



UNIVERSITÄT HEIDELBERG

REALIZING THE POTENTIAL OF A COMPREHENSIVE RESEARCH UNIVERSITY

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.

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 hineinwirkt 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 Forschungsideen 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 Programme. Es ist die tägliche Herausforderung der Hochschulleitungen, kreative Möglichkeiten zu finden, wie die in immer kürzeren Folgen eintreffenden Ausschreibungen und Programme in die jeweilige Universitätswirklichkeit übersetzt werden können. Gleiches gilt im Übrigen für gesetzliche Vorgaben, die häufig zwangsläufig die Individualität der Universitäten und Hochschulen übersehen.

COMPREHENSIVENESS

Mit diesem Begriff verbinden wir mehr als „Volluniversität“. Keine Universität bietet alle wissenschaftlichen Disziplinen in Forschung und Lehre an, wengleich die großen, aus dem Mittelalter überlieferten Fachbereiche vertreten sein müssen, also die Theologie(n), die Rechtswissenschaften, die Medizin, die Geistes- und Sozialwissenschaften, die Naturwissenschaften. Immer stärker, besonders international, werden auch die Umweltwissenschaften (Environmental Sciences) in diesem Konzert als eigenständige Disziplinengruppe genannt. Die Technikwissenschaften spielen darüber 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 systemimmanenten, fachzentrierten Mechanismen zu überwinden. Die Aufgabe ist es, den Mehrwert aus der Fächervielfalt zu realisieren, das bedeutet, synergetische 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 universitären Gremien und Kommissionen die Voraussetzungen dafür zu schaffen und zu gewährleisten, dass sich alle Fächer möglichst gut im internationalen Wettbewerb behaupten oder ihn auch mitprägen. An der Universität Heidelberg finden sich nicht alle denkbaren Disziplinen wieder 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, andererseits. 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.

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.

Stärkung der budgetären Einheiten

Vor ca. 15 Jahren entschied das Rektorat, in einer Art internem Solidarpakt, 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 gremienübergreifend 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.

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

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 durch das Zusammenwirken der erfahrenen Wissenschaftler einerseits mit dem Elan und dem Ideenreichtum des akademischen Nachwuchses andererseits profitieren. Comprehensiveness wird hier personell-generationenübergreifend 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.

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 Kontakte 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 den Max-Planck- und Leibniz-Instituten oder dem Deutschen 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 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.

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, 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.

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

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.

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 richtigmachen 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 Konsequenzen 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.

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, ihre 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 Prorektors 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: Forschungsqualität kann man nicht fair evaluieren, denn es wird erst die Zukunft den späteren Weltstar mit kreativen Ideen und durchbrechenden Erkenntnissen erkennen helfen. Im Institutionenwettbewerb muss sich die Universität mit besseren Forschungsbedingungen als anderenorts auszeichnen. Dafür braucht die Universitätsleitung Daten und ein nach Disziplinen differenzierendes Früherkennungssystem.

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. 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.

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 universitas 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 alles und alle führendes Präsidium versteht, nicht einfach, aber es lohnt den Einsatz.