von Top-down und Bottom-up sehr effizient Veränderungs- und Anpassungsprozesse durchführen, die es immer wieder neu ermöglichen, wissenschaftliche Potentiale zu heben und effizient umzusetzen. Es wäre schön, wenn auch die politischen Entscheidungsträger das Vertrauen in ihre Universitäten aufbringen würden, das wir uns schon seit Jahren immer wieder verdient haben. Dieses Vertrauen benötigen wir, auch wenn hier und da einmal Probleme auftreten. Dann genügt es in der Regel, im Besonderen nachzuhelfen, im Allgemeinen aber Freiheit zu gewähren.

6. Herausforderungen – eine Auswahl

Die Universitäten unterliegen stetem Wandel. Dass dieser von der Politik oder anderen Interessenvertretern von außen angestoßen oder beschleunigt werden müsse, ist eine kaum aus der Welt zu schaffende Mär. Eine gute Universität mit einer kompetenten, handlungsfähigen akademischen Selbstverwaltung muss sich im globalen wissenschaftlichen Wettbewerb ständig behaupten und flexibel auf ihn reagieren, um mit dem eigenen Leitbild und der eigenen Zielsetzung zu reüssieren. Wer das nicht leisten kann, der wird zurückfallen. Leider ist es so, dass in Deutschland als universitäre akademische Gemeinschaft erbrachte wissenschaftliche Leistungen nicht in gleichem Maße anerkannt oder honoriert werden wie im Ausland. Immer noch werden viele, wenn nicht alle Universitäten unter Generalverdacht gestellt, mehr oder weniger träge Apparate zu sein. Unterschwellig scheint es so zu sein, dass dieser Eindruck aus der Komplexität der universitären Institution entsteht und zusätzlich, da sich Universitäten (verstanden als die Gemeinschaft der Lernenden und Forschenden) aufgrund ihrer verfassungsgarantierten Freiheiten einer direkten Steuerung von außen zumindest teilweise entziehen können. Das Bild Außenstehender von Universität aus Zeiten, in denen sie selbst studiert haben, ist in der Regel überholt und unzutreffend. Der wissenschaftliche Wettbewerb wird dabei meist als ein Wettbewerb unter den Wissenschaftlern verstanden, in Wirklichkeit ist es mehr ein Wettbewerb um die besten Forschungsbedingungen und die effizientesten Kollaborationsstrukturen, die innovativsten kreativen Milieus oder qualitativ heraus-

ragende Studienbedingungen etc., die eine Universität im Zusammenwirken mit den anderen Einrichtungen am Standort und darüber hinaus bereit stellen kann. Dieser Wettbewerb der Universitäten untereinander ist zuweilen in der Kritik, was aber nichts an dessen Existenz ändert.

6.1 Wissenschaftspolitik als Teil des Institutionenwettbewerbs

Daraus leiten sich einige Anregungen ab: Viel mehr als in der Vergangenheit sollten sich die politisch Verantwortlichen diesen Wettbewerb der Institutionen vor Augen führen. Die Politik muss verstehen lernen, mehr als bisher, dass sie dadurch, dass sie die rechtlichen, finanziellen und politischen Rahmenbedingungen für die Landesuniversitäten schafft, ebenso Teil des Wettbewerbs ist. Sie steht nicht außen vor und schickt „ihre“ Universitäten ins Rennen. Sie sollte sich als Partner im Team verstehen, das selbst internationale Konkurrenz hat. Die Akteure in der Wissenschaftspolitik sollten dazu noch viel mehr als bislang die Rahmenbedingungen studieren, unter denen wir in Deutschland und unsere Konkurrenten – vor allem in Übersee – agieren.

6.2 Arbeitsteilung im Wissenschaftssystem und funktionale Ausdifferenzierung

Die oft stark pauschalisierte Sicht auf Universitäten und Hochschulen führt dann auch zu (Hilfs-)Aktionen, die wenig differenziert sind. Fallen Universitäten im Wettbewerb zurück, dann wäre es angebracht, die Ursachen zu analysieren und gemeinsam Maßnahmen zu entwickeln. Jene Universitäten aber, die vieles richtig machen und sich in Forschung und Lehre hervorragend profilieren und positionieren, ebenso mit „Innovationen“ zu beglücken, trifft auf wenig Verständnis. Ihre Umsetzung oder die Adaption an die modifizierten Rahmenvorgaben frisst erneut wichtige Zeit und behindert im internationalen Wettbewerb. Die Imboden-Kommission sprach von „past merits“, ich spreche von der Berücksichtigung der „confirmed merits“, wenn es darum geht, gezielter als bisher zu fördern und/oder Schwächen zu beheben. Dazu gehört auch der Mut, die funktionale Ausdifferenzierung der deutschen Wissenschaftslandschaft zu akzeptieren und weiterzuentwickeln. Dies ist keine Frage der Wertung und Bewertung, sondern die einer sachlichen Analyse, welche Universität welche Aufgaben in einer arbeitsteiligen Struktur am besten erfüllen kann. Die Exzellenzinitiative hat zu einer differenzierten Sicht ihren Beitrag geleistet, allein es fehlt der Mut, die Konse-

quenzen zu ziehen. Dass beispielsweise die mehr als hundert deutschen-Universitäten global konkurrenzfähige Forschungsuniversitäten sein oder werden können, ist unrealistisch. Im Institutionenwettbewerb behauptet sich derzeit vielleicht ein Drittel. Was folgt daraus? Diese Diskussion wird nicht oder zu verschämt geführt.

6.3 Bewusstsein für Qualitätsorientierung, Qualitätskultur

Die Universitäten in Deutschland haben einschneidende Veränderungsprozesse hinter sich. Dazu zählen der Übergang zur Massenuniversität vor 50 Jahren, interne Strukturveränderungen, die u. a. daraus resultierten, veränderte Selbstverwaltungsstrukturen, Stärkungen der Rektorate, Umbau der Studiengänge im Zuge der Bologna-Reform und ein expandierender internationaler Wettbewerb, der besonders die Internationalisierung anheizte. Inzwischen wird immer deutlicher, dass die Entwicklung aller Bereiche der Universität, vor allem aber Forschung, Lehre und Services (auch Verwaltung), von einem Bewusstsein für Qualität und deren Sicherung und Weiterentwicklung begleitet sein muss. Gerade mit Blick auf die führenden Universitäten weltweit haben die deutschen Universitäten vielerorts noch Nachholbedarf.

Dem hat die Universität Heidelberg bereits 2010 durch die Schaffung eines eigenen Prorektorats für Qualitätsmanagement Rechnung getragen. Inzwischen wird über die Systemakkreditierung erfolgreich die Lehrqualität gesichert oder verbessert, die Bedingungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs werden durch ein eigenes System beobachtet und verbessert, auch eine Forschungsevaluation steht an. Letztere widmet sich den Bedingungen, die die Universität für gute Forschung bereitstellt, sie analysiert nicht den Forschenden. Häufig wird hier nicht klar gesehen: individuelle Forschungsqualität kann man nicht fair (vergleichend) evaluieren, denn es wird erst die Zukunft den späteren Weltstar mit kreativen Ideen und durchbrechenden Erkenntnissen erkennen helfen. Im Institutionenwettbewerb muss sich die Universität durch bessere Forschungsbedingungen als anderenorts auszeichnen. Dafür braucht die Universitätsleitung Daten und ein nach Disziplinen differenzierendes Früherkennungssystem.

6.4 Internationalität statt Internationalisierung

Ähnlich verhält es sich mit der „Internationalisierung“. Schon vor vielen Jahren plädierte ich für unsere und einige andere Universitäten dafür,

den Begriff durch „Internationalität“ zu ersetzen. Kompetitive Wissenschaft ist per se international. Inzwischen scheint sich das Bewusstsein dafür durchzusetzen, dass eine eher quantitative Beurteilung internationaler Wettbewerbsfähigkeit in Forschung und Lehre wenig zielführend ist, denn Internationalität ist ein Mittel, zuweilen auch ein Gradmesser für herausragende Leistungen in Forschung und Lehre, und kein Selbstzweck. Dagegen wird es für viele Universitäten und Hochschulen immer wichtiger, bei erreichter Internationalität von Forschung und Lehre die Qualität in diesem Bereich zu erhöhen. Um es an einigen Beispielen zu verdeutlichen: Immer mehr ausländische Studierende zur Immatrikulation zu bewegen, ist schwer vereinbar mit dem Ziel, wirklich hervorragende Studierende zu attrahieren. Oder, internationale Partneruniversitäten zu gewinnen, das ist für eine weltweit sichtbare Universität einfach. Viel attraktiver aber ungleich schwieriger ist es, mit je nach Disziplin global herausragenden Institutionen in nachhaltige institutionalisierte Lehr- und Forschungsbeziehungen zu treten, die über den Austausch einer Handvoll Studierender (was durchaus positiv ist) hinausgehen. Oder, Internationalität der Forschung zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass man viele Nachwuchswissenschaftler v. a. auf Master- und (Post-) Doktorandenebene aus dem Ausland anzieht, denn dieser Personenkreis sucht sich die besten Forschungs- und Karrierebedingungen. Qualität ist dann bestätigt, wenn diese Menschen anschließend, unabhängig vom Ort, eine wissenschaftliche Karriere erfolgreich gestalten.

7. Ausblick

Das europäische Universitätsmodell hat sich über Jahrhunderte nicht nur behauptet, sondern sich auch stets weiterentwickelt. Mit Zuversicht können wir daher trotz aller Herausforderungen in die Zukunft blicken. Zwei Elemente sorgen für diese Stabilität bei zugleich großer Wandlungsfähigkeit:

Erstens die Attraktivität der Freiheit von Forschung und Lehre verknüpft mit weitreichender Hochschulautonomie. Beides zu bewahren, zu verteidigen und für Forschung und Lehre zum Wohl der Gesellschaft in Wert zu setzen, sind stete Aufgaben einer Universitätsleitung. Dies ist nicht immer konfliktfrei, weder im Dialog mit Akteuren im Binnen-, noch im Außenverhältnis.

Zweitens ist es der ständige personelle Erneuerungsprozess in Verbindung mit dem akademischen Generationenvertrag. Wenn man bedenkt, dass sich der Lehr- und Forschungskorpus einer Universität in fünf Jahren um ca. 20 Prozent erneuert, wird deutlich, welche große Sozialisierungsaufgabe es bedeutet, diese neuen Mitglieder der akademischen Gemeinschaft mit Traditionen, Zielen, Grundverständnis und Leitbild so vertraut zu machen, dass diese Personen möglichst früh ihrerseits die corporate identity der Universität tragen und weitervermitteln. Dass dies gelingt, mag auch daran liegen, dass Wissenschaft nicht nur Job, sondern lebenslange Berufung und eine Lebensform ist. Die Integration in diese Lebensform zu fördern, die sich ja mit jedem Neumitglied der Universität wiederum verändert, wird durch akademische Rituale und innovative Instrumente gefördert und ist eine permanente Herausforderung. Dass die Balance von Stabilität und steter Erneuerung so gut funktioniert und selbst in oder nach gesellschaftlichen oder politischen Katastrophen letztlich erhalten blieb oder rekonstituierbar war, ist dem wissenschaftlichen Zusammenwirken älterer, erfahrener Wissenschaftler mit jungen, von neuen Ideen beseelten Menschen zu verdanken, die eine wissenschaftliche Institution letztlich zu einer universitatis studii, einer Universität machen.

Die Universität ist besonders, sie ist komplex und zuweilen aufregend in verschiedenem Sinn, aber sie ist zugleich faszinierend. Sie besitzt im Zusammenspiel der verschiedenen Ebenen in der Selbstverwaltung besondere Formen der Governance, die sich durch starke Ambivalenzen auszeichnen. Das macht die Aufgaben für eine Universitätsleitung, die sich als die oberste Ebene der gemeinschaftlichen akademischen Selbstverwaltung und weniger als das alles und alle führende Präsidium versteht, nicht einfach, aber es lohnt den Einsatz.

„GOOD GOVERNANCE“ UND AKADEMISCHE SELBSTVERWALTUNG – EIN WIDERSPRUCH?¹

JAN-HENDRIK OLBERTZ

Das Stichwort „Autonomie“ ist ein Dauerthema der deutschen Hochschulreformdebatte. Im Kern erwächst „Hochschulautonomie“ aus einem Freiheitsanspruch, der in der Wissenschaft selbst begründet liegt und seit der Mitte des 19. Jahrhunderts (Vormärz) auch verfassungsrechtlich anerkannt ist. Ein Schlüsselbegriff, der letztlich jeder Idee von Hochschulautonomie zu Grunde liegt, ist die „Akademische Freiheit“.

Nach ihrer *inneren* Seite betrachtet berührt „akademische Freiheit“ im Kern eine bereits durch das Wesen wissenschaftlichen Erkennens selbst bestimmte Prämisse: Im Mittelpunkt des Erkenntnisprozesses steht – wengleich vielfach bedingt im weiten Sinne durch die Gesellschaft, im engeren durch die Mechanismen der Wissensproduktion selbst – immer der einzelne Mensch. Es unterliegt seiner Entscheidung, auf welchen Gegenstand er wissenschaftliches Interesse richtet und wie er dabei vorgeht, auf welche Weise bzw. nach welchen Maßstäben Erkenntniswege und -resultate bewertet und genutzt werden. Barrieren sind aus der Wissenschaft selbst nur insoweit zu erwarten, als ein faktisches Wissensdefizit Erkenntnis behindern oder verfälschen kann; ihrem Wesen nach aber ist das Streben nach Wissen „frei“.

In Bezug auf ihre *äußere* Seite haben akademische Freiheit und Hochschulautonomie mit Verordnungen, Regelungen und Institutionen im Universitätskontext zu tun, die – häufig recht unterschiedlich motiviert – dazu dienen sollen, die innere Freiheit der wissenschaftlichen Arbeit zu sichern, zu befördern, aber auch eine gewisse Kontrolle darüber auszuüben.

In diesem äußeren Sinn gründet sich die Hochschulautonomie historisch auf die *libertas academica*. Diese von der scholastischen Universität herührenden korporativen Rechte, die schon im Mittelalter von der jeweiligen Kirchen- oder Staatsgewalt den Universitäten eingeräumt wurden, regelten die Ansprüche der höchsten Schulen auf selbstständige Handlungsspielräume in Stiftungsurkunden (Privilegien) oder Statuten. Älteste und stabilste Bestandteile der akademischen Freiheit in diesem Verständnis sind die „*akademische Gerichtsbarkeit*“, die anfangs so genannte „*Burschenfreiheit*“, d. h. das Recht der Studenten, ihr akademisches Leben nach eigenem Ermessen zu regeln (die Universität, Lehrer und Studienfächer nach Belieben zu wechseln, sich in Vereinen zusammenzuschließen usw.), und schließlich, später hinzukommend, die „*Lehr- und Lernfreiheit*“. Die Universitätsgerichtsbarkeit als „Kern der akademischen Freiheit“ (Horn 1905, S. 1) hielt sich von allen Korporationsrechten der alten Universität am längsten. Die schon mit dem frühen 17. Jahrhundert einhergehende allmähliche „Verstaatlichung“ der Hohen Schulen, die dann als „Landeskinder“ direkt den Interessen der jeweiligen Feudalgewalt untergeordnet und zunehmend auch verwaltungsmäßig entsprechend unterstellt waren (vgl. Kluge 1958, S. 20ff.), bewirkte aber schrittweise eine Reduzierung der eigenen Gerichtsbarkeit auf die Regelung von studentischen Disziplinarvergehen. Erst mit der Berliner Universitätsgründung ist sie endgültig abgeschafft worden.

Mitte des 19. Jahrhunderts wurde die Wissenschaftsfreiheit auch zu einer staatsgrundrechtlichen Norm, als sie 1848 in der Paulskirchenverfassung Verankerung fand. Deren Paragraf 152 nahm den bürgerlichliberalen Grundsatzes des Vormärz „Die Wissenschaft und ihre Lehre ist frei“ auf.

Heute wird die Forschungsfreiheit im Art. 5 Absatz 3 des Grundgesetzes (und damit sogar unter den Grundrechten) aufgeführt. Seit seinem Inkrafttreten 1949 lautet die Formulierung „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei“.

In unserem Zusammenhang ist nun folgendes interessant: Neben ihrer Funktion als sogenanntes „Abwehrrecht“ der Person verbindet sich die Wissenschaftsfreiheit als wertentscheidende Grundsatznorm zugleich mit der Verpflichtung des Staates, öffentliche Hochschulen zu unterhalten, um damit die Teilhabe an freier Wissenschaft zu gewährleisten. Das ist der Hauptbeweggrund für die „Staatlichkeit“ der Hochschulen, ihre ganz über-

wiegend öffentlich-rechtliche Verfasstheit bzw. Trägerschaft und auch für ihre steuerbasierte Finanzierung.

Die Blüte dieser Entwicklung – und damit eines neuen Verhältnisses von Hochschule und Staat – datiert auf den Beginn des 19. Jahrhunderts in Preußen, genauer gesagt in Berlin.

Wilhelm von Humboldt und die „Hochschulautonomie“

Mit der Gründung der Berliner Universität im Jahre 1810 entstand auf der Grundlage eines Planes Wilhelm von Humboldts (1767-1835) ein neuer Universitätstyp, der Forschung und Lehre vereinte und organisatorisch auf die innere Einheit der Wissenschaften setzte (vgl. Humboldt 1810). Stützpfiler der Humboldtschen Universitätsidee waren der Forschungsimperativ, die Einheit von Forschung und Lehre, die Stärkung von Philosophie, Geschichte und Sprachen, aber auch der Aufbau eigenständiger mathematisch-naturwissenschaftlicher Fakultäten und Institute und schließlich die moderne Universitätsverwaltung („Kameralistik“).

Entscheidend ist für Humboldt und seine Zeitgenossen die Idee zweckfreier Wissenschaft gewesen, die um ihrer selbst willen und um der „Geistes- und Charakterbildung“ willen zu betreiben war. Aus diesem Anspruch leiteten sie den inneren Freiheitsanspruch und das Autonomiepostulat der Universität als Institution her.

Eingehend haben sich Humboldt wie auch Friedrich Daniel Schleiermacher (1768-1834) dabei mit der Rolle des Staates auseinandergesetzt, Humboldt schon 1792, lange bevor er – übrigens weniger als ein Jahr lang (!) – das Amt des preußischen Kultusministers (1809) innehatte. Vor allem geschah das in seiner posthum erschienenen Schrift „Ideen zu einem Versuch, die Grenzen der Wirksamkeit des Staates zu bestimmen“ (Humboldt 1852). Der Staat, heißt es dort, sei vor allem dazu da, die „Entwicklung der Kräfte der einzelnen Bürger in ihrer Individualität“ zu ermöglichen und dürfe also „nie etwas andres zu einem Gegenstand seiner Wirksamkeit machen ..., als das, was sie allein nicht selbst sich zu verschaffen vermögen“ (ebd. S. 170). Sicherheit müsse er bieten, darüber hinaus aber nur im Sinne der freien Entfaltung des einzelnen tätig werden. Entsprechend schien Humboldt die öffentliche Erziehung „daher ganz außerhalb der Schranken zu liegen, in welchen der Staat seine Wirksamkeit halten muß“ (ebd. S. 58).

Dabei stand gerade Wilhelm von Humboldt dem vernunftgeleiteten Gebrauch akademischer Freiheit an der Universität durchaus mit Skepsis gegenüber. Denn mit Blick auf den Staat drohte der Autonomie der Universität „nicht bloss Gefahr von ihm, sondern auch von den Anstalten selbst, die, wie sie beginnen, einen gewissen Geist annehmen und gern das Aufkommen eines anderen ersticken“ (Humboldt 1810/1964, S. 259). In einem Brief vom 22.5.1809 an seine Frau Caroline wird er noch deutlicher: Es handele sich bei den „fachgelehrten Professoren“ um „die unbändigste und am schwersten zu befriedigende Menschenklasse – mit ihren sich ewig durchkreuzenden Interessen, ihrer Eifersucht, ihrem Neid, ihrer Lust zu regieren, ihren einseitigen Ansichten, wo jeder meint, daß nur sein Fach Unterstützung und Beförderung verdiene“ (Humboldt 1909, S. 399).

Die Frage, die sich hinter solchen Beschreibungen verbirgt, ist noch immer aktuell: Wie viel Autonomie braucht und verkraftet eine Universität als Versammlung höchst vielfältiger Persönlichkeiten, Themen, Ziele, Interessen? Wie viel staatliche Aufsicht verträgt und verlangt sie? Die preußische Tradition der „Bildungsaufsicht“, als fürsorgliche Haltung des Staates, bot Obhut und Handlungsspielräume, überließ die Universitäten aber keineswegs sich selbst. Seine Nachklänge fand dieses Staatsverständnis in Bezug auf die Universität in gewissen Grenzen sogar noch im Wilhelminischen Kaiserreich, wo mit der Forschungsförderung (Harnack-Prinzip) noch bis ins frühe 20. Jahrhundert hinein der Weltruf der deutschen Wissenschaft begründet wurde. Doch nach dem Zusammenbruch der Weimarer Republik und dem Entstehen der Nazi-Diktatur folgte ein beispielloser Niedergang. Plötzlich zog die historisch gewachsene „Staatlichkeit“ der Universität sie fast vollständig in den Strudel eines politischen Verständnisses von Wissenschaft und Forschung, das sich von Freiheit und Autonomie weiter entfernt hatte denn je.

Nachkriegsentwicklung

Weniger blutig, systematisch aber verwandt, verlief die Entwicklung in der DDR – auch die „sozialistische Universität“ war eine reine „Staatsuniversität“ – unmittelbar an die Staatsdoktrin geknüpft und ihr in Gänze verpflichtet (aber auch ausgeliefert).

Das (west-)deutsche Nachkriegsverständnis der Universität ist dann über gut 20 Jahre von der alten – gewiss in Teilen geläuterten – „Ordinarien-universität“ geprägt worden, ehe die Studentenbewegung von 1968 in Verbindung mit der Bildungsexpansion diesem akademischen Traditionspfad mit Nachdruck den Boden entzog.

Was folgte, war die Gremien- oder Gruppenuniversität, die im Rückblick ihrer eigenen Exponenten, damals Studierende, inzwischen längst in herausgehobenen Positionen stehend, heute teils mit Kopfschütteln, teils mit Selbstironie und Spott bedacht wird (denken wir an den „Campus“ von Dietrich Schwanitz, vgl. 1995). Von Verantwortung entkoppelte Mitbestimmung in Verbindung mit dem Zurückbleiben der notwendigen Professionalisierung von Verwaltungs- und Steuerungsprozessen gehört seitdem durchaus zu den kritischen Symptomen der sich selbst verwaltenden Universität.

Hochschulautonomie heute

Die Hochschulen genießen heute einen hohen Grad an Autonomie; dem Staat ist die Aufgabe geblieben, diese Autonomie zu garantieren, Ressourcen bereitzustellen, für Zugangsoffenheit und die Anerkennung von akademischen Abschlüssen zu sorgen.

Zwei Tendenzen sind hierbei allerdings in den letzten Jahrzehnten zu beobachten. Zum einen gibt es im Rahmen der „akademischen Selbstverwaltung“ eine Expansion an universitären Gremien, Kommissionen und Arbeitsgruppen, die nicht selten überwiegend Selbstthematisierung betreiben oder als Plattform zur Austragung höchst unterschiedlicher individueller oder gruppenbezogener Interessen dienen. Die Ergebnisse laufen dann auf Entscheidungsverzicht oder -vertagung hinaus. Zum anderen schwindet auch die Legitimation des Staates (und zwar in dem Maße, in dem er sich aus der öffentlichen Alimentierung der Hochschulen zurückzieht), nennenswerte Erwartungen an sie zu richten oder gar Vorgaben für ihre Arbeit zu machen. Hinter diesem Umstand lauert das Risiko, dass sich die Selbstverwaltung von ihrem ursprünglichen Sinn, Wissenschaft adäquat (also erkenntnisgeleitet, partizipativ und transparent) zu organisieren, entfernt und statt dessen zur Bühne von Schaukämpfen und destruktivem Aktionismus wird.

In solchen Fällen gerät in Vergessenheit, dass Hochschulautonomie nicht nur „gewährt“ wird, sondern dass die Universität selbst aufgerufen ist, sie zu wahren und eine unterschiedliche Interessen respektierende, zugleich aber vernunftgeleitete Selbstverwaltung zu praktizieren.

Im Mai 2011 hat die Hochschulrektorenkonferenz eine EntschlieÙung zur Hochschulautonomie verabschiedet, die an den Staat adressiert war (vgl. Hochschulrektorenkonferenz 2011). Derselbe Appell sollte sich aber auch nach innen richten. Das heißt, die Spielräume der Autonomie sind verantwortlich zu nutzen, indem demokratische Mitbestimmung und professionelle Steuerung miteinander verbunden werden.

Professionalisierung in der Hochschulverwaltung ist gefragt, sowohl in Bezug auf das Vorhandensein entsprechender Kompetenzen und Erfahrungen also auch in Bezug auf die Prozesssteuerung, die Führung von Teams sowie adäquate Strukturen.

Denn die Aufgaben einer Universität sind heute sehr komplex geworden. Ihre Verflechtungen mit der Gesellschaft, namentlich mit der Politik, dem Recht, der Wirtschaft und der Kultur, sind so umfassend und vielfältig, dass höchst unterschiedliche, aber mannigfach miteinander verwobene Prozesse zu überblicken und komplizierte, weitgehend auch verrechtlichte, Prozesse zu führen sind. Angesichts der staatlichen Trägerschaft (und Finanzierung) der Hochschulen wächst zudem die Rechenschaftspflicht nicht nur nach innen, sondern auch nach außen, nämlich gegenüber der Politik (i. d. Regel den Landesparlamenten) und der Öffentlichkeit (Steuerzahler), zum Beispiel, was den sinnvollen und nachhaltigen Einsatz von Ressourcen anbelangt. Außerdem sind Hochschulen und Universitäten mitten in der Gesellschaft angesiedelte, moderne soziale Organisationen, die hohe Ansprüche u. a. an die Chancengleichheit verkörpern. Das gilt für soziale Gerechtigkeit beim Hochschulzugang ebenso wie für die Geschlechtergleichstellung, den Umgang mit Heterogenität, einen umweltschonenden Ressourceneinsatz, für Internationalität und Weltoffenheit. Denn die Mitglieder der Universität selbst sind die wertvollste Ressource der Institution – im übrigen eine nachwachsende – , und ihre Vielfalt ist der Reichtum der Gesellschaft.

Ausgangspunkte für eine dennoch primär „wissenschaftsgeleitete“ Ausgestaltung der Entscheidungsmechanismen und Steuerungsprozesse einer

Universitäten sind zunächst die Charakteristika wissenschaftlichen Arbeitens selbst. „Wissenschaft“ (als Ziel und Gegenstand einer spezifischen Tätigkeit wie als eigene „Kultur“) trägt solche Merkmale wie:

- nicht planbar, aber hochdynamisch,
- keine standardisierten Abläufe,
- unabhängig und in grundgesetzlich geschützter Freiheit verlaufend (nur der Wahrheit verpflichtet, trotzdem in vielfache Sachzwänge eingebunden),
- mitunter riskant,
- weitgehend hierarchieresistent,
- Vertrauen (in ihren guten Sinn) voraussetzend, auch dann, wenn sie die Beweise oft länger schuldig bleibt,
- Langfristigkeit von Renditen aus Investitionen in die Wissenschaft,
- Wissenschaft kann auch „umsonst“ bzw. vergeblich sein (d. h. auch Irrtümer müssen finanziert werden),
- unterschiedliche Arbeitsmodi (vom „einsamen Denker“ bis zum hoch-effizienten Team),
- Unerlässlichkeit von Freiräumen (kontemplative Arrangement für ungestörtes Arbeiten),
- hohe Bandbreite des Ressourcenbedarfs (vom Bleistift bis zum Großlabor).

Auch die personellen Voraussetzungen (also die berufstypischen Eigenarten derjenigen, die Wissenschaft „betreiben“), sind zu berücksichtigen, zumal sie sich in vielen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern habituell verfestigen. Die in diesem Bereich Tätigen lassen sich nicht umstandslos lenken oder „verwalten“, sondern

- pflegen divergierende Kommunikations- und Kooperationsstile,
- haben unterschiedliche traditionelle Selbst- und Fremdbilder,
- verhalten sich oft dominant (gelegentlich auch narzisstisch) und eigen-sinnig
- sind kreativ und unorthodox,
- gelten als anspruchsvoll und ungeduldig,
- agieren skeptisch und tendenziell sturkonservativ,
- sind unabhängig und stolz (hohe Individualität, keine Weisungsbindung),
- erwecken auch gelegentlich den Eindruck von „Weltabgewandtheit“.

Diese Besonderheiten, in ihrer ganzen Vielfalt zugleich Quelle von Kreativität in der Wissenschaft, rechtfertigen und verlangen nicht nur ein Höchstmaß an institutioneller Autonomie. Sie begründen auch ein besonderes Verhältnis zwischen Wissenschaft und Politik bzw. zwischen Hochschule und Staat. Aber sie bedürfen auch der Legitimation durch Leistung, Effizienz und Wirtschaftlichkeit, und sie beanspruchen Schutz und Förderung, auch durch die eigene (Selbst-)Verwaltung.

Vor allem aber verlangen sie wissenschaftsadäquate Strukturen, Organisationsformen und Steuerungsmodi „vor Ort“ an der Universität.

Wissenschaftsadäquate Steuerung

„*Wissenschaftsadäquate Steuerung*“ ist eine Bestimmung, die auf den Heidelberger Verwaltungsjuristen Eberhard Schmidt-Aßmann (vgl. 1993) zurückgeht. Sie bedeutet, in freier Übersetzung, dass möglichst viele Merkmale originärer wissenschaftlicher Arbeit auch in die administrative Gestaltung ihrer Rahmenbedingungen Eingang finden: Rationalität und Wahrheitsbindung, Verantwortung und Selbstdisziplin, systematischer Anspruch und professionelle Methodik, Transparenz und Kooperation – um nur diese Beispiele zu nennen. Dazu gehören auch ganz praktische Dinge: Informationen und Daten müssen verlässlich erhoben, abgeglichen, dokumentiert und verfügbar gemacht werden, ein permanentes Haushaltscontrolling und Risikomanagement müssen die nötige Absicherung bieten, und mit einem durchdachten Personalentwicklungskonzept ist an die Stärken aller Beschäftigten anzuknüpfen, was einschließt, ihnen interessante Entwicklungsperspektiven zu bieten. Für all das bedarf es qualifizierten Personals (auch Führungspersonals); diese Aufgaben „nebenbei“ von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern erledigen zu lassen, hieße ihre kreativen Kräfte absorbieren und von der Wissenschaft weggleiten. Hier sollte sich die moderne Universität zu einer intelligenten Arbeitsteilung bekennen.

Ein weiterer – politisch gewollter – Umstand, der für die heutige „Ausbalancierung“ von Autonomie und Aufsicht von Bedeutung ist, ergibt sich aus den hohen Studierendenzahlen und damit auch der enorm gewachsenen Heterogenität der Studierendenschaft. So sehr das heutige Maß an Bildungsbeteiligung in Deutschland zu begrüßen ist, so problematisch ist indes, dass immer mehr Studierende in der Universität gar keinen Ort

der Wissenschaft mehr sehen oder suchen, sondern eine gesellschaftliche Plattform, auf der sie allgemeine Probleme diskutieren bzw. divergierende Interessen austragen können. Ein Symptom besteht z. B. darin, dass an den staatlichen Hochschulen ein kräftezehrender Totalitarismus falsch verstandener „political correctness“ um sich greift (mit Kommissionen, Beauftragten und Arbeitsgruppen, die vielfältige außerwissenschaftliche Anliegen verfolgen, aber die Wissenschaft nennenswerte Ressourcen kosten).

Nicht zu vergessen unter den Risiken für die Autonomie schließlich ist die angespannte Finanzsituation der öffentlichen Hochschulen. Es gibt auch subtile Anfechtungen der Freiheit, wenn zum Beispiel Forschungsprojekte nicht primär aus Erkenntnisinteresse oder originärer Neugier in Angriff genommen werden, sondern um ein Höchstmaß an Konformität mit einem gerade greifbaren Förderformat herzustellen. Die bescheidene Grundfinanzierung zwingt jedoch viele Forscherinnen und Forscher dazu, in Größenordnungen Drittmittel einzuwerben, und die Rektorate oder Präsidenten sind schon zur Sicherung der Grundaufgaben der Universität auf die Overhead-Mittel angewiesen.

Good Governance

Aus allen diesen hier kurz dargestellten Gründen findet seit der Jahrtausendwende eine z. T. kontroverse Debatte über das Spannungsverhältnis von akademischer Selbstverwaltung und professioneller Administration statt. Im Zuge dessen fand der ursprünglich als moderner Ansatz der Unternehmensführung konzipierte Begriff „Governance“ (oder auch „Good Governance“) Eingang in die Universität. Gewiss kann man die Prämissen der Governance eines Unternehmens nicht umstandslos auf die Wissenschaft bzw. auf Universitäten übertragen. Sie sind keine Unternehmen – die Renditen, die sie erwirtschaften, sind langfristig angelegt und von hoher kultureller Wirkkraft. Gleichwohl gibt es zwischen den Ansprüchen beider durchaus Überschneidungen. Das gilt vor allem dort, wo an einer Universität Autonomie und Verantwortung tatsächlich eine Einheit bilden, also aufgeklärte Mitbestimmung herrscht und zugleich professionelle Steuerung zugelassen wird.

„Good Governance“ steht in der Universität für ein Arrangement der Ermöglichung, in dem Wissenschaft und Bildung bestmöglich gedeihen.

Als Prinzip und Qualitätsanspruch einer Universitätsverwaltung (an deren Spitze ein Kanzler oder eine Kanzlerin steht) sollte sie folgende Funktionen erfüllen:

- Servicefunktion: Ermöglichung und Unterstützung konzentrierter wissenschaftlicher Arbeit in Forschung und Lehre („culture of enablement“);
- Entwicklung übergreifender Standards für die Prozesssteuerung in der zentralen Verwaltung, Koordination von Entscheidungen der Prorektoren- bzw. Vizepräsidentenressorts;
- Abstimmung, Koordination und Organisation der Zusammenarbeit von zentraler und dezentraler Verwaltungsebene (Fakultäten/Institute/Gremien); enge Zusammenarbeit mit den zentralen Fachabteilungen/Dezernaten und Verwaltungsleitungen der Fakultäten.

Was heißt „Zentrale Universitätsverwaltung“ (Kanzlermodell)?

Auch innerhalb eines Präsidiums oder Rektorats geht es um eine wissenschaftsadäquate Arbeitsteilung. Wichtig ist dabei vor allem, dass akademische und administrative Entscheidungen bzw. Prozesse ineinander greifen, also wissenschaftsgeleitet koordiniert werden.

Das setzt als erstes voraus, dass der Kanzler bzw. die Kanzlerin keine abgekoppelte (oder gar vom zuständigen Ministerium installierte) Instanz innerhalb der Universität ist, sondern Mitglied eines Kollegialorgans, das die Universität leitet. Er bzw. sie ist dann an die Beschlüsse des Präsidiums bzw. Rektorats wie jedes seiner Mitglieder gebunden und der Richtlinienkompetenz des Rektors bzw. der Rektorin (oder des Präsidenten bzw. der Präsidentin) unterworfen. Im dennoch weitgehend selbständigen Kanzlerbereich, also der zentralen Verwaltung der Universität, werden in einer Hand Ressourcen bewirtschaftet, Prozesse gesteuert, Informationen gesichert und übergreifende Entwicklungsprojekte initiiert.

Das Berliner Hochschulgesetz fasst die Aufgaben des Kanzlers bzw. der Kanzlerin kurz und präzise zusammen, indem es drei Aufgaben nennt:

1. Unterstützung des Präsidenten,
2. laufende Verwaltung innerhalb der vom Präsidenten gesetzten Richtlinien,
3. Beauftragter für den Haushalt.

Im Folgenden sind ein paar Hauptaufgaben kurz dargestellt, vor allem, um kenntlich zu machen, dass hier professionelles Know-how und entsprechende Erfahrungen unerlässlich sind. Akademisches Personal, etwa gewählte (also nicht auf Grund ihrer beruflichen Qualifikation dazu bestimmte) Professorinnen und Professoren damit zu betrauen, stößt dort, wo es geschieht, schnell an Grenzen:

Haushalt:

- Sicherstellung von Planbarkeit und Verlässlichkeit in den Haushaltsplanungen und -vollzügen auf zentraler wie dezentraler Ebene;
- Aufstellung einer plausiblen und transparenten Haushaltssystematik (Gewinn- und Verlustrechnung, Kosten- und Trennungsrechnung), Sicherung eines jederzeit schnellen und sicheren Überblicks über den Haushalt und seine Einnahmen-Ausgaben-Dynamik;
- EU-rechtskonforme Veranschlagung und Verausgabung von Drittmitteln (einschließlich Overhead);
- Implementierung eines verlässlichen Controllings und Risikomanagements (Frühwarnsystems), Innenrevision;
- Erstellung regelmäßiger Statusreports (Monats- und Quartalsberichte) zum Haushalt für das Rektorat/Präsidium.

Auch bzgl. der Personalentwicklung einer großen Organisation wie einer Universität stehen vor dem Kanzlerbereich vielfältige Aufgaben:

- Ausübung der Dienstvorgesetzteneigenschaft über alle Beschäftigten der Universität mit Ausnahme der Professorinnen und Professoren;
- Personalverwaltung, Personalführung und Personalentwicklung (Karriereoptionen, Fort- und Weiterbildung, „Staff Mobility“ und „Job-Rotation“, moderne Arbeitszeitmodelle, Gleichstellung, Familienfreundlichkeit, Motivation und Wertschätzung der Beschäftigten).

Vor allem in Bezug auf diesen Punkt sollten die Universitäten weitere Karrierepfade neben der Professur eröffnen, vor allem solche, die auf die professionelle Steuerung und Koordination der Rahmenbedingungen exzellenter Forschung und Lehre zielen. Das akademische Berufsbild des Wissenschaftsmanagers bzw. der Wissenschaftsmanagerin steckt – als eigener Qualifizierungs- und Profilierungspfad – noch in den Kinderschuhen, auch wenn es inzwischen eine Reihe von entsprechenden Studiengängen (speziell im Bereich der Weiterbildung) gibt.

Ressourcen- und Investitionsplanung:

- Planung und Steuerung des Hochschulbaugeschehens (z.T. in Bauherreneigenschaft),
- Investitionsplanung (z.B. Geräte),
- Ressourcenmanagement (Energie und Umwelt, effektive Nutzung der räumlichen Kapazitäten, Nachhaltigkeitskonzepte, Anreizsysteme).

Rechtliche Vertretung und Beratung:

- rechtliche Vertretung der Universität, ihrer Organe und Gliederungen,
- Rechtsberatung.

Weitere Aufgaben je nach Grundordnung betreffen z. B:

- Bibliotheken,
- Digitalisierung, Rechenzentrum, Medien und Kommunikation,
- Internationaler Service.

Daraus ergibt sich, dass die Aufgaben eines Hochschulkanzlers/einer Hochschulkanzlerin sehr vielfältig und als Karriereziel außerordentlich reizvoll sind. Welche Merkmale machen dieses Berufsbild so attraktiv?

- die Möglichkeit, die Verwaltung einer großen Organisation als Ganzes zu formen, auf gemeinsame Ziele hin zu orientieren, Forschung und Lehre zu unterstützen, integrierend auf die Mitgliedergruppen und Verwaltungssektoren der Universität einzuwirken, ihre Zusammenarbeit durch Standardisierung und Harmonisierung der Abläufe zu befördern,
- in einem Leitungsteam eine herausragende Position einzunehmen, übergreifende Verantwortung zu übernehmen und zu kooperieren,
- als Mitglied eines Kollegialorgans der Universität (Rektorat bzw. Präsidium) wissenschaftsnah selbständige Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume zu nutzen,
- in dieser herausgehobenen Position öffentlich wahrgenommen und mit Tatkraft und Reformgeist assoziiert zu werden,
- die Möglichkeit, sich mit eigenen Ideen in die Verwaltungsnetzwerke der deutschen Hochschulen einzubringen und vom dort stattfindenden Wissens- und Erfahrungstransfer zu profitieren.

Fazit: Professionalität und Mitbestimmung

Die Art und Weise, wie eine Hochschule ihre Autonomie ausübt, bestimmt über den Freiheitsgrad ihrer Mitglieder. Freiheit ist von Verantwortung nicht zu trennen. Gremienbeschlüsse verschleiern diesen Umstand gelegentlich, indem sie die individuelle Zurechnung von Entscheidungen unsichtbar machen. Verantwortung aber „erlischt“, wenn sie kein Antlitz hat. Der Grundsatz „Alle entscheiden, aber nur wenige tragen die Verantwortung“ bringt eine Universität in die Schiefelage. Aufgeklärte Mitbestimmung wird zudem nicht nur durch Mandate legitimiert, sondern auch durch Sachkunde, Leistung und Engagement.

Im Schnittpunkt von Mitbestimmung und professioneller (Selbst-)Verwaltung sind folgende Aspekte bedeutsam. Mitbestimmung ist

- ein hoher demokratischer Anspruch,
- Quelle und Impuls für Ideen und Veränderung (indem die kreativen Potenziale aller Mitglieder der Universität gefördert und genutzt werden),
- Interessenausgleich zwischen den Mitgliedergruppen (damit Kultivierung des „gemeinsamen Nenners“),
- Voraussetzung für Partizipation und Transparenz.

Dennoch müssen ein paar Regeln der Mitbestimmung innerhalb einer Universität verbindlich abgesprochen werden. Wer zum Beispiel einer vorgeschlagenen Lösung widerspricht, muss durchdachte Alternativen vorlegen. Bieten die Gremien Gelegenheit, sich dieser Anstrengung zu entziehen, dann stimmt etwas nicht, und es drohen

- eine Entkopplung von Mitbestimmung und Mitverantwortung,
- zunehmende Wissenschaftsferne,
- die Dominanz individueller Interessen gegenüber den Interessen der Organisation,
- ausufernde Macht- und Geltungskämpfe (anstelle sachlicher und ergebnisorientierter Debatten).

Nicht zuletzt aus diesen Gründen braucht Hochschulautonomie einen externen Referenzpunkt, also eine Instanz, die ihre adäquate Ausübung kontrolliert, gleichsam mit ihr in eine Verantwortungsgemeinschaft eintritt. Die Gesetzgeber in den Ländern haben diese Aufgabe in den letzten Jahren bewusst nicht mehr an die Ministerien delegiert, und auch nicht

an inneruniversitäre Gremien, sondern an externe Kuratorien oder Hochschulräte. Denn breitet sich in einer großen Organisation mit vielfältigen und divergierenden Interessen Lähmung aus, kann ein Ordnungsruf von außen nötig werden. Das setzt die Unabhängigkeit eines solchen Organs voraus, weshalb es in aller Regel aus externen Mitgliedern besteht.

Eine Universität verausgabt und verwaltet zur Erfüllung ihrer gesellschaftlichen Aufgaben öffentliche Mittel in Millionenhöhe. Es sind Steuergelder, die sie zur Rechenschaft verpflichten. Andernfalls wäre Autonomie eine elitäre Konstruktion. So müssen Verwaltung und Organisation des Wissenschafts- bzw. Lehrbetriebs auf der einen Seite demokratisch verfasst sein, also „mitbestimmt“ verlaufen, auf der anderen Seite aber auch professionell geführt, verantwortet und kontrolliert werden.

Verschließen sich die Universität bzw. ihre Gremien dieser Einsicht, wird das zu einer Einbuße an Autonomie führen – denn es wäre die Einladung an den Staat, einzugreifen und wieder nennenswerte Teile der Steuerung zu übernehmen. Diese Tendenz ist in neueren Hochschulgesetzen der Länder schon heute erkennbar.

1| *Dieser Text basiert auf einem Vortragsmanuskript für die 59. Jahrestagung der Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands am 23.09.2016 in Konstanz am Bodensee.*

Literatur

- *Hochschulrektorenkonferenz: Zur Hochschulautonomie. Entschließung der 10. Mitgliederversammlung am 03.05.2011, Bonn 2011.*
- *Horn, E.: Akademische Freiheit. Historisch-kritische Untersuchung und freimütige Betrachtung, Berlin 1905.*
- *Kempfen, B.: Grundfragen des institutionellen Hochschulrechts, in: Hochschulrecht - Ein Handbuch für die Praxis, Heidelberg 2004.*
- *Kluge, A.: Die Universitäts-Selbstverwaltung. Ihre Geschichte und gegenwärtige Rechtsform, Frankfurt a. M. 1958.*
- *Humboldt, Wilhelm von: Ueber die innere und äußere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalten in Berlin (1810). In: ders.: Werke in fünf Bänden, Bd. IV: Schriften zur Politik und zum Bildungswesen, Stuttgart: J. G. Cotta'sche Buchhandlung 1964, S. 255-266.*
- *Humboldt, W. v.: Briefe an Caroline. In: A. von Sydow (Hg.), Wilhelm und Caroline von Humboldt, Brief vom 22.5.1809, Berlin 1909, Bd. 3.*
- *Humboldt, W. v.: Wilhelm von Humboldt's gesammelte Werke. Siebenter Band. Verlag von Georg Reimer, Berlin 1852 (Photomechanischer Nachdruck, Walter de Gruyter Berlin, New York 1988).*
- *Schmidt-Assmann, E.: Die Wissenschaftsfreiheit nach Art. 5 Abs. 3 GG als Organisationsgrundrecht, in Festschrift für Werner Thieme zum 70. Geburtstag, Köln n. a. 1993, S. 697-711.*
- *Schwanitz, D.: Der Campus. Roman, Frankfurt a. M. 1995.*

AUTONOMIE: INTERNE UND EXTERNE VORAUSSETZUNGEN ERFOLGREICHER HOCHSCHULGOVERNANCE

HANS JÜRGEN PRÖMEL

Autonomie ist für mich ein Schlüsselbegriff für erfolgreiche Hochschulgovernance. Denn Steuerung und Entwicklung einer Hochschule müssen in erster Linie selbstgesteuert erfolgen und setzen damit Autonomie voraus. Autonomie wiederum hat eine externe wie eine interne Seite:

- Extern muss der Gesetzgeber einer Hochschule Freiheiten und Gestaltungsspielräume gewähren, das heißt Autonomie verlässlich einräumen. Damit es dazu kommt, muss auch die Wissenschaftspolitik verstehen, was sie durch Hochschulautonomie gewinnen kann.
- Die gewährten Handlungsfreiräume werden erst wirksam, wenn eine Hochschule intern auch bereit und in der Lage ist, sie zu nutzen, das heißt Autonomie will und kann. Dazu braucht es Veränderungsbereitschaft der Organisation, die Übernahme von mehr Verantwortung durch die Leitung sowie eine systematische Kopplung der Entscheidungsebenen in der Hochschule.

Am Beispiel der Technischen Universität Darmstadt will ich diese Voraussetzungen erfolgreicher Hochschulgovernance erläutern.

1. Autonomie und Politik – externe Voraussetzungen

Mit dem TU-Darmstadt-Gesetz „TUD-Gesetz“ machte das Land Hessen die Technische Universität Darmstadt 2005 zur ersten autonomen staatlichen Hochschule in Deutschland. Seitdem verfügt die TU Darmstadt über weitreichende Selbstständigkeit in Bereichen etwa des Personals und der Berufun-

gen, der internen Organisation, des Qualitätsmanagements und der baulichen Entwicklung. Das TUD-Gesetz steht im Kontext einer Reformdebatte, die in Deutschland seit den 1990er Jahren intensiv geführt wurde. So schrieb der Wissenschaftsrat 1993 in seinen *10 Thesen zur Hochschulpolitik*:

„[D]ie Hochschulen [müssen] in die Lage versetzt werden, ... Reformziele aufzugreifen und autonom umzusetzen. Dies setzt handlungsfähige Hochschulen voraus, denen durch schrittweise Globalisierung der Haushalte und Deregulierung des Haushaltsvollzugs mehr Budgetsouveränität eingeräumt werden sollte. Hochschulautonomie und Eigenverantwortlichkeit verlangen nach einem entscheidungsfähigen Hochschulmanagement.“¹

Autonome Hochschulen sind handlungsfähiger, so die Annahme des Wissenschaftsrats, und können daher Ziele, die durchaus auch politisch gesetzt sein mögen, besser verfolgen und erreichen. Dem Hochschulmanagement kommt in einer autonomen Hochschule eine zentrale Verantwortung zu.

Die Ziele dieser Reformdebatte wurden grundsätzlich in allen Bundesländern aufgegriffen, jedoch recht unterschiedlich umgesetzt. Noch immer gibt es einzelne Länder, in denen regulär das Ministerium die Professorinnen und Professoren beruft, etwa Rheinland-Pfalz. In Nordrhein-Westfalen ist Autonomie mit dem „Hochschulfreiheitsgesetz“ ab 2007 zwar zunächst allen Hochschulen weitreichend gewährt, mit dem nachfolgenden „Hochschulzukunftsgesetz“ von 2014 jedoch wieder stark zu Gunsten ministerialer Detailkontrolle beschnitten worden. Insgesamt nehme ich wahr, dass die Bewegung in Richtung Autonomie ihre Dynamik verloren hat, obwohl ich vielerorts bestenfalls den halben Weg zu einer ausreichenden Autonomie gegangen sehe.

Was sind die Ursachen des erlahmenden Reformprozesses? Eine Erklärung bietet sich an, wenn man an die Ursprünge der Debatte in den 1990er Jahren zurückgeht. Damals herrschte Krisenstimmung an den Hochschulen wie in der Hochschulpolitik. Die „deutsche Universität ist im Kern verrottet“, brachte es Dieter Simon 1991 als Vorsitzender des Wissenschaftsrats im SPIEGEL auf den Punkt.² Er stellte „Auflösungserscheinungen“ fest: „endlose Studierendenzzeiten, riesige Abbruch- und Durchfallquoten, apathische Professoren, lust- und orientierungslose

Studenten, anarchische Organisationsstrukturen, umschulungsbedürftige Absolventen“³. Von einer solchen Krisenstimmung ist das Wissenschaftssystem in Deutschland heute weit entfernt. Auch wenn die reale Grundfinanzierung nicht besser geworden ist, die Hochschulen kommen offenbar mit der Lage besser zurecht. Man könnte schließen: Reform geglückt, Problem gelöst.

Ich halte dagegen, dass der Autonomiebedarf der Hochschulen nach der halben Reform, die wir gesehen haben, keineswegs schon befriedigt ist. Zwar haben einige Reformschritte tatsächlich die Leistungsfähigkeit der Hochschulen erheblich verbessert. Doch sind die Herausforderungen heute nicht geringer als damals: Die internationale Konkurrenz in der Wissenschaft hat sich noch einmal erheblich verstärkt. Und auch national stehen die Hochschulen unter erheblichem Druck: auf der Forschungsseite durch den seit Jahren wachsenden außeruniversitären Sektor; auf der Studierendenseite durch eine Gemengelage von anhaltender hoher Überlast, diverser werdenden Studierenden und sich in vielen Regionen abzeichnender demographischer Schrumpfung. Um diese Herausforderungen zu meistern, braucht es nicht weniger, sondern mehr Autonomie, und dies politisch verlässlich.

Dennoch scheint Autonomie aktuell in der Hochschulpolitik wenig populär. In meinen Augen wird zu wenig beachtet, dass die Autonomie von Hochschulen die Verfolgung hochschulpolitischer Ziele keineswegs schwächt. Autonomie macht Hochschulen handlungsfähiger und eröffnet ihnen bessere Möglichkeiten, externe Herausforderungen zu meistern. Autonome staatliche Hochschulen können damit auch im Sinne wissenschaftspolitischer Ziele die deutlich effektiveren Akteure sein. Die Politik sollte Autonomie daher primär als Chance verstehen.

Zugleich dürfen die Erwartungen an die rein gesetzliche, extern gewährte Autonomie nicht zu hoch angesetzt werden. Denn wirkungsvolle Autonomie folgt nicht schon aus einer bloßen Übertragung bestimmter Rechte an eine Hochschule. Die Hochschule muss diese Rechte auch annehmen und umsetzen. Dazu muss Autonomie ein Teil ihres Selbstverständnisses werden. Und sie muss ihre Steuerungskompetenzen so entwickeln, dass sie diese Rechte auch effektiv ausfüllt. Auf eine knappe Formel gebracht: Eine Hochschule muss Autonomie wollen und können. Neben externer Autonomie als Voraussetzung für effektive Hochschulgovernance treten damit interne, in der Organisations- und Leitungskultur der Hochschule liegende Faktoren.

2. Interne Voraussetzungen: Veränderungsbereitschaft

Die Entwicklung hin zur Autonomie an der TU Darmstadt begann lange vor dem eigentlichen Gesetzesbeschluss. Schon 1995, also zehn Jahre vor der Verabschiedung des TUD-Gesetzes, hat Johann-Dietrich Wörner als Kandidat für das Präsidentenamt die Autonomie als Ziel ausgegeben und sie mit seiner Wahl dann auch zum Ziel der Universität gemacht. Die Fachbereiche wie die Verwaltung der Universität haben dieses Ziel angenommen und darauf hingearbeitet. Schon vor der eigentlichen Gewährung ist die Autonomie damit zu einem Teil des Selbstverständnisses der Universität geworden. Autonomie wurde deswegen in erster Linie nicht als von außen übergestülpt, sondern viel eher als durch die TU Darmstadt selbst errungen wahrgenommen. Diese Einstellung ist für mich im Rückblick eine ganz wichtige Voraussetzung dafür gewesen, dass Autonomie hier gelang.

Doch wie zeigt es sich am Ende auch konkret, ob eine Hochschule wirklich autonom sein will? Ich sehe einen wichtigen Prüfstein in der Bereitschaft der Universität, ihre wissenschaftliche Entwicklung eigenverantwortlich in die Hand zu nehmen und ihr Profil selbstständig zu gestalten. Die wissenschaftliche Veränderungsbereitschaft muss von der Universität – in der Leitung, den Fächern und der Organisation – breit getragen und wirksam sein. Beispielsweise erwarte ich von einer autonomen Hochschule, dass sie sich wissenschaftlich kontinuierlich und manchmal auch radikal erneuert. Wenn etwa Wissenschaftsfelder ganz neu entstehen, die für ihr Profil wichtig sind, muss sie in der Lage sein diese auch gezielt und substanziell aufzubauen – auch wenn dies bei stagnierendem Hochschulhaushalt Reduktionen an anderer Stelle bedeutet.

An einem historischen Fall möchte ich erläutern, welche Art von Veränderungen ich vor Augen habe, zu denen eine autonome Hochschule in der Lage sein muss. Der Fall steht dabei gerade nicht für einen autonomen Veränderungsprozess, sondern für staatliche Lenkung, und ist damit typisch für die 1970er Jahre als eine Zeit, in der Bund und Länder die Planung von Wissenschaft sehr offensiv betrieben haben.

Ab 1971 haben Bund und Länder die Etablierung der Informatik als neues Fach in der Bundesrepublik an 14 Hochschulen, darunter an der damaligen Technischen Hochschule Darmstadt, vorangetrieben.⁴ Sie haben dazu das „Überregionale Forschungsprogramm Informatik“ (ÜRF) aufgesetzt, in

dessen Rahmen Forschungsgruppen eingerichtet und das Studienangebot ausgebaut wurden. Ziel war die Schaffung der erforderlichen Strukturen für die neu entstehende Disziplin Informatik an den Hochschulen. Dazu flossen bis 1977 rund 260 Mio. DM an Bundesmitteln.⁵ Im Rückblick kann das ÜRF im Sinne der Implementierung von notwendigen Veränderungen im Wissenschaftssystem als erfolgreich bewertet werden. Die aus der Bundesförderung eingerichteten Stellen sind nach dem Auslaufen meist in die Grundhaushalte übernommen worden, die Studiengänge wurden an allen Standorten fortgeführt.⁶ Noch heute kommen acht der zehn größten Informatikstandorte in Deutschland aus der Gruppe von Universitäten, die im ÜRF gefördert wurden.⁷ Das damalige wissenschaftsstrukturelle Ziel des Aufbaus einer universitären Informatik wurde daher erreicht. Und dass dieses Ziel in der Sache richtig gesetzt war, ist aus heutiger Sicht offensichtlich. Allerdings rief das Vorgehen der Politik schon damals auch Kritik an den Universitäten hervor: Mit dem Programm würde sich eine Bundesbehörde in hochschulinterne Angelegenheiten einmischen, es stehe mithin im Widerspruch zur Autonomie von Hochschulen.⁸

Das Beispiel deutet das Maß an struktureller Veränderung an, das durch Hochschulgovernance – staatlich gelenkt oder autonom – geleistet werden muss. Autonome Hochschulen müssen aus eigener Kraft zu solchen Veränderungen in der Lage sein, wenn grundlegende wissenschaftliche Entwicklungen wie die Entstehung der Informatik als eigenständige Disziplin dies erfordern. Die TU Darmstadt hat 2015 und 2016 einen vergleichbaren Prozess durchlaufen. Wir sind an der Universität zu der Überzeugung gelangt, dass die Entwicklungen in Cognitive Science international einen Stand erreicht haben, der dieses aufstrebende Wissenschaftsgebiet für eine technische Universität unseres Zuschnitts zukünftig unverzichtbar macht. Denn wir waren davon überzeugt, dass technische Systeme der Zukunft autonom, wissensbasiert, selbstlernend und interaktiv – kurz: intelligent – sein werden. Daher, so unsere Schlussfolgerung, brauchen wir Cognitive Science an der Universität.

Dieser Einsicht in die sachliche Notwendigkeit der neuen Disziplin schloss sich ein iterativer Strategieprozess an, der vom Präsidium ausging und mehrere Fachbereiche wie auch externe Gutachter einbezog. Im Ergebnis hat sich die Universität zum Aufbau eines fachbereichsübergreifenden Cognitive Science Centre entschlossen, das einerseits sechs bereits vorhandene Professuren aus verschiedenen Fachbereichen aufnimmt, ande

rerseits durch vier zusätzliche Professuren verstärkt wird. Die Mittel für diese Professuren stammen zum einen Teil aus den Fächern selbst, die sich am Cognitive Science Center beteiligen, insbesondere Psychologie und Informatik, zum anderen Teil aus dem allgemeinen Haushalt der Universität.

Die nächsten Jahre müssen zeigen, ob unser Unterfangen erfolgreich ist, ein international sichtbares Zentrum für Cognitive Science mit ingenieurwissenschaftlicher Ausrichtung aufzubauen. Für eine autonome Universität ist aus meiner Sicht wichtig, dass sie eine solche Veränderungsbereitschaft aufbringt und auch die Risiken auf sich nimmt, die mit solchen Entscheidungen verbunden sind. Auf das Land oder den Bund zu setzen oder darauf zu warten, bis andere Anstöße von außen kommen, wäre für mich kein Ausweis von Autonomie.

3. Interne Voraussetzungen: Größere Verantwortungsübernahme durch die Hochschulleitungen

Ein Kernstück der Autonomie der TU Darmstadt betrifft die Eigenverantwortung für Neubau und Sanierung unserer Gebäude, was bis heute im Hochschulbereich eine Ausnahme darstellt. Seit 2005 steuert die TU Darmstadt alle ihre Baumaßnahmen selbst und hat dafür ein fixes Jahresbudget zur Verfügung. In den ersten 10 Jahren der Autonomie bis 2015 haben wir so rund 400 Mio. Euro in Neubau und Sanierung investiert. Auch die bauliche Entwicklungsplanung ist unsere eigene Aufgabe, was bedeutet, dass wir über Entwicklungsziele, Prioritäten und entsprechend auch Posterioritäten selbst entscheiden. Damit hat sich der Handlungsrahmen für die Verantwortlichen in der Universität bei Bauprojekten grundlegend geändert. Zu den Rollen des Bestellers und Abnehmers treten die des Planers, Managers und unmittelbaren Finanziers. Insbesondere der Hochschulleitung kommt eine deutlich höhere Verantwortung zu.

Diese erhöhte Verantwortung zeigt sich etwa bei der Feststellung des Bedarfs. Solange der Hochschulbau in direkter Zuständigkeit des Ministeriums liegt und die Hochschulen eines Landes zudem untereinander um das Gesamtbudget konkurrieren, gibt es wenig Anlass für eine Hochschulleitung, Bedarfsanforderungen ihrer Fächer auf den notwendigen oder realisierbaren Kern hin zu prüfen. Hochschulleitungen werden daher Bedarfe in der Regel weiterleiten und eher davon ausgehen, dass Wün-

sche von dritter Seite enttäuscht werden. Die Hochschulleitung muss nicht die Verantwortung übernehmen – und kann es auch nicht, da sie die Entscheidungskompetenz gar nicht innehat.

Auch bei der Planung und Steuerung der Baumaßnahmen kommt einer Hochschulleitung ohne Bauautonomie meist nur eine Zuschauerrolle zu. Eine für die Entwicklung der Baukosten im Projektverlauf zentrale Frage ist, welcher Baustandard im Einzelnen realisiert wird und an welchen Stellen im Zweifel gespart werden kann. Eine nicht-autonome Hochschulleitung hat darauf kaum Einflussmöglichkeiten. Es ist daher kaum verwunderlich, dass es im Vieleck der Akteure aus bestellender Hochschule mit Fachbereich und zentralen Stellen, dem beaufsichtigendem Wissenschaftsministerium, der Baubehörde und schließlich den beauftragten planenden und bauenden Unternehmen regelmäßig Abstimmungsschwierigkeiten gibt. Die Liste der Klagen aus Universitäten, es sei nicht das Richtige gebaut oder an falschen Stellen gespart worden, ist nicht weniger lang als die Liste der Baumaßnahmen, die aus dem Kostenrahmen liefen. Damit ist keineswegs eine pauschale Schuldzuweisung an Hochschulleitungen oder andere Akteure verbunden. Die verbreitete Misere im öffentlichen Hochschulbau ist ein systematisches Problem, das bei der gegebenen Konstellation mit vielen beteiligten Stellen fast zwangsläufig auftritt. Solange die Hochschulen nicht die Bauautonomie haben, können die Hochschulleitungen auch nicht die Verantwortung dafür übernehmen, es besser zu machen.

Nur mit einer Bauautonomie wie an der TU Darmstadt, die mit einem festen Budget verbunden ist, steht dann eindeutig nur ein Akteur in der Verantwortung für Bedarfsermittlung, Planung und Realisierung: die Hochschulleitung. Sie muss die Anforderungen der verschiedenen Fächer priorisieren oder auch reduzieren, um das verfügbare Budget optimal einzusetzen. Kostenüberschreitungen gehen nun direkt zu Lasten anderer eigener Projekte. Die Hochschulleitung wird daher eine strikte Kostenkontrolle implementieren. Sie braucht für Planung und Durchführung der Baumaßnahmen eine professionelle Bauabteilung mit den nötigen Fach- und Managementkompetenzen, die ihr direkt zuarbeitet. Die Bauabteilung plant die Baumaßnahmen in enger Abstimmung mit den Fächern und hat damit für die Projektsteuerung einen unmittelbaren Zugang zu deren Anforderungen. Nach unseren Erfahrungen an der TU Darmstadt sind diese beiden organisatorischen Aspekte einer Bauautonomie – die

klare Verantwortlichkeit der Hochschulleitung und der „direkte Draht“ zwischen Fächern, Bauabteilung und Hochschulleitung – die wesentlichen Erfolgsfaktoren für Baumaßnahmen.

4. Interne Voraussetzungen: Kopplung der Entscheidungsebenen

Autonomie bedeutet eine höhere Verantwortung nicht nur für die Hochschulleitung, sondern auch für Verantwortliche an anderer Stelle der Hochschule, insbesondere für die Leitungen der Fachbereiche oder Fakultäten. Da Hochschulen ganz wesentlich von der Exzellenz ihrer Fächer her gesteuert und entwickelt werden, muss die Verantwortung zwischen diesen Ebenen gut ausbalanciert sein. Bei wichtigen Entscheidungsprozessen kommt es daher darauf an, die beiden Ebenen von Universitäts- und Fachbereichsleitung gut miteinander zu koppeln. Wie wir diese Aufgabe an der TU Darmstadt angehen, kann ich am Beispiel unseres Qualitätsmanagementsystems erläutern.

Das Qualitätsmanagement gewann seit den 1990er Jahren als Teil der Reformagenda im deutschen Wissenschaftssystem zunehmend an Bedeutung.⁹ Zu der bereits üblichen Begutachtung von Forschungsanträgen durch Drittmittelgeber wie die Deutsche Forschungsgemeinschaft traten zunächst Mitte der 1990er Jahre einzelne Verfahren und Einrichtungen zur Evaluation der Lehre hinzu. Mit der Novelle des Hochschulrahmengesetzes von 1998 wurden schließlich die Rahmenprüfungsordnungen abgeschafft und im Anschluss daran von der Kultusministerkonferenz die Akkreditierung von Studiengängen als verbindliches Verfahren der Qualitätssicherung in der Lehre beschlossen. Dies sollte Autonomie und Wettbewerb im Hochschulsystem stärken. In den letzten Jahren ist jedoch zunehmend in Frage gestellt worden, dass die skizzierte Entwicklung im Qualitätsmanagement die Autonomie tatsächlich befördert hat. So wird kritisiert, dass die Anzahl der Evaluationen überhand nehmen und hohen Aufwand erzeuge. Als von außen auferlegte Pflichtübungen würden Evaluationen zudem die Autonomie der Wissenschaft eher untergraben. Die verbreitete Diagnose der Kritiker lautet auf „Evaluitis“.¹⁰

Ich kann solche Kritik durchaus nachvollziehen, halte ihr aber entgegen, dass ein richtig aufgesetztes Qualitätsmanagement sehr wohl die Autonomie und Selbststeuerungsfähigkeit von Hochschulen stärkt. So hat zwar die Drittmittelabhängigkeit der Hochschulen in den letzten gut 20

Jahren erheblich zugenommen. Der Anteil der Drittmittel an den gesamten laufenden Mittel der Universitäten stieg zwischen 1995 und 2013 von 14 % auf 27 %.¹¹ An technischen Universitäten ist das Gewicht der Drittmittel typischerweise noch einmal erheblich höher, der Anteil der Drittmittel an den laufenden Mitteln lag beispielsweise an der TU Darmstadt in 2014 bei 38 %. Mit den Drittmitteln steigt der Aufwand für Begutachtungen und Berichte. Dem steht allerdings entgegen, dass die Bewilligungsquoten der Deutschen Forschungsgemeinschaft bekanntermaßen deutlich über denen etwa der amerikanischen National Science Foundation liegen, mithin der Aufwand pro bewilligtem Antrag hierzulande deutlich niedriger ist. Hinzu kommt im transatlantischen Vergleich, dass auch die Grundfinanzierung an deutschen Universitäten noch immer recht gut ist. Schließlich spielt die Begutachtung von Forschungsanträgen eine wichtige steuernde Rolle in einem Wissenschaftssystem. Soweit die Drittmittelfinanzierung gut qualitätsgesichert ist, sorgt sie dafür, dass Mittel verstärkt an die Stellen des Wissenschaftssystems fließen, an denen die beste Forschung betrieben wird.

Nach meiner Einschätzung ist der Aufwand für Antragsbegutachtungen noch nicht unangemessen hoch, sondern im Sinne des Wettbewerbs im Wissenschaftssystem durchaus funktional. Auch sehe ich die Abhängigkeit der Forschungsmittel von externer Begutachtung nicht als Widerspruch zur Autonomie von Hochschulen. Der Erfolg im wissenschaftlichen Wettbewerb, etwa um die Einrichtung von Sonderforschungsbereichen, ist bei uns in der Universität als wichtiger Leistungsnachweis breit akzeptiert. Dies macht die Ergebnisse der externen Qualitätssicherung in der Forschung zu einer Grundlage für interne Strukturentscheidungen. Beispielsweise knüpfen wir an der TU Darmstadt die Hervorhebung von Schwerpunkten in unserem Forschungsprofil an die Einwerbung von Sonderforschungsbereichen und vergleichbaren Verbundprojekten, wie dies auch andere Universitäten in ähnlicher Weise tun. Die externe Evaluation stellt damit gute Argumente für interne Strukturentwicklungen bereit. Wer auf der Grundlage guter Argumente handelt, auch wenn sie von außen kommen, untergräbt schwerlich seine Autonomie.

Kritischer als die Antragsbegutachtung in der Forschung sehe ich die Einführung der externen Akkreditierung von Studiengängen im Zuge der Bologna-Reform. Zwar ist mit der Akkreditierung die Genehmigungspflicht von Studiengängen durch die Ministerien entfallen, was sicherlich als Autonomiegewinn verbucht werden kann. Jedoch weist die Programm-

akkreditierung selbst viele Schwächen auf. Die zentrale Schwäche aus meiner Sicht liegt darin, dass die Akkreditierung von Studiengängen nicht die richtige Ebene in der Hochschule für wirkungsvolle Qualitätsentwicklung trifft – jedenfalls für Universitäten. Es werden damit nicht diejenigen Strukturen adressiert, die im Fokus der Hochschulsteuerung stehen. Die Akkreditierung überprüft zwar die einzelnen Studienprogramme auf ihre Qualität hin, und das sehr detailliert und mit hohem Aufwand. Eine Universität muss nach meinem Verständnis jedoch primär auf die Struktur der Professuren und das damit verbundene Profil in der Forschung hin gesteuert werden. Das wichtigste Instrument hierzu ist die Ausrichtung und Besetzung der Professuren. Diese können bei der Akkreditierung einzelner Programme nicht angemessen in den Blick genommen werden. Somit läuft die Programmakkreditierung an Grundbedingungen der Qualität forschungsorientierter universitärer Studiengänge vorbei, nämlich der Professurenstruktur und der Forschungsprofilierung. Die Ergebnisse von Programmakkreditierungen sind daher meist nicht direkt entscheidungsrelevant für diese wissenschaftliche Struktur und tragen damit auch nicht zu ihrer Verbesserung bei.

Damit Qualitätsmanagement die Autonomie einer Hochschule wirkungsvoll unterstützt, müssen die eingesetzten Verfahren der Qualitätssicherung systematisch mit strategischen Entscheidungen verknüpft sein. In diesem Sinn führt die TU Darmstadt seit 2009 institutionelle Evaluationen von Fachbereichen durch. Dabei begutachten extern besetzte Gutachtergruppen jeweils einen Fachbereich, der sich in einem Selbstbericht mit seinem aktuellen Stand und seiner Entwicklungsstrategie präsentiert. Die im Gutachterbericht festgehaltenen Ergebnisse der Evaluation sind Grundlage für die Zielvereinbarung, die der Präsident mit dem Fachbereich schließt. Über die Umsetzung der Zielvereinbarung findet in den folgenden Jahren zu definierten Zeitpunkten ein Austausch statt. Auf diese Weise haben wir jeden Fachbereich wie auch die zentrale Verwaltung und weitere zentrale Einrichtungen bis 2016 evaluiert. 2016 startete der zweite Zyklus der Evaluation, in dem in Ablösung der bisherigen Programmakkreditierung auch die Qualitätssicherung der einzelnen Studiengänge in dieses Verfahren der institutionellen Evaluation integriert wird.

Mit diesem System der Qualitätssicherung hat die TU Darmstadt eine strukturierte Verständigung zwischen Fachbereich und Universitätsleitung über Stand und weitere Entwicklung eines Fachs etabliert: Der

Fachbereich reflektiert Stand und Zukunft für seinen Selbstbericht, das Präsidium bringt Fragen an den Fachbereich in das Verfahren mit ein, die externe Begutachtung ergibt eine fundierte Einschätzung von Selbstbericht und Fragen des Präsidiums und ist Grundlage der Zielvereinbarung, in der sich Fachbereich und Präsidium auf eine Entwicklungsstrategie für die nächsten Jahre verständigen. Im Erfolgsfall stärkt die Evaluation die Verantwortung sowohl des Fachbereichs als auch der Universitätsleitung: Der Fachbereich entwickelt seine Gesamtstrategie, die vor externen Gutachtern Bestand haben muss; das Präsidium erhält ein fundiertes Gesamtbild des Fachbereichs und kann strategisch und langfristig entscheiden, statt nur mit lokalen Problemen oder partiellen Interessenslagen konfrontiert zu sein. Entscheidend für die Akzeptanz dieses Systems des Qualitätsmanagements ist, dass die Verantwortlichen diese Rollen auch annehmen und wollen. Dann kann sich die Art von Qualitätskultur in einer Organisation entwickeln, die Qualitätsmanagement nicht als von außen oder oben verordnete Pflichtübung, sondern als ein wichtiges Element der Autonomie versteht.

5. Autonomie als Lernprozess

Autonomie von Hochschulen ist nicht die Folge einer bereits bloßen Gesetzgebung. Autonomie ist vielmehr Ergebnis eines Lern- und Entwicklungsprozesses, den die Politik und die Hochschulen auf ihren verschiedenen Ebenen durchlaufen müssen. Extern wird Autonomie durch den Gesetzgeber nur nachhaltig gewährt werden, wenn sich in der Hochschulpolitik die Einsicht durchsetzt, dass Autonomie im wohlverstandenen Eigeninteresse der Politik liegt. Denn autonome Hochschulen sind die handlungsfähigeren und damit die im Sinne hochschulpolitischer Ziele leistungsfähigeren Organisationen. Intern müssen für wirkliche Autonomie die Bereitschaft und die Fähigkeit wachsen, notwendige Veränderungen zu erkennen und umzusetzen, die Leitungsverantwortung zu stärken und anzunehmen sowie die verschiedenen Ebenen in der Hochschule in Entscheidungsprozessen systematisch zu verknüpfen. Wenn diese organisationalen wie hochschulpolitischen Entwicklungsschritte realisiert sind, öffnet sich für die Governance von Hochschulen eine Tür zu neuen Möglichkeiten, die wir in Deutschland in meiner Wahrnehmung leider noch immer nicht genügend wertschätzen.

- 1| *Wissenschaftsrat, 10 Thesen zur Hochschulpolitik, Köln 1993, S. 57.*
- 2| *Dieter Simon, „Die Universität ist verrottet“, in: DER SPIEGEL 50 (1991), S. 52-53.*
- 3| *Simon (1991), S. 52.*
- 4| *Siehe dazu Christine Pieper, „Das ‚Überregionale Forschungsprogramm Informatik‘ (ÜRF)“, Technikgeschichte 75 (1), 2008, S. 3-31.*
- 5| *Pieper 2008, S. 15.*
- 6| *Pieper 2008, S. 18.*
- 7| *Lt. Studierendenstatistik des Statistischen Bundesamts, WS 2014/15; Auswertung im Data Warehouse der TU Darmstadt.*
- 8| *Pieper 2008, S. 13.*
- 9| *Hierzu und im Folgenden: Wissenschaftsrat, Empfehlungen zur Akkreditierung als Instrument der Qualitätssicherung, 2012, S. 16-19.*
- 10| *Siehe Bruno S. Frey, „Evaluierungen, Evaluierungen, ... Evaluitis“, Perspektiven der Wirtschaftspolitik 8 (3), 2007, S. 207-220.*
- 11| *Eigene Berechnungen nach Hochschulfinanzstatistik des Statistischen Bundesamts (laufende Mittel = Drittmittel + laufende Grundmittel). Ohne medizinische Einrichtungen.*

STRATEGIEARBEIT EINER HOCHSCHULE – DAS BEISPIEL UNIVERSITÄT HAMBURG¹

DIETER LENZEN

In der jüngsten Zeit, spätestens seit der Konzeptionierung der 3. Förderlinie des Exzellenzwettbewerbs ist des Öfteren die Rede davon, dass eine Universität ihre Strategie entwickeln, vorlegen oder darlegen solle. Das ist auf den ersten Blick eine nicht selbstverständliche Erwartung.

Strategien umschreiben nämlich ein Verständnis, das ursprünglich aus der Kriegsführung abgeleitet ist. Sie dienen – auch außerhalb des Militärs – dem Zweck, eine Fragmentierung von Organisationsentscheidungen sowie Fehlsteuerungen zu verhindern und stattdessen Kohärenz zu erzeugen, indem ein Ziel der Gesamtorganisation definiert und einem längerfristigen Plan unterlegt wird. Diese Verstehensweise – und mit ihr die Terminologie – ist in der Betriebswirtschaft übernommen und insbesondere durch Henry Mintzberg weiterentwickelt worden.²

Eine gewisse Widersprüchlichkeit entsteht indessen dadurch, dass Unternehmensstrategien einerseits grundsätzlich geheim sind und andererseits, wenn sie erfolgreich sein sollen, ein erhebliches Maß an Offenheit enthalten müssen. Mintzberg empfiehlt daher auch, unternehmerische Strategien gerade nicht explizit zu machen, damit flexibel geantwortet werden kann und für die Teilnehmer/-innen einer Organisation keine psychologischen Barrieren durch scheinbare Endgültigkeiten entstehen.

Für die Organisationsstrategie einer Universität sind die Analogien begrenzt. Universitäten werden gerade nicht zentral und schon gar nicht „top-down“ gesteuert. Stattdessen müssen sie in besonderer Weise flexibel auf neue

Herausforderungen im Wissenschaftsgeschehen antworten können. Deshalb sind Gruppenstrategien, z. B. von Fakultäten, Fachbereichen aber auch einzelnen Wissenschaftler/-innen-Gruppen erforderlich und absolut zu tolerieren, solange sie sich nicht einer Gesamtorientierung der Organisation entziehen. Eine zentralistische Strategie kam für die Universität Hamburg (UHH) im Übrigen auch deshalb nicht in Betracht, weil die neue Fassung des Hamburgischen Hochschulgesetzes von 2014 die zentralen Steuerungskompetenzen, d. h. die Steuerungskompetenzen der Hochschulleitung, in erheblichem Maße reduziert hat.

Aus diesen Gründen wurde entschieden, aus den zahlreichen potenziell möglichen Organisationsstrategien für die UHH nicht eine einzelne, sondern eine Kombination aus Strategien zu wählen, da eine solche Kombination den Besonderheiten einer Hochschule am ehesten gerecht wird:

- die *Schirm-Strategie*, die lediglich einen Rahmen für Entscheidungen vorgibt;
- die *Prozess-Strategie*, die sich darauf konzentriert, dass zentrale Entscheidungsträger ihre strategische Arbeit auf die Auswahl von Personen konzentrieren, die selbst Teilstrategien entwickeln und lediglich den Strategieprozess beschreiben;
- die *unverbundene Strategie*, die es Teilen der Organisation erlaubt, eigene Strategien zu verfolgen;
- die *Konsens-Strategie*, die darin besteht, dezentral emergierende Aktivitäten nicht zu unterbinden, sondern semantisch und im Hinblick auf Ressourcen für Konvergenz zu unterstützen.

Die UHH konnte bereits im Rahmen ihres Antrags für die dritte Förderlinie des zurückliegenden Exzellenzwettbewerbs auf diese Strategiekombination zurückgreifen.

Mit dem Leitbild der *University for a sustainable future* wurde im Sinne der Schirm-Strategie ein Entscheidungsrahmen gebildet. Das Präsidium hat mit der Gründung des Kompetenzzentrums Nachhaltige Universität (KNU) Personen identifiziert, die für die Strategieentwicklung verantwortlich zeichnen und mit einem besonderen Reformprozess, der sogenannten Reformtapete (vgl. 2.2), für die zentralen Elemente der Pro-

zess-Strategie eine Vorgabe gemacht. Im Sinne der unverbundenen Strategie verfolgen Fakultäten und Fachbereiche grundsätzlich Substrategien, auch wenn diese nicht überall explizit formuliert worden sind. Insbesondere im Hinblick auf die Entstehung von neuen Forschungsverbänden oder neuen Studiengängen und Lehrkonzepten verfolgt die Universität im Sinne der Konsens-Strategie ein explizites Emergenzprinzip. Die Hochschulleitung ist im Übrigen nicht befugt, etwa Studiengänge selbst zu implementieren.

Zusammengefasst folgt aus dieser Betrachtung, dass der Strategiebegriff für eine Universität, und in Sonderheit für die Universität Hamburg, in loser Analogie zur Unternehmensstrategie verwendet worden ist, dass eine für die Organisation Universität adäquate Mixstrategie von Unternehmensstrategietypen gewählt wurde und dass das Verhältnis von Zentralität und Dezentralität, auch im Sinne moderner Unternehmensführung, den dezentralen Akteuren und Teilinstitutionen den erforderlichen Freiheitsspielraum einräumt.

Der Prozess der Strategieentwicklung wurde nach dem Vier-Schritte-Modell des strategischen Managements (St. Gallen) ergänzt, um einzelne Produktstrategien aufzusetzen (vgl. Abb. 1: Strategiematrix; nachfolgende Seiten).

Elemente strategisches Management	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prozess strategisches Management	Zielumformung: Universität der Nachhaltigkeit	Wettbewerbsanalyse: Stärkste Uni Norddeutschlands, Partner Nordautopas	Ressourcenanalyse und -beschaffung: Hochschulvertrag Wettbewerbs- HR – Diversität	Strukturoptimierung der Organisation: Fakultäts- und Verwaltungsreform	Infrastrukturanalyse: Sanierungsplan Gebäude und Geräte IUK	Governanceförderung: Partizipation und Verantwortung	Produktstrategie Forschung	Produktstrategie Lehre	Produktstrategie Internationalität	Kommunikationsstrategie: Kampagnen – Branding – Medienservice
Referenzfelder Reformtapete (zur Orientierung)	Hochschulstrategie	Hochschulstrategie	Hochschulstrategie	Hochschulstrategie	Hochschulstrategie	Hochschulstrategie	Forschung	Lehre	Internationalität	Kommunikation
E	Aufbau RNU	Ranking-Strategie	Deutschland-Stipendien, neue Budgetierung, Strategie AMI-Professuren, IT-Fachverfahren Berufungen, Bundes Tisch „Diversity“, Einrichtung „Liamilienbüro, Audit „Zertifizierungsreihe Hochschule, Einführung Finanzcontrolling, Netfall- und Innovationsfond, Einführung Trennungsberechnung, Einführung Leistungsbezüge, regelmäßige Leistungsbezüge, Belegplanung Professorenentgeltprogramm	Einführung Personalarbeit, Einführung Mobilitätsförderung, Reorganisation Drittmittel-, Beschaffung-, Vertragsmanagement, Rechenwesen, Besetzung, Akterführung, Personalentscheidung, Beschaffung, Schließung und Reorganisation BUCCAR, Konzept Betriebsrat, Gründung Universitätsschüler	Campus-Sicherheitskonzept, Planung Gastchais, Wettbewerb MHN-Campus, Planung Bahnenfeld, Anmietung Verwaltunggebäude, Konsolidierung s.IME, Einführung IS/SAP/IBS, Netzüberwindung, Vertikales Management, Musterplan WVP-Campus Reorganisation BRZ	Stellungnahme HmbLHC, neue Partizipationsformen MHN, ZUK, oikos Konzept Berichtswesen	EU-Strategie, Aufbau PIER, CSSR, CHFN, Poddoc-Kolleg, Nachwuchskolleg, Einführung Universitätsbibliothek, Konzept Naturhistorisches Museum, Strategie Wissenschaftspreise Konzept „Gute wissenschaftliche Praxis und Einsetzung Qualitätsmanagement, Gründung Center für Naturhistorische Forschung, Konzeptsatz für Schöpfung	Konzept „Studium Generale“, OS-Lehre, Bologna 2.0, Teilnahme und -konzept, Aufbau strategischer Partnerschaften, Datenmanagement Internationalen, Beauftragte, Griechischland-Strategie	Servicestem international, Aufbau internationale Abteilung, Mobilitätsstudie und -konzept, Aufbau strategischer Partnerschaften, Datenmanagement Internationalen, Beauftragte, Griechischland-Strategie	Internet bealunch, Social Media, CD, TV-Sendungen, Bealunch und Magazine, Imagefilm, Expeditien, Gründung Alumni-Club, englischsprachiger Internetauftritt, Filmreihe /Hamburgs Beste
F	Monitoring Nachhaltigkeit	Ranking-Strategie	Gleichstellungsdiskussion, Konzept Personalentwicklung, Vorbereitung STEP 2020, Kapazitätsplanung u. ANPG, Kontierung v. Berufungsfragen, Clusterbeurteilungen, z.B. Soziologie	Verwaltungsbenchmarking	Biozentrum „Glen-Hortlek“, Konzept nachhaltiges Bauen, Kompetenzzentrum Behinderte, Open Access-Strategie	Inkubator Bahnenfeld, Verstärkung EXN-Cluster, Netzqualitätsforschung, Ethikkommission	Verlängerungsantrag und Erfolg für Wettbewerb Lehres, Regelung Zugang Master, Beratungsstelle internationale Studierende, Konzeptsatz zentrale Vorlesungen	Aufbau „Zukunftsfähig“, Aufbau Hamburg Open Online University, Controlling Lehrverpflichtungen, Studienverlaufsanalyse	Baubegleitung internationales Gastchais	Ausstellungskonzept, neue Veranstaltungsformate, Kommunikationskonzept zentrale Einrichtungen, News-Portal
Geplante Projekte Reformprozess 2016-2022	Monitoring Nachhaltigkeit	Ranking-Strategie	neue ZLV, Konzept Risikomanagement, Stiftungsportfolio, Beragemonitoring	Konzept Kommunikation in der Verwaltung, IT-gestützter Workflow, Zielstruktur ak-	Biozentrum „Glen-Hortlek“, Konzept nachhaltiges Bauen, Kompetenzzentrum Behinderte, Open Access-Strategie	Inkubator Bahnenfeld, Verstärkung EXN-Cluster, Netzqualitätsforschung, Ethikkommission	Verlängerungsantrag und Erfolg für Wettbewerb Lehres, Regelung Zugang Master, Beratungsstelle internationale Studierende, Konzeptsatz zentrale Vorlesungen	Aufbau „Zukunftsfähig“, Aufbau Hamburg Open Online University, Controlling Lehrverpflichtungen, Studienverlaufsanalyse	Baubegleitung internationales Gastchais	Ausstellungskonzept, neue Veranstaltungsformate, Kommunikationskonzept zentrale Einrichtungen, News-Portal
G	Monitoring Nachhaltigkeit	Ranking-Strategie	neue ZLV, Konzept Risikomanagement, Stiftungsportfolio, Beragemonitoring	Konzept Kommunikation in der Verwaltung, IT-gestützter Workflow, Zielstruktur ak-	Biozentrum „Glen-Hortlek“, Konzept nachhaltiges Bauen, Kompetenzzentrum Behinderte, Open Access-Strategie	Inkubator Bahnenfeld, Verstärkung EXN-Cluster, Netzqualitätsforschung, Ethikkommission	Verlängerungsantrag und Erfolg für Wettbewerb Lehres, Regelung Zugang Master, Beratungsstelle internationale Studierende, Konzeptsatz zentrale Vorlesungen	Aufbau „Zukunftsfähig“, Aufbau Hamburg Open Online University, Controlling Lehrverpflichtungen, Studienverlaufsanalyse	Baubegleitung internationales Gastchais	Ausstellungskonzept, neue Veranstaltungsformate, Kommunikationskonzept zentrale Einrichtungen, News-Portal

1. Analyse

1.1 SWOT-Analyse (vgl. Matrix A 1-10)

Die erste SWOT-Analyse³ wurde aus Anlass des Antrags für die dritte Förderlinie des zurückliegenden Exzellenzwettbewerbs durchgeführt und war Bestandteil des Antrags. Darüber hinausgehend wurde eine Umwelt-Analyse durchgeführt, insbesondere im Hinblick auf die Wettbewerbssituation in Norddeutschland, Nordeuropa und innerhalb der großen Universitäten. Im Resultat wurde das Netzwerk *Stella Polaris* gegründet, die Aktivitäten im *Verbund Norddeutscher Universitäten* gemeinsam auf Forschungszusammenarbeit erweitert und erfolgreich eine Mitgliedschaft im *Verbund der German U15* erwirkt.

Der weitere Analysetyp, die Unternehmensanalyse, war prozessual angelegt und in erheblicher Weise abhängig von den gesetzlichen Rahmenvorgaben des Staates, die sich im Übrigen während des Prozesses massiv geändert haben. Das gilt auch für die zugrunde gelegte Grundfinanzierung. Die Organisationsstruktur wurde durch eine Expertenkommission aus externen Beratern analysiert und in einem Gutachten zusammengefasst, das zur Etablierung eines Prozesses zur Professionalisierung der Verwaltung geführt hat: das *Zukunftskonzept Universitätsverwaltung (ZUK)*.

1.2 Strategieprozess (vgl. Matrix B 1-10)

Der Strategieprozess als zweiter Schritt des strategischen Managements fand seinen Ausdruck in der Komposition einer jährlich fortgeschriebenen Reformkonzeption für die Gesamtorganisation Universität Hamburg. Dies spiegelt sich in der jeweiligen Reformtapete für die einzelnen Arbeitsjahre mit jeweils etwa einhundert Reformprojekten. Seit 2012 konnten bereits die ersten einhundert Reformprojekte abgeschlossen werden (vgl. Matrix F 1-10). Weitere einhundert befinden sich im Prozess (vgl. Matrix G 1-10). Die Reformtapete glie-

dert sich in elf Handlungsfelder, die für die Organisationsstrategie relevant sind: Hochschulsteuerung, Lehre, Forschung, Verwaltung, Finanzierung, Berufungen, Campus, Informations- und Kommunikationstechnologie, Diversität, Internationalität und Kommunikation (vgl. Matrix jeweils 1-10). Die Gesamtheit der Reformprojekte ist zugleich Voraussetzung aber auch Bestandteil des Strategieprozesses, implizite Strategieprämisse und explizite Grundlage für den dritten Schritt des strategischen Managements (vgl. 2.3). Der Strategieprozess lässt sich in seinem Ablauf beschreiben als eine Folge aus Strategieentstehung (Präsidium) – Strategieabstimmung (Dekanate) – Strategiediskurs (Akademischer Senat, Verfahren der Massenbeteiligung in fremdmoderierten Veranstaltungen, dezentrale Diskussion in Fakultäten, Fachbereichen etc.) – Strategiekenntnisnahme und Beratung (Hochschulrat) – Strategiekenntnisnahme (Behörde).

2.3 Strategieformulierung (vgl. Matrix C 1-10)

Die abschließende Strategieformulierung ist in der Form des Antrags für die dritte Förderlinie des Exzellenzwettbewerbs erfolgt. Auch wenn dieser Antrag wegen des seinerzeitigen Fehlens einer erfolgreich gewonnenen Graduiertenschule nicht zum Zuge kam, hat die Universität dennoch die Elemente des Strategiekonzepts *University for a sustainable future* umgesetzt. Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie aus dem Jahre 2010 wurde insbesondere durch die Arbeitsgruppen des KNU unterstützt.

2.4 Implementation (vgl. Matrix D 1-10)

Implementationsprozesse im Rahmen des strategischen Managements bestehen aus drei Teilen: Plan – Realisation – Kontrolle. Für die Umsetzung der Organisationsstrategie wurden Teilpläne entwickelt. Sie liegen der Arbeit neugegründeter zentraler Organisationseinheiten sowie etablierter Organisationseinheiten zugrunde, unter anderem für die Lehre dem *Universitätskolleg* (UK) sowie dem *Hamburger Zentrum für universitäres Lehren und Lernen* (HUL), dem *Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung*, dem Konzept der Campuserweiterung für die Teilcampi der Universität, dem neugegründeten Graduiertenzentrum für die *Hamburger Wissenschaft an der Universität Hamburg* (*Hamburg Graduate Academy*, HGA), der Abteilung Internationalisierung im Sinne der Umsetzung der Internationalisierungsstrategie des Präsidiums als Resultat des HRK-Audits, den Fakultäten im Sinne der Umsetzung der ersten Empfehlung

des Wissenschaftsrats (MINT) sowie den fünf großen Exzellenzantraggruppen für fünf Forschungsschwerpunkte der Universität (Physik I und II, Geowissenschaften/Sozialwissenschaften, Geisteswissenschaften, Medizin/Psychologie). Die verantwortlichen Organisationen haben Implementationspläne erstellt. Die Realisation dieser Pläne verläuft – in der Natur der Organisationsform Universität – *als work in progress*.

Der Teilschritt Implementationskontrolle erfolgt durch ein System des strategischen Controllings, innerhalb dessen die einzelnen Implementationschritte nachgehalten werden durch: einen wöchentlichen *Recall* im Präsidium, eine tägliche Verfolgung der Reformkonzepte durch den Stab des Präsidenten, eine wöchentliche Wiederaufnahme der Themen in der Runde der Abteilungsleiter, eine Aufnahme der Themen in den Prodekanerversammlungen (Forschung, Lehre, Internationalität) sowie in den Klausursitzungen der *Universitätskammer* als erweiterte Hochschulleitung. Das Controlling wird nach dem Regelkreisprinzip durchgeführt, sodass regelhaft Nachjustierungen möglich sind.

Nach dem St. Gallener Modell des strategischen Managements sowie nach Mintzberg bestehen die Handlungsfelder des strategischen Managements aus folgenden Elementen:

- Zielformulierung
- Wettbewerberanalyse
- Ressourcenanalyse und -beschaffung
- Strukturoptimierung der Organisation
- Infrastrukturanalyse und Bereitstellung
- Governance-Fixierung
- Kommunikationsstrategie

Im Sinne der Strategiekombination wurden die einzelnen Elemente des strategischen Managements für alle Organisationsteile analytisch und konzeptionell durchkomponiert und im Sinne der vier Schritte des Strategiemangementprozesses (s. o.) fixiert. Die Strategiematrix enthält das Ergebnis stichpunkthaft. Die einzelnen Felder werden in den folgenden Abschnitten erläutert.

2. Strategische Bearbeitung einzelner Organisationselemente

2.1 Die Elemente des strategischen Managements im Strategieprozess

Die Strategiematrix kann in zwei Richtungen gelesen werden: Zum einen mit dem Interesse der Nachverfolgung der einzelnen Schritte des Strategieprozesses (A-D), jeweils für alle zehn Strategieelemente oder umgekehrt, zum anderen – ausgehend von den Elementen einer Strategie (1-10) – jeweils betrachtet unter dem Gesichtspunkt der zugrunde gelegten Strategieprozesse. Im Folgenden wird die zweite Alternative (d. h. entsprechend der Matrix spaltenweise) gewählt, um den Prozess der strategischen Bearbeitung jedes Organisationselements anschaulich zu machen. Im Anschluss an die vier Schritte des Strategieprozesses (A-D) folgt die Zuordnung der Projekte der jährlichen *Reformtapeten* (E und F). Ein Großteil dieser Umsetzungsprojekte ist in den Jahren 2010-2015 abgeschlossen worden. Die *Reformtapeten* auf den folgenden Seiten zeigen in Ausschnitten, welche Projekte abgeschlossen werden konnten bzw. welche aktuell zur Umsetzung anstehen (Abb. 2: Reformprozesse der Amtsperiode 2010-2016; Abb. 3: Reformprozess 2016).

2.2 Strategieelement Zielformulierung (Matrix 1 A-G): Universität der Nachhaltigkeit

Für den Antrag zur dritten Förderlinie der zurückliegenden Exzellenzinitiative wurde es notwendig, eine übergreifende Leitbildvorstellung zu entwickeln, die auch die Stärken und besonderen Charakteristika der Universität berücksichtigt und integriert. Dieses war nicht zuletzt im Hinblick auf die politischen Verwerfungen zwischen Universität und Stadt sowie innerhalb der Universität erforderlich, wie sie vor 2010 zu beobachten waren.

Der Leitbildentwurf wurde im Strategieprozess durch das Präsidium und die Kammer konzipiert. Die Strategieformulierung und deren Umsetzung wurden einem eigens dafür eingerichteten Think Tank, dem KNU übertragen. Dort wurden vier Felder der Nachhaltigkeit identifiziert:

So muss sich Nachhaltigkeit einer universitären Einrichtung in den Feldern der Forschung, der wissenschaftswissenschaftlichen Metareflection, der Lehre und der Governance (Steuerung) ausdrücken. Das KNU hat Vorschläge erarbeitet, den Nachhaltigkeitsgesichtspunkt als regulative Idee auf alle Projektfelder der Reformtapete zu übertragen. In dem Positionspapier *Zur Ausgestaltung der Universität Hamburg als Universität für eine nachhaltige Zukunft* werden das Thema Nachhaltigkeit für die UHH interpretiert und Wege zur Implementierung aufgezeigt. Zudem werden Maßnahmen dafür entwickelt, wie die Strategie der Nachhaltigkeit in der Universität umgesetzt und verankert werden kann. Da die Kontrolle der Implementationsrealisierung essenziell für den gesamten Strategieprozess ist, wurde dieser Vorgang durch den Präsidialbereich, das Präsidium und die Dekane/-innen sowie die Prodekane/-innen fortlaufend begleitet. Ein entsprechendes Monitoring-Konzept wird den Controlling-Prozess verschriftlichen. Das Ausrollen des Nachhaltigkeitskonzepts über die gesamte Universität ist ein Vorgang, der unterhalb der Dauer einer Dekade nicht komplett umsetzbar ist.

2.3 Strategieelement Wettbewerbsanalyse (Matrix 2 A-G)

Der erste Schritt des Strategieprozesses machte sehr schnell deutlich, dass die UHH eine Stärke in der herausgehobenen Stellung unter den Universitäten Norddeutschlands besitzt, und das, obwohl sie sich in einem Zustand fortgesetzter Vernachlässigung durch die Politik befand.

Es gelang, die spezifische Gelegenheit der Gründung der *German U15* zu nutzen und Mitglied zu werden. Im Rahmen dieses Konsortiums stellte es sich sehr schnell als besondere Herausforderung heraus, dass die Universität sich am unteren Ende des Finanzierungsniveaus befindet.

Um die Position der Universität im Zusammenhang der Wettbewerber zu verbessern, erfolgten im zweiten Schritt des Strategieprozesses eine konsequente Umfeldbeobachtung, die Durchführung von Benchmarkings und eine ausführliche Rankinganalyse. Auf der Grundlage der Rankinganalyse wurde beschlossen, Datenlieferungen für Rankings für einige Jahre auszusetzen bis deren methodische Schwächen beseitigt sein würden. Diese hatten u.a. regelmäßig dazu geführt, dass z.B. die leistungsstarken Verbindungen der Universität mit außeruniversitären Einrichtungen unberücksichtigt blieben.

Im Schritt der Strategieformulierung erfolgte die Entscheidung, den Versuch zu unternehmen, die UHH in die Spitzengruppe der ersten zehn Universitäten zu bringen. In einigen Rankings, wie dem US News Ranking von Thomson Reuters (Platz 7), ist dies bereits gelungen.⁴ Gleichzeitig gehörte es zur Strategie, die Wettbewerber der nordeuropäischen Region soweit wie möglich in einen Arbeitszusammenhang zu integrieren. Dazu eigneten sich der *Verbund Norddeutscher Universitäten* sowie die strategische Gründung des Netzwerks *Stella Polaris* mit skandinavischen Universitäten.

Konsequenterweise wurde für den Umgang mit den Wettbewerbern ein Implementationsplan entwickelt, der neben der Mitgliedschaft in den U15 gründliche Benchmarking-Prozesse in Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen und mit internationalen Netzwerken im Rahmen der *European University Association* (EUA) erlaubte. Die Realisierung erfolgte über Benchmarking-Meetings und daraus abgeleiteten Nachjustierungen der eigenen Ziele und Maßnahmen. Die Benchmarking-Prozesse reichen inzwischen weit über Nordeuropa hinaus und erfassen im Rahmen der strategischen Partnerschaften, die teilweise auch fremdfinanziert sind (DAAD), auch Universitäten Ostasiens (z. B. Fudan-Universität in Shanghai) und Australiens (z. B. Macquarie-Universität). Die Implementationskontrolle wird in allen Strategieelementen nach dem Muster des Controllings im Zusammenhang der Zielformulierung durchgeführt (vgl. D1).

2.4 Ressourcenanalyse und -beschaffung (Matrix 3 A-G): Hochschulvertrag – Wettbewerbe – Human Resources – Diversität

Unter Ressourcen werden in der Systemwissenschaft nicht nur finanzielle, sondern auch menschliche Qualifikationen bis hin zur Reputation einer Einrichtung und den Chancen ihrer Diversität verstanden.

Die SWOT-Analyse zeigte, dass die mit den Hochschulverträgen gewonnene Planungssicherheit in fiskalisch volatilen Zeiten – wenngleich auf niedrigem Niveau – einen Vorteil darstellt. Die Universität hat die in der SWOT-Analyse offenliegenden Chancen der Beteiligung an der Exzellenzinitiative und deren großen Wettbewerben ergriffen und konnte sich in jedem dieser Wettbewerbe entweder teilweise (Exzellenzinitiative) oder auf der ganzen Linie (Qualitätswettbewerb Lehre, Qualitätswettbewerb Lehrerbildung, Wettbewerb strategische Partnerschaften) erfolgreich durchsetzen.

Der Strategieprozess konnte auf der Grundlage einer breiten Bewegung der gesamten Universität im Hinblick auf die Ressourcenknappheit initiiert werden, insbesondere durch die Kampagne *Kampf für die Zukunft*, in deren Folge Hochschulverträge überhaupt erst möglich wurden. Zur finanziellen Ressourcenbeschaffung beschlossen die jeweils Verantwortlichen sowie die Gremien eine breite Beteiligung an der zurückliegenden Exzellenzinitiative, das Präsidium begann bereits 2010 mit einer Sponsoringstrategie bei den Hamburger Stiftungen. Eine Leistungsanalyse des wissenschaftlichen Personals machte es möglich, besondere Merkmale der Universität in den Kommunikationsprozess einzuspeisen.

Die Strategieformulierung begann mit dem Abschluss des Hochschulvertrags mit dem Staat, der eine Reihe wechselseitiger Verpflichtungen enthielt. Zur Optimierung des Verhältnisses von (geringem) Mitteleinsatz und Leistungssteigerung wurde eine Berufsstrategie entwickelt und ein Qualitätssicherungssystem entworfen.

Die Implementation dieser und weiterer Strategieaspekte erfolgte in der Entwicklung eines Ressourcenplans mit den folgenden Elementen: Ressourcenbedarf, Incentivierungsmethoden für die Wissenschaft zur Einwerbung von Drittmittelprojekten und durch eine Strategie zur Durchführung „nukleider“ Berufungen auf Professuren (z. B. AvH-Professuren, nach dem neuen Hochschulgesetz auch Direktberufungen durch das

Präsidium usw.). In der Realisation dieses Implementationsplans konnten zahlreiche Stiftungsprofessuren eingeworben werden, ein Vorgang, dem ein diskretionärer „Policy Making“-Prozess zugrunde liegt. Ein wesentliches Erfolgsmoment war die Einführung eines *Scoutings* für Berufungsvorgänge, um die nationale und ggf. internationale Bewerbersituation vor der Ausschreibung von Professuren auszuloten und gezielte Ansprachen vorzunehmen. Die Implementation von Maßnahmen zur Erhöhung der Grundfinanzierung fand im Rahmen einer weiteren Aktivierungskampagne unter den Mitgliedern der Hamburger Hochschulen (*Heimathafen Wissenschaft*) statt.

Betrachtet man die Liste der Reformprojekte in den *Reformtapeten*, zeigt sich, dass das Strategieelement Ressourcenanalyse und -beschaffung entsprechend den sehr unterschiedlichen Ressourcen für den Erfolg einer Universität sehr diverse Maßnahmen erforderlich macht, die sich in dem Spannungsfeld von Kampf um Erhöhung der Grundfinanzierung und Beschaffung alternativer Finanzierungsquellen (Drittmittelanteil inzwischen bei über 35 Prozent) bewegt und die wesentliche *Ressource* Wissenschaftler/-innen mit ihrer Leistungsfähigkeit und Reputation in den Mittelpunkt rückt. Dabei wurde dem Aspekt der *Ressource* weibliches Personal besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

2.5 Strukturoptimierung der Universität (Matrix 4 A-G): Fakultätsreform – Verwaltungsreform

Durch die Einführung eines radikalen Konzepts sogenannter unternehmerischer Steuerung durch die Stadt Hamburg ist unter der Verantwortung des damaligen Senators auch die Universität einer radikalen Umsteuerung unterzogen worden, die der Maxime konsequenter Output-Steuerung folgte.⁵ In deren Gefolge wurden die Fakultäten als sehr große Einheiten, die zu einem späteren Zeitpunkt eigene Universitäten werden sollten, praktisch völlig autonom gestellt und mit eigenen, zum Teil überdimensionierten Verwaltungen ausgestattet. Der *unternehmerische* Grundgedanke bestand darin, die Aufgaben des Präsidiums nach dem Muster eines Unternehmensvorstands auf die Budgetverteilung, die Durchführung von Ziel- und Leistungsvereinbarungen, das Controlling und auf ein System von Belohnungen und Sanktionierung zu reduzieren. Dieser *unternehmerische* Ansatz ist in jeder Hinsicht gescheitert. Die Folgen waren desaströse Verwerfungen zwischen vielen Teilen der Universität, weil die politische Grundentscheidung der Unter-

finanzierung in ihren Folgen auf die Interaktion zwischen den Einheiten der Universität verschoben wurde, denn die Mangelverwaltung mit erforderlichen Kürzungen liegt nicht mehr in den Händen der dafür verantwortlichen Landespolitiker, sondern der Hochschulleitungen und -gremien – und damit die Konflikte auch. Die Aufgabe des Präsidiums bestand folglich darin, diese Entscheidungen (unter Fortgelten des alten Gesetzes) rückgängig zu machen und im Sinne einer Gesamtuniversität die Verwaltung in einem Professionalisierungsprozess zu rezentralisieren. Hinsichtlich der Struktur wurde an vielen Stellen ein Optimierungsbedarf sichtbar, so dass die Hauptaufgabe darin bestand, vor allem die strukturell bedingten Verwerfungen nicht nur in der Kommunikation, sondern auch (dieser folgend) in den sogenannten Outputs einer Revision zu unterziehen.

Der dafür erforderliche Strategieprozess war auf der Grundlage einer weitreichenden Misstrauenskultur komplex und musste zunächst auf die Mitglieder der gesamten Universität übertragen werden. Als Strategieprozess wurde deswegen ein breiter Diskussionsprozess in der gesamten Universität angeregt. Für die Verwaltungsreform wurde als Strategiemerkmal eine externe Gutachterkommission eingesetzt, deren Empfehlungen mithilfe der Instrumente umfangreicher Partizipationsprozesse einer ausführlichen Diskussion unterzogen wurden.

In dessen Gefolge war eine Strategieformulierung möglich, die sukzessive ein neues Fakultätenkonzept, das mehrere, zum Teil kleinere – weil funktionale – Einheiten vorsieht. Ergänzend wurde ein System zentraler Einrichtungen konzipiert, die fakultätsübergreifend tätig werden, sowie das ZUK formuliert.

Die Implementation dieser Strategie erfolgte planerisch auf dem Wege des *Policy Making* in den zahlreichen Gremien der Universität, hinsichtlich der Verwaltungsreform durch die Einsetzung von Lenkungsgruppen unter breiter Beteiligung von dezentralen Einheiten und Betroffenenvertretern. Die Realisation der Implementation konnte 2014 mit der Gründung neuer Fakultäten vorangebracht werden.

2.6 Infrastrukturanalyse (Matrix 5 A-G): Sanierungsstau bei Gebäuden und Geräten – IUK

Die Stärken-und-Schwächen-Analyse dieses Strategiemangementelements zeigt viele Schwächen der Infrastruktur. Demgegenüber besteht ein erheblicher Sanierungsstau allein bei Gebäuden in Höhe von nahezu einer Milliarde Euro. Die SWOT-Analyse weist aus, dass bei der Politik und Administration der Stadt zwar eine grundsätzliche Planungsbereitschaft besteht, dass diese jedoch nicht in Realisationen mündet. Im Übrigen musste grundsätzlich festgestellt werden, dass das Umsetzungstempo im Sanierungsbereich viel zu langsam ist.

Der auf dieser SWOT-Analyse beruhende Strategieprozess bestand im Wesentlichen in einer Aufarbeitung des gesamten Immobilienbestandes im Hinblick auf den Sanierungsstau durch die Verwaltung der UHH und den daraus folgenden wiederholten Anmeldungen für Baubedarfe. Da der Infrastrukturaufbau im Hinblick auf Gebäude gesetzlich nicht bei der Universität liegt, ist es ihr versagt, eine eigene Strategieformulierung vorzunehmen. Dieses gilt in modifizierter Form auch für die Beschaffung von Großgeräten, soweit diese mit Liegenschaften verknüpft sind. Die Universität wird die Empfehlung des Wissenschaftsrats aus dem MINT-Gutachten konsequent verfolgen, hochschulübergreifend einen Gerätepool zu reklamieren.

2.7 Governancefixierung (Matrix 6 A-G): Partizipation und Verantwortung

Der erste Schritt im Prozess des strategischen Managements zeigt auch in diesem Feld aufgrund der gegebenen gesetzlichen Situation praktisch keine Figuration der Stärke. Das neue Hochschulgesetz hat eine Verantwortungsdiffusion erzeugt, insofern es auf der einen Seite einen *Demokratisierungsprozess* insinuiert, die Verantwortungen im Widerspruch dazu aber gleichzeitig bei einzelnen Personen oder Gruppen wie dem Präsidium, der Universitätskammer und dem Hochschulrat sieht. Die hierin angelegten Friktionen führen zur Verlangsamungen von Prozessen und der Notwendigkeit, eine dauerhafte Balancierung von Interessen und Zuständigkeiten leisten zu müssen.

In dieser Situation hat sich das Präsidium schon 2010 entschieden, eine Reihe extern moderierter Beteiligungsverfahren für alle Mitglieder der Uni-

versität aufzusetzen, um eine Etablierung des Gegenstromprinzips (*bottom-up/top-down*) zu ermöglichen. Das neue Hochschulgesetz hat diese Kultur der Basisbeteiligung allerdings durch eine Entscheidungsverschiebung von der Basis auf repräsentative Gremien beendet.

Strategieformulierungen können daher nunmehr lediglich mit Entwurfscharakter bei den jeweiligen Leitungsgremien erfolgen, um dann, je nach Zuständigkeit, einem Diskussionsprozess in den zentralen und dezentralen Gremien unterzogen werden zu können.

Für die Implementation einer Strategie zwischen Basisbeteiligung und Gremienzuständigkeit hat sich das Präsidium entschlossen, den zentralen Gremien für die Legitimationsbeschaffung wesentlich mehr Konzepte vorzulegen, als das Hochschulgesetz es vorsieht. Nur so besteht die Chance, dass die letztlich vom Akademischen Senat und dem Hochschulrat getroffenen Entscheidungen auch umgesetzt und gelebt werden. Für die Realisation dieser Implementationsstrategie wurde auf das Instrument des Beauftragtenwesens zurückgegriffen, sodass größere Teile der Universität involviert sind als nur das Präsidium oder die Universitätskammer. Solche Beauftragungen gibt es, auch über das gesetzliche Maß hinaus, für viele neu entstehende Felder, zuletzt in Gestalt der Flüchtlingsbeauftragung.

2.8 Produktstrategie Forschung (Matrix 7 A-G)

Produktstrategien gehören nicht zu den klassischen Elementen des strategischen Managements. Diese sind vielmehr Aufgabe von Einheiten unterhalb der Leitung. Gleichwohl hat die Stadt in ihrer Bürgerschaft beschlossen, auch von der Universität als ganzer sogenannte Produktbeschreibungen zu verlangen, die in Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit der Behörde auch in Form von Kennzahlen festgeschrieben werden. Dieses gilt insbesondere für die Bereiche Forschung, Lehre und Internationalität.

Eine SWOT-Analyse für die Forschung fällt hinsichtlich der Stärken günstig aus. Die Universität hat sehr früh eine Forschungslandkarte entwickelt, die fortlaufend modifiziert wird. Als besondere Chance hat die Universität die zahlreichen Forschungswettbewerbe auf europäischer, nationaler und internationaler Ebene wahrgenommen. Eine Herausforderung besteht in absehbarer Zeit darin, die erforderlichen Ressourcen dafür bereitzustellen, die Wettbewerbserfolge auch tatsächlich umzusetzen und sie zu verste-

tigen. Dieses gilt sowohl im Hinblick auf Räume als auch auf Kofinanzierung, soweit keine Pauschalen zur Finanzierung indirekter Projektkosten gezahlt werden. Gleichwohl ist ein intensives Wettbewerbsgeschehen für die Universität alternativlos, schon aufgrund der schwierigen Grundfinanzierungslage.

Der Strategieprozess Forschung liegt im Wesentlichen in der Hand des Präsidiums sowie der Prodekane für Forschung und der Forschungsabteilung der Universität. Zentrale und dezentrale Gremien sind in diesem Zusammenhang vergleichsweise weniger involviert. Ein weiterer Bestandteil der Strategieformulierung besteht in der Gründung der *Hamburg Graduate Academy* als Dachgraduierteneinrichtung über die Grenzen der Universität hinaus.

2.9 Produktstrategie Lehre (Matrix 8 A-G)

Die SWOT-Analyse dieses Feldes ergab, dass die Universität als besondere Stärke den Bologna-Prozess bereits 2008 abgeschlossen hatte. Diese Stärke begleitend, findet sich allerdings auch eine Schwäche: Sie bestand darin, dass die Regelungen des Bologna-Prozesses, nicht zuletzt durch eine „sklavische“ Übernahme von Fixierungen aus zentralen Gremien wie der Hochschulrektorenkonferenz, der Kultusministerkonferenz und der EUA, entschieden zu rigoros ausgefallen waren, sodass sie Ursache des breiten Protests der Studierenden im Jahr 2009 mit Streiks, Hausbesetzungen usw. waren. Die Aufgabe bestand darin, diese rigiden Regelungen wieder rückgängig zu machen, damit ein Bologna-Studium auch studierbar wurde. Dazu gehörte u. a. die Aussetzung von Akkreditierungsanstrengungen in Abstimmung mit der Behörde vor dem Hintergrund der Normenkontrollklage vor dem Bundesverfassungsgericht⁶ über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen, die nunmehr mit dem Ergebnis der Verfassungswidrigkeit des Akkreditierungswesens entschieden ist. Eine besondere Herausforderung schien die fehlende Bereitschaft der weitgehend autonomen Fakultäten zu sein, Rahmenregelungen zu akzeptieren, die eine Vergleichbarkeit der Studienbedingungen zwischen den Fakultäten herstellten. Diese Haltung ist inzwischen überwunden, wenngleich die Diversifikation von Studiengängen und deren Anzahl erheblich ist. Zu einer weiteren Schwäche gehört das mit der Stadt ungelöste Problem eines komplikationslosen Übergangs von Hamburger Bachelor-Absolventen/-innen in ein Masterstudium. Eine besondere Herausforderung ist im Übrigen die Entscheidung des Präsidiums, universi-

tätsübergreifend ein Angebot für ein *Studium Generale* bzw. *Liberal Arts* nach dem Muster der niederländischen Hochschulen bzw. der Hochschulen des atlantischen Systems einzuführen.⁷

Der Strategieprozess ist im Feld der Lehre in ähnlicher Weise komplex wie im Bereich der Governance und der Strukturoptimierung, weil sehr große Teile der Mitgliedschaft der Universität von Entscheidungen in diesem Feld betroffen sind. Der Strategieprozess musste deshalb im Wesentlichen bottom-up erfolgen und ist vom Präsidium deshalb auch von vornherein auf dem Wege einer Massenbeteiligung konzipiert worden, u. a. durch die Einführung eines *Dies Academicus*, von offenen Beteiligungsformen (Wissenschaftscafé) und weiteren Formaten.

2.10 Produktstrategie Internationalität (Matrix 9 A-G)

Internationalität als Produkt zu definieren ist ungewöhnlich. Gleichwohl teilt die Universität die Auffassung des Parlaments, dass eine Internationalisierung von Wissenschaft und Universität unverzichtbar ist. Die Universität erwies sich im Rahmen der SWOT-Analyse im Jahr 2010 noch schwach in diesem Gebiet. Es existierte – wie an vielen anderen Hochschulen – noch keine Internationalisierungsstrategie und es bestanden lediglich mehrere Hundert veraltete Partnerschaften aus den 1970er Jahren. Dementsprechend war die Mobilität der Studierenden wie der Forschenden der UHH noch sehr gering. Ähnliches galt für die Beschäftigtenmobilität.

Aus diesem Grunde wurde ein Strategieprozess aufgesetzt, der mit einer Teilnahme am *HRK-Audit Internationalisierung* begann und eine sehr gute Grundlage für den Internationalisierungsprozess der Universität darstellte. Es wurde eine Beratungsstruktur von internen und externen Beratern/-innen aufgesetzt, die den Internationalisierungsprozess begleiten, der direkt beim Präsidenten angesiedelt ist.

2.11 Kommunikationsstrategie (Matrix 10 A-G): Kampagnen – Branding – Medienservice

Die SWOT-Analyse am Beginn des Strategieprozesses zeigte eine erhebliche Kommunikationsdiffusion aufgrund fehlender zentraler Vorgaben. Gleichzeitig waren zahlreiche Interventionen selbsternannter externen *Experten* aus der Stadt zu registrieren, deren Zurückweisung erhebliche

Kräfte gebunden hat. Erst nachdem durch diverse externe Beurkundungen (zuletzt im MINT-Gutachten des WR) das Verdikt der *Mittelmäßigkeit* zurückgewiesen werden konnte, lassen solche Versuche nach.

Der Strategieprozess konzentrierte sich in diesem Feld im Wesentlichen auf eine massive Erhöhung der Vorkommensfrequenz und der Dokumentation des universitären Handelns in den Medien. Der Strategieprozess wurde durch den Präsidenten und die diesem zugeordnete *Abteilung für Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit* formuliert und umgesetzt. Die Strategieformulierung fand ihre Zielfunktion in einer Imagekorrektur durch einen konsistenten Gesamtauftritt der Universität in allen verfügbaren Kommunikationsmedien.

3. Fazit

Die Formulierung einer Universitätsstrategie läuft Gefahr, einen hohen Determinierungsgrad, Scheingenaugigkeit und Expertennebel an die Stelle von Kreativität, Innovation und Experimentierfreude zu setzen. Dieses ist vermeidbar, wenn eine solche Strategie als das genommen wird, was sie maximal sein kann: Ein Anlass zur Selbstreflexion über den eigenen Ort, aber auch über neue Möglichkeiten zur größeren Kohärenz in einer sehr großen Organisation. Wer sie als Blaupause für x-beliebige andere Hochschulen versteht, wird scheitern, denn das Wichtigste ist der Erhalt des Unberechenbaren, eines produktiven Chaos, einer gewissen „Wildheit“ der Institution.

Eine Universitätsstrategie klärt auf, schafft Transparenz aber keine Routenplanung für den sicheren Weg zum Erfolg. Der besteht vielmehr in der Kooperativität, der Kollegialität und Freundschaft all dieser, die sich der Wahrheitssuche verpflichtet wissen – auch und vermutlich gerade jenseits, unterhalb oder oberhalb von strategischen Routen und Routinen.

- 1| *Der Text basiert auf einer Strategiebeschreibung der Universität Hamburg, die der Autor für den Wissenschaftsrat angefertigt hat.*
- 2| *Vgl. hierzu u. a.: MINTZBERG, Henry: Patterns in Strategy Formation. In: International Studies of Management & Organization 9 (1979), H. 3, S. 67-86.*
- 3| *Die SWOT-Analyse (englisches Akronym für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats) ist ein Instrument zur unternehmerischen Messung der strategischen Planung und Positionsentwicklung.*
- 4| *Vgl.: US News: Best Global Universities. <http://www.usnews.com/education/best-global-universities/germany?int=9cd108>; letzter Zugriff am 07.06.2016.*
- 5| *Vgl.: Gesetz zur Fakultätenbildung an den Hamburger Hochschulen vom 04.05.2005. In: Hamburgisches Gesetz- und Verordnungsblatt 16 (2005), S. 191 – 194.*
- 6| *BVerfG, Beschluss des Ersten Senats vom 17. Februar 2016 – 1 BvL 8/10 – Rn. (1-88).*
- 7| *Vgl. zur Unterscheidung von kontinentaleuropäischem, atlantischem und ostasiatischem Universitätsverständnis: LENZEN, Dieter: Eine Hochschule für die Welt: Plädoyer für ein Welthochschulsystem. Wiesbaden 2015.*

DIE AUTOREN

Prof. (HSG) Dr. Sascha Spoun,
Präsident der Leuphana Universität Lüneburg

Dr. Sebastian Weiner,
Persönlicher Referent von Prof. Spoun

Prof. Dr. Dr. h.c. Bernhard Eitel,
Rektor der Universität Heidelberg

Prof. Dr. Jan-Hendrik Olbertz,
ehemaliger Präsident der Humboldt-Universität zu Berlin

Prof. Dr. Hans Jürgen Prömel,
Präsident der Technischen Universität Darmstadt

Prof. Dr. Dieter Lenzen,
Präsident der Universität Hamburg

ANSPRECHPARTNERIN IN DER
KONRAD-ADENAUER-STIFTUNG

Nadine Poppenhagen
Koordinatorin für Bildungs- und Hochschulpolitik
Hauptabteilung Politik und Beratung
Team Bildungs- und Wissenschaftspolitik
Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.
Klingelhöferstr. 23, 10785 Berlin
Tel.: +49(0)30/26996-3372
E-Mail: Nadine.Poppenhagen@kas.de



Konrad
Adenauer
Stiftung

www.kas.de