

# Hochschulen auf neuen Wegen



**Die Mutter aller Reformen**

Marco Finetti

**Die wachsende Bedeutung  
der Universitäten**

Georg Winckler

**Die neue Hochschulfreiheit in NRW**

Andreas Pinkwart

**Was bringt die Freiheit  
den Hochschulen?**

Lothar Zechlin

**Interviews mit Christiane Ebel-Gabriel,  
Matthias Kleiner, Eckhard Schröter  
und Frank Ziegele**

# Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

seit Jahren verändern sich die Hochschulen lebhaft, sowohl in den europäischen Nachbarländern als auch in vielen Bundesländern. Nordrhein-Westfalen stellt mit dem Hochschulfreiheitsgesetz das Verhältnis zwischen Staat und Hochschule auf eine neue, partnerschaftliche Grundlage. Die rechtliche Verselbstständigung der Universitäten und Fachhochschulen als Körperschaften des öffentlichen Rechts ist Wegbereiter beim Aufbruch aus der Tradition des staatlich verfassten Hochschulwesens. Nirgendwo sonst in Deutschland wird die Hochschulautonomie so ernst genommen.

Der Rahmen ist geschaffen. Nun sind Hochschulen und Staat am Zug, ihre neuen Rollen auszufüllen und neue Wege zu beschreiten. Der Staat finanziert, berät und legt die Spielregeln fest. Die Hochschulen gestalten ihre Zukunft eigenständig und übernehmen damit neue Verantwortung. Mit „Hochschulen auf neuen Wegen“ wollen wir Denkansätze für diesen umfassenden Reformprozess liefern.

Was erwartet Sie in diesem Heft? Der Wissenschaftsjournalist Marco Finetti hält die Hochschulreform für die „Mutter aller Reformen“ und führt uns die enorme Veränderungsbereitschaft der deutschen Hochschulen vor Augen. Welche Rolle die Universitäten in der Wissensgesellschaft spielen, erklärt aus einer internationalen Perspektive Georg Winckler, Präsident der European University Association und Rektor der Universität Wien. Innovationsminister Andreas Pinkwart stellt das Hochschulfreiheitsgesetz in die belebte hochschulpolitische Debatte. Er erläutert, welchem politischen Ansatz das Gesetz entspringt, und beschreibt die Ziele und Kernelemente. Der Gründungsrektor der Universität Duisburg-Essen, Lothar Zechlin, fragt nach dem Nutzen der Deregulierung für die Hochschulen und umreißt, unter welchen Bedingungen die Hochschulen von den neuen Möglichkeiten profitieren können. Um Ihnen möglichst viele Blickwinkel auf die Wissenschaftslandschaft im Aufbruch anzubieten, haben wir zudem Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft um kurze Statements und Interviews gebeten.

Viel Spaß beim Lesen wünscht

Erik Otto  
Redaktionsleiter

PS: Wir hoffen, dass Ihnen die besondere Gestaltung dieser Publikation gefällt. Das Layout haben Studierende der Köln International School of Design unter Leitung von Prof. Michael Gais entwickelt. Für dieses Heft ausgewählt haben wir den originellen Vorschlag von José C. Pfister. Er arbeitet mit Rastern, Linien und Punkten. Wir finden: eine gelungene visuelle Umsetzung der Dynamik des Aufbruchs und der Profilbildung auf neuen Wegen, die das Hochschulfreiheitsgesetz befördern soll.

# Inhaltsverzeichnis

4 Kaleidoskop

6 Die Mutter aller Reformen  
von Marco Finetti

11 Standpunkt: Hochschulautonomie  
Interview mit Christiane Ebel-Gabriel

12 Die wachsende Bedeutung der Universitäten  
von Georg Winckler

17 Standpunkt: Forschungsqualität  
Interview mit Matthias Kleiner

18 Die neue Hochschulfreiheit in NRW  
von Andreas Pinkwart

27 Blickpunkt: Mentalitätswechsel  
Interview mit Eckhard Schröter

28 Was bringt die Freiheit den Hochschulen?  
von Lothar Zechlin

31 Blickpunkt: Wissenschaftsmanagement  
Interview mit Frank Ziegele

32 Kaleidoskop

34 Disclaimer

# Kaleidoskop

„Das Hochschulfreiheitsgesetz bedeutet einen großen Schritt zur Autonomie der Hochschulen. Diensttherreneigenschaft, rechtliche Selbstständigkeit und Eigenständigkeit in der Wirtschaftsführung schaffen die notwendigen Grundlagen für verantwortliche Qualitätsentwicklung im Wettbewerb. Für nicht angemessen halte ich allerdings, dass der Vorsitzende des Hochschulrats nicht nur strategische Aufgaben übernehmen, sondern auch als Dienstvorgesetzter des Rektors fungieren soll.“

## **Prof. Dr. Margret Wintermantel**

*Präsidentin der Hochschulrektorenkonferenz*

„Der Vorstand der German Scholars Organization (GSO) begrüßt ausdrücklich die Absicht des NRW-Hochschulfreiheitsgesetzes, den Hochschulen durch weitgehende finanzielle sowie organisatorische Unabhängigkeit die Chance zu mehr Wettbewerb und besseren Leistungen zu geben. Diese Zielrichtung wurde auch von den mehr als 1.600 deutschen Nachwuchswissenschaftlern in den USA, die in der GSO organisiert sind, immer wieder gefordert. Es wird zu beurteilen bleiben, inwieweit sich die Hochschulen in NRW in der Lage sehen, diese Möglichkeiten auch dienstrechtlich umzusetzen, z.B. in dem von den GSO-Scholars immer wieder geforderten echten Tenure-Track-Verfahren, das nach einer sorgfältigen Auslese von Kandidaten für Eingangspositionen die Bewährung zu fester Anstellung sowie zu weiterer, leistungsabhängiger Beförderung bis hin zur vollen W3-Professur erlaubt.“

## **Prof. Dr. Eicke Weber**

*Vorstandsvorsitzender der German Scholars Organization*

„Die Landesrektorenkonferenz der Fachhochschulen in NRW stimmt der Zielrichtung und den Intentionen des Hochschulfreiheitsgesetzes grundsätzlich zu. Es ist sinnvoll, den Hochschulen eine Rechtsform zu geben, mit der sie als selbstständige, vom Land getragene Einrichtungen handeln und ihre Aufgaben erfüllen können. Zentral bleibt für uns: Wir brauchen finanzielle Planungssicherheit. Hier ist das Land weiterhin in der Pflicht.“

## **Prof. Dr. Joachim Metzner**

*Vorsitzender der Landesrektorenkonferenz der Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen und Rektor der Fachhochschule Köln*

„Die Hochschulen des Landes stehen vor einem großen Zugewinn an Autonomie. Das Hochschulfreiheitsgesetz orientiert sich weitgehend an vom Stifterverband erarbeiteten Leitlinien für ein autonomes Hochschulsystem. Klar, dass wir das Gesetz da gut finden. Noch mehr Freiheit wäre aber möglich. Die Hochschulen sollten auch neue Personalkategorien einführen, bis hin zu reinen Lehrprofessuren und Forschungsprofessuren.“

## **Dr. Andreas Schlüter**

*Generalsekretär des Stifterverbandes für die deutsche Wissenschaft*

„Minister Pinkwart weiß, wovon er spricht: An den Prinzipien Wettbewerb und Subsidiarität, an klaren Führungs- und Verantwortungsstrukturen führt im internationalen Wettbewerb der Hochschulen kein Weg vorbei. Erfrischend ebnet das neue Gesetz der unternehmerischen Hochschule den Weg, wenn sie ihre komplette Agenda selbst in die Hand nimmt und zu verantworten bereit ist. Die unternehmerische Freiheit: Ergreift sie, gestaltet sie! Mehr denn je werden sich Mut und Risikobereitschaft auszahlen. Nordrhein-Westfalen ist hochschulpolitisch im Boot.“

## **Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Wolfgang A. Herrmann**

*Präsident der Technischen Universität München*

„Wir halten das Hochschulfreiheitsgesetz für einen wesentlichen Schritt, um die Wettbewerbsfähigkeit der Universitäten in Nordrhein-Westfalen nachhaltig zu stärken. Insbesondere begrüßen wir, dass die Hochschulen künftig mehr Freiheiten haben, ihre wissenschaftliche Ausrichtung selber zu gestalten und eine engere Partnerschaft mit der Industrie einzugehen. Darauf freuen auch wir uns bei Bayer.“

## **Werner Wenning**

*Vorstandsvorsitzender der Bayer AG*

„Ich halte dieses Gesetz für einen großen Schritt in der Hochschulreform in Deutschland. Viele Forderungen, die international an ein leistungsfähiges Hochschulsystem gestellt werden, erfüllt das Hochschulfreiheitsgesetz. Ob es die Niederlande sind, ob es Großbritannien ist, ob es Neuseeland, die Schweiz oder Österreich sind – überall sind mittlerweile ähnliche Strukturen eingerichtet. Der Erfolg des Gesetzes wird sich aber daran messen lassen müssen, wie ernst Hochschulen und Staat ihre neuen Rollen tatsächlich nehmen. So werden Hochschulen z.B. ein professionelles Management aufbauen müssen und der Staat wird lernen müssen, sich auf die Steuerung über Zielvereinbarungen und das Controlling zu konzentrieren. Zur umfassenden Autonomie gehört übrigens auch die Übertragung der Liegenschaften – hier muss noch nachgebessert werden.“

## **Prof. Dr. Detlef Müller-Böling**

*Leiter des CHE Centrum für Hochschulentwicklung*

„Der Mittelstand profitiert von dem dichten Hochschulnetz und der hohen Zahl an gut ausgebildeten Akademikern. Der Wissenstransfer und die Umsetzung von Forschungsergebnissen in Produkte und Prozesse müssen aber verbessert werden, damit der Standort NRW im globalen Wettbewerb der Wissensgesellschaften langfristig bestehen kann. Die neue Eigenverantwortung der Universitäten befördert und erleichtert regionale Netzwerke zwischen Wirtschaft und Hochschulen, die ein Schlüssel für ein innovationsgetriebenes Wirtschaftswachstum in den nächsten Jahrzehnten sein werden.“

## **Herbert Schulte**

*Landesgeschäftsführer NRW des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft (BVMW)*

„Unternehmen sind im globalen Wettbewerb auf motivierte und kreative Mitarbeiter und Führungskräfte angewiesen. Die Hochschulen besitzen eine außerordentliche Relevanz und Verantwortung bei der Ausbildung des Führungsnachwuchses. Die Identifikation mit Zielen und Aufgaben sowie dezentrale Strukturen in Verbindung mit der Delegation von Verantwortung sind wesentliche Voraussetzungen für Flexibilität, Motivation, Effizienz und Leistungsorientierung. Ebenso wie Unternehmen müssen sich auch Hochschulen dem Wettbewerb öffnen, zeitgemäße Organisationsstrukturen aufweisen und ein modernes Management besitzen, um ihren Lehrauftrag auch in der globalen Zukunft unternehmerisch, praxisorientiert und gesellschaftlich verantwortlich umzusetzen.“

## **Liz Mohn**

*Stellvertretende Vorsitzende des Vorstandes und Mitglied des Kuratoriums der Bertelsmann Stiftung*

„Das Hochschulfreiheitsgesetz ist ein großer Schritt in die richtige Richtung. Zielvereinbarungen und Wettbewerb sind wesentlich wirkungsvoller als die Detailsteuerung durch den Staat, um die Produktivität zu erhöhen. Und durch die Einführung von Studiengebühren werden Studierende zu Recht auf zukunftsfähigen Lehrinhalten bestehen, eine höhere Qualität und Relevanz erwarten. Unternehmerische Freiheit ist eine große Chance, um festgefahrene Routinen zu überprüfen und das Potenzial der Universitäten voll auszuschöpfen. Davon profitieren auch die Helmholtz-Forschungszentren als Partner der Hochschulen.“

## **Prof. Dr. Jürgen Mlynek**

*Präsident der Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren*

# Die Mutter aller Reformen

**Mehr Freiheit und Verantwortung, mehr Wettbewerb und Qualität: Das deutsche Hochschulsystem hat sich in den vergangenen Jahren stärker gewandelt als alle anderen Bereiche der Gesellschaft – durchaus mit Hilfe der Politik, vor allem aber aus eigenem Antrieb.**

Von Marco Finetti

Deutschland zu Beginn des Jahres 2007. In der „Zentralstelle zur Dokumentation des Reformwesens in Bund und Ländern“ herrscht wieder einmal gedrückte Stimmung. Kaum hat der Besucher den klotzigen Bau betreten, umfängt ihn ein Gefühl von Trostlosigkeit, das noch größer wird, sobald er die ersten Türen öffnet und in die dahinterliegenden Büros blickt. In der Abteilung „Gesundheitsreform“ sind Bedienstete dabei, die Scherben zusammenzukehren, die Politiker und Lobbyisten bei ihrem jüngsten Feilschen um Gesundheitsfonds, Kopfpflicht und Ein-Prozent-Klausel hinterlassen haben. In der Abteilung „Steuerreform“ liegen immer noch die Bierdeckel herum, auf die nach Ansicht eines klugen Kopfes künftig die Steuererklärung eines jeden Durchschnittsbürgers passen sollte, was sich bekanntlich als Schnapsidee erwiesen hat. In der größten Abteilung, die schlicht „Arbeitsmarkt“ heißt, weiß man noch nicht so recht, ob man sich darüber freuen soll, dass die Zahl der Arbeitslosen gesunken ist, nicht aber die der sozialen Schieflagen; im Büro zur „Föderalismusreform“ ist man noch ganz außer Atem von den Anstrengungen der letzten Monate und schaut doch schon bange in die Zukunft; hinter der Tür mit der Aufschrift „Rentenreform“ versucht man aufgebracht Anrufern zu erklären, warum sie immer mehr einzahlen sollen, aber immer weniger erhalten.

Längst schon ist die Stimmung auf den Besucher übergeschlagen, missmutig tritt er von Raum zu Raum, apathisch öffnet er die nächste Tür – und fährt entsetzt zurück: hell und licht und ordentlich das Zimmer, keine Scherben, keine Bierdeckel. Stattdessen muntere Mitarbeiter, die von einem schwer beladenen Aktenwagen und am Telefon Reform-Neuigkeiten entgegennehmen, die eifrig Notizen schreiben, Berichte abzeichnen und in schon prall gefüllte Aktenordner abheften, mit einem Lächeln auf den Lippen und dann und wann sogar mit einem Lied. Der Besucher mag seinen Augen nicht trauen, verwirrt reißt er die Tür zurück, um nachzusehen, wo er da gelandet ist. Das Türschild sagt es ihm: mitten in der „Hochschulreform“.

Natürlich ist diese Szene erfunden. Die Zentralstelle für die Dokumentation des Reformwesens gibt es nicht. Aber wenn es sie gäbe, würde es in ihr so oder ganz ähnlich zugehen. Viele Teile des deutschen Gesellschaftssystems stecken auch zu Beginn des Jahres 2007 in jenem längst zum geflügelten Wort avancierten „Reformstau“, der auch von neuen politischen Konstellationen offenbar nicht leicht aufzulösen ist. Ganz anders die deutschen Hochschulen. Sie befinden sich mitten in der tiefgreifendsten Reform ihrer jüngeren Geschichte. Diese Reform hält nun schon weit über ein Jahrzehnt an; sie hat inzwischen alle Bereiche der Hochschulen erfasst, und ein Ende ist nicht in Sicht.

So paradox es klingt, so real ist es: Ausgerechnet die deutschen Hochschulen, die gerne von sich selbst behaupten, dass sie noch alle politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Umwälzungen überstanden haben, erleben und vollziehen eine Umwälzung, wie man sie sich für andere, vermeintlich wandlungsfähigere Teile der Gesellschaft nur wünschte. Gerade die Institution, der noch immer der viel zitierte „Muff von 1.000 Jahren“ anhängt und die nach dem Bonmot von Peter Glotz als „im Kern verrottet“ gilt – gerade sie präsentiert sich noch am ehesten als jung und frisch. Die vermeintlich Unbeweglichen erweisen sich als erstaunlich beweglich, die scheinbar Antiquierten als unvermutet modern. Wäre Gleiches für das Gesundheits-, das Steuer- oder das Rentensystem zu sagen, gäbe es das Wort vom „Reformstau“ nicht und brauchte Deutschland sich nicht zu sorgen, der kranke Mann Europas zu sein. Die „Mutter aller Reformen“ – auf die Alma Mater trifft das oft falsch bemühte Wort zu.

Schon dieses ist bemerkenswert. Noch bemerkenswerter aber ist, wie und warum sich diese Dynamik entwickelt hat. Natürlich: Auch die Hochschulreform ist, wie noch jede richtige Reform, aus der Not geboren. Ausgangs der achtziger, eingangs der neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts mangelte und mangelte es an den Universitäten und Fachhochschulen der Republik an so ziemlich allem. Geld war schon lange nicht mehr genug da, und was noch immer weniger wurde, wurde zudem falsch, weil mit der Gießkanne verteilt. Auch an Freiheit mangelte es den Hochschulen als Ganzes, aber auch den einzelnen Rektoren, Professoren und Studenten. Der Staat hatte sein bürokratisch-administratives Gängelband um die Hochschulen gelegt; was auf typisch Deutsch „Regelungsdichte“ heißt, wurde immer

die des Mangels und der Mängel überdrüssig wurden. Sie selber erkannten, dass sie ohne Veränderungen kaum ihre Hauptaufgabe – die personalisierte und institutionalisierte Erzeugung von Wissen – erfüllen könnten und ebenso wenig die sich beständig wandelnden und wachsenden Anforderungen, die von den Studenten, dem Staat, der Wirtschaft und einer zunehmend globalisierten Gesellschaft an sie gestellt wurden. Und so begann Anfang der neunziger Jahre im Kleinen, was sich später zur großen Reform auswuchs: In Heidelberg z.B. wurden Sondergelder des Landes für Tutoren nach der Zahl der Studienabschlüsse

»Was auf typisch Deutsch **„Regelungsdichte“** heißt, wurde immer noch dichter; und was **Gesetze und Erlasse** von außen nicht lähmten, das wurde von innen heraus durch das Kollegialitätsprinzip und die Gruppenuniversität **gelähmt**.«

noch dichter; und was Gesetze und Erlasse von außen nicht lähmten, das wurde von innen heraus durch das Kollegialitätsprinzip und die Gruppenuniversität gelähmt. Dass es dadurch auch an Leistung, Qualität und Wettbewerb mangelte, braucht nicht weiter zu verwundern. Und dass es nur an einem nicht mangelte, an Studenten nämlich, dass sich diese vielmehr in viel zu großer Zahl in die viel zu engen Hörsäle, Institute und Bibliotheken drängen mussten und schon längst keine hochstehende Ausbildung mehr erwarten konnten – das war Teil des Problems.

Doch so groß der Mangel und die Mängel auch waren: Ihre bloße Existenz genügt nicht, um das Zustandekommen, den Erfolg und das Einzigartige der Hochschulreform zu erklären. Im Gesundheitswesen, bei den Finanzämtern und den Rentenkassen sind die Probleme schließlich mindestens genauso groß und gegenwärtig, und doch ist deswegen noch lange keine Reform in Gang gekommen, von geglückt ganz zu schweigen. Was die Hochschulreform auszeichnet, war vielmehr dies: Es waren zunächst die Hochschulen selbst,

auf die einzelnen Fakultäten aufgeteilt – ein früher Fall von leistungsbezogener Mittelvergabe. Die Uni Mannheim stärkte die Entscheidungsbefugnisse ihrer Dekane, die Bochumer Ruhr-Universität führte die ersten Bachelor-Studiengänge ein, die Technische Universität München entdeckte das Sponsoring als zusätzliche Finanzquelle – hier wie dort waren es die Hochschulen selbst und ihre durchaus mutigen Leitungen, die erste Veränderungen in Angriff nahmen.

Natürlich hatten sie Verbündete. Die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) war jahrzehntelang eher eine Altherrenriege an der Klagemauer gewesen, nun wurde sie, unter solch grundverschiedenen Präsidenten wie dem nüchternen Hans-Uwe Erichsen und dem hemdsärmeligen Klaus Landfried, zum Antreiber ihrer Mitglieder. Noch stärker war der Einfluss des von der HRK und der Bertelsmann-Stiftung 1994 gegründeten „Centrums für Hochschulentwicklung“, kurz CHE, und des Stifterverbandes, der Gemeinschaftsaktion der deutschen Wirtschaft für die Wissenschaft. Beide Organisationen avancierten in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre zu den Motoren der Hochschulreform; CHE-Leiter Detlef Müller-Böling und Stifterverbands-Generalsekretär Manfred Erhardt waren nicht weniger als die heimlichen Bildungsminister der Republik, die immer neue Stichworte in die hochschulreformerische Debatte warfen, von denen viele schnell Gemeingut wurden.

»**„Mehr Freiheit und Verantwortung“** sowie **„Mehr Wettbewerb und Qualität“** –  
das sind die Zauberformeln, die großen Ziele und die großen **Errungenschaften der Hochschulreform.**«

Schließlich die Politik: Die für die Hochschulen in erster Linie zuständigen Länder taten von Beginn an das Beste, was sie tun konnten – sie ließen die Hochschulen gewähren. Einige von ihnen, Baden-Württemberg etwa oder Bayern, die unionsregierten und vermeintlich konservativen Länder insgesamt eher als die SPD-regierten und vermeintlich progressiven, hatten schon länger Experimentierklauseln in ihre Hochschulgesetze hineingeschrieben, die veränderungswilligen Hochschulen Freiräume gewährten, ohne dass alle folgen mussten; Freiräume, die von den Hochschulen geschickt genutzt wurden. Ihre eigentliche Großtat aber vollbrachten Staat und Politik, in den Ländern wie im Bund, erst später, ab Ende der neunziger Jahre. Sie taten an den Hochschulen das, was sie immerzu zu tun versprechen, aber fast nie tun: Sie zogen und nahmen sich zurück, sie modernisierten und entschlackten ihre Hochschulgesetze, sie verzichteten auf Einfluss und Kontrolle – und gaben den Hochschulen so jene Freiheit, die vielleicht das wichtigste und augenfälligste Ergebnis der ganzen Hochschulreform geworden ist.

Was unter diesen Umständen und mit diesen Akteuren und Helfern seit Anfang der neunziger Jahre an einzelnen Reformen erfolgt ist, damit ließen sich in einer Zentralstelle zur Dokumentation des Reformwesens tatsächlich ganze Aktenwände füllen. Doch so zahlreich die Reformschritte und -projekte auch sein mögen – sie alle laufen im Grunde auf zwei Begriffspaare hinaus oder lassen sich auf diese zurückführen: „Mehr Freiheit und Verantwortung“ sowie „Mehr Wettbewerb und Qualität“ – das sind die Zauberformeln, die großen Ziele und die großen Errungenschaften der Hochschulreform, die sich an einigen wenigen Beispielen zeigen lassen.

Wie viel Freiheit eine Hochschule in Deutschland inzwischen genießen kann und wie viel Verantwortung sie damit zugleich zu tragen hat, zeigt sich nirgendwo so gut wie an der Technischen Universität Darmstadt, kurz TUD. Sie kann

seit Anfang 2005 von der Ernennung ihrer Professoren über die Festlegung ihrer Studien- und Prüfungsordnungen bis zur Verwendung ihres Etats alles in eigener Regie bewerkstelligen. Mit dem so genannten TUD-Gesetz, das bei einem Erfolg auf die anderen Hochschulen des Landes übertragen werden soll, liegt Hessen bei den reformfreudigsten Hochschulgesetzen ganz vorne, bislang jedenfalls. Aber auch in Baden-Württemberg, wo das Hochschulgesetz von 457 auf 75 Paragraphen eingedampft wurde und wo die Hochschulen nun von starken Leitungen gelenkt werden, die wiederum unter der Kontrolle eines externen Hochschulrates stehen, hat sich vieles in Richtung mehr Freiheit und Verantwortung bewegt, ebenso etwa in Rheinland-Pfalz, wo der Staat den Hochschulen Gebäude und Grundstücke übertragen hat, oder in Niedersachsen, wo bislang fünf Hochschulen aus Körperschaften des öffentlichen Rechts in Stiftungen umgewandelt wurden.

Der Wettbewerb an und zwischen den Hochschulen wiederum ist durch die Reform auf allen Ebenen in Gang gekommen – und die Qualität in vielen Bereichen gestiegen. Viele Hochschulen haben, aus eigenem Antrieb oder auf Druck der leeren Kassen, ihre wissenschaftlichen Profile geschärft, Fächerschwerpunkte gebildet und Kooperationen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen und der Wirtschaft aufgenommen. Um die besten Studenten können sie nun ebenso wetteifern wie um die besten Professoren, das seit verganginem Jahr geltende Selbstauswahlrecht bei 60 Prozent der zulassungsbeschränkten Studiengänge

stärkt sie hier ebenso wie die 2002 eingeführte neue Professorenbesoldung, die immerhin gewisse Spielräume für die besonders gute Besoldung besonders guter Wissenschaftler erlaubt. Für mehr Wettbewerb in der Forschung sorgt seit kurzem die so genannte Exzellenzinitiative, besser bekannt als „Elite-Uni-Wettbewerb“, mit dem Bund und Länder bis 2011 immerhin 1,9 Milliarden Euro zusätzlich in die Spitzenforschung an den Universitäten pumpen, wobei mindestens ebenso wichtig wie das Geld die Tatsache wiegt, dass damit endgültig Abschied genommen wird von der Fiktion der Gleichheit aller Hochschulen, ja vielmehr bewusst auf Ungleichheit gesetzt wird. Und selbst die hochschul- und sozialpolitisch höchst umstrittene Beteiligung der Studenten an den Kosten ihrer akademischen Ausbildung, vulgo: die Einführung von Studiengebühren oder Studienbeiträgen, lässt sich als Schlüssel zu mehr Wettbewerb und Qualität begreifen – dann nämlich, wenn das Geld der Studenten tatsächlich zur Verbesserung der

Studienbedingungen und Studienabläufe verwendet wird und beiträgt; derselben Verbesserung der Studienbedingungen und Studienabläufe, die auch mit der auf vollen Touren laufenden Umstellung der traditionellen Magister- und Diplom-Studiengänge auf das gestufte Bachelor- und Master-Modell erreicht werden kann, wenn sie denn richtig angegangen wird.

# Standpunkt: Hochschulautonomie



**Dr. Christiane Ebel-Gabriel**

*ist Generalsekretärin der Hochschulrektorenkonferenz*

*Frau Dr. Ebel-Gabriel, Hochschulen gelten als Schlüsselakteure für die Entwicklung unserer Gesellschaft. Welches Umfeld sollte der Staat ihnen schaffen, damit sie ihre Rolle als Zukunftsgestalter möglichst erfolgreich wahrnehmen können?*

Die Hochschulen sind die zentralen Akteure bei der Bewältigung der großen Zukunftsaufgaben unseres Landes. Sie schaffen durch Forschung und Entwicklung Innovationen, die die Innovationsfähigkeit unserer Wirtschaft voranbringen und neue Arbeitsplätze schaffen. Sie qualifizieren eine immer größere Zahl junger Menschen, ohne die die Aufgaben in den Unternehmen und in den öffentlichen Einrichtungen in der Zukunft nicht zu bewältigen wären. Um diese Aufgaben erfüllen zu können, müssen die Hochschulen flexibel und im scharfen Wettbewerb mit anderen Einrichtungen auf der nationalen, auf der europäischen und zum Teil auch auf der globalen Ebene ihr Profil entwickeln, ihre Angebote immer wieder anpassen und ihre Forschungsschwerpunkte definieren. Um diesen Aufgaben gerecht werden zu können, brauchen sie Anerkennung und Unterstützung von Staat, Öffentlichkeit und Wirtschaft. Vor allem aber brauchen sie verlässliche und flexible Rahmenbedingungen, um auf die großen Anforderungen flexibel und leistungsstark reagieren zu können. Ein Hochschulgesetz wie das jetzt in NRW verabschiedete, das den Hochschulen ein Höchstmaß an eigenem Gestaltungsspielraum gibt, und eine Hochschulfinanzierung, die langfristige Perspektiven schafft, sind hierfür zentral wichtige Voraussetzungen.

NRW ist auf dem richtigen Weg: Hochschulen brauchen Autonomie bei der Entscheidung über ihre Schwerpunkte im Lehrangebot und in der Forschung. Sie müssen die Möglichkeit haben, Wissenschaftler selbst zu berufen und ihnen international konkurrenzfähige Angebote zu machen. Sie brauchen die Hoheit über die Verwendung ihrer Mittel und über die Leitungsstrukturen, in denen Planungsentscheidungen getroffen werden. Im Gegenzug verpflichten sich die Hochschulen, Transparenz hinsichtlich ihrer Leistungen und ihrer Entscheidungsstrukturen zu schaffen. Ziel- und Leistungsvereinbarungen sind sowohl hochschulintern als auch zwischen Land und Hochschule das geeignete Instrument, Freiheit, Rechenschaftslegung und gemeinsame Verantwortung für die Qualität von Lehre und Forschung zu sichern. Eine klare Zuordnung von Entscheidungsverantwortung auf allen Ebenen ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass die Möglichkeiten der Autonomie genutzt werden und dass sich die Institution Hochschule als Ganzes in den Wettbewerb einbringt.

So ist, um mit Detlef Müller-Böling zu reden, an den deutschen Hochschulen „ungeheuer vieles in Bewegung geraten und enorm vieles gelungen“. Natürlich nicht alles. Manche Reformen stecken im Ansatz fest, die eine oder andere erweist sich gar als Rückschritt. Das Bachelor-Master-Modell etwa wird durch manche Hochschulen, Standes- und Berufsverbände, aber mitunter auch durch die Politik blockiert, die neue Professorenbesoldung erscheint in der Realität mitunter eher als leistungsfeindlich denn leistungsförderlich.

Andere Gestaltungsmöglichkeiten ließen sich noch weit konsequenter nutzen: Noch immer hat z. B. kein Bundesland versucht, sämtlichen staatlichen Hochschulen rechtliche, personelle und organisatorische Autonomie zu geben – ein Weg, der zugegebenermaßen nicht ohne Risiko wäre, der, vernünftig angegangen, das gesamte System aber erheblich weiterbringen könnte. Ohnehin besteht bei den Hochschulgesetzen noch immer ein großes Gefälle zwischen besonders

reformfreudigen und eher reformunfreudigen Ländern – so wie Hochschulpolitik und Hochschulreform insgesamt von großen Ungleichheiten geprägt sind, sei es zwischen dem Westen und Osten der Republik, zwischen Nord und Süd oder zwischen schwarz und rot regiert. Hinzu kommt, dass die deutschen Hochschulen in den kommenden Jahren vor enormen Herausforderungen stehen. Schon bald müssen sie einen wahren Massenansturm an Studienanfängern bewältigen, der innerhalb weniger Jahre über eine halbe Million Studenten zusätzlich in die schon jetzt vielfach überfüllten Hörsäle bringen wird. Das kann eine große Chance für das Land sein, das bekanntlich keinen anderen Rohstoff hat als den viel zitierten Rohstoff Geist – eine große Chance freilich nur dann, wenn Staat und Politik die Hochschulen finanziell endlich angemessener ausstatten. Auch um ihren eigenen Umgang mit dem wissenschaftlichen Nachwuchs, mit Frauen in der Wissenschaft und mit ausländischen Wissenschaftlern müssen sich die Hochschulen unbedingt Gedanken machen, wenn sie nicht weiter große Teile des dringend benötigten geistigen Potenzials verspielen wollen. Und nicht zuletzt müssen sie sich die Frage nach ihrem eigenen Daseinszweck inmitten einer sich immer schneller wandelnden Welt immer wieder neu stellen und beantworten.

Insofern ist die Hochschulreform, so weit fortgeschritten sie auch ist, eine immerwährende Aufgabe – und die Bilanz nach mehr als zehn Jahren nur eine Zwischenbilanz. Diese Zwischenbilanz aber kann sich sehen lassen und stünde auch den im Reformstau verharrenden Teilen unserer Gesellschaft gut an.



**Marco Finetti**

*ist Bildungs- und Wissenschaftskorrespondent der Süddeutschen Zeitung mit Sitz in Bonn. Als Journalist und Buchautor verfolgt er die Hochschulreform seit Ende der achtziger Jahre.*

# Die wachsende Bedeutung der Universitäten

Moderne Gesellschaften verlieren zunehmend den Charakter einer Industriegesellschaft, sie werden zu Wissensgesellschaften. Bildung, Vor- und Ausbildung sind heute unbestritten die wichtigsten Motoren der gesellschaftlichen Änderung und stellen die bedeutendste Quelle des materiellen Wohlstands dar. Viele Berufe verlangen innovatives, unternehmerisches, lernbereites Verhalten. Das Schlagwort vom lebenslangen Lernen wird zunehmend Realität. Damit stehen die Universitäten vor neuen Aufgaben, um im Wettbewerb zu bestehen.

Von Georg Winckler

Die Wissensgesellschaft ist das Korrelat einer mobil gewordenen Gesellschaft, bei der gesellschaftliche Mobilität berufs- und bildungsbezogen erfolgt. Bildungsinstitutionen sind zur entscheidenden Lenkungsinstanz für den sozialen Aufstieg und für die Einkommenschancen junger Menschen geworden.

In einer Wirtschaft, in der es auf Innovationen ankommt, spielt „general education“, also die Vermittlung allgemeiner, methodischer Kompetenzen – wie sie vor allem von Universitäten geleistet wird –, eine große Rolle; die (Aus-)Bildung sollte nicht zu berufsorientiert sein, sich nicht allein darauf konzentrieren, bestehende Techniken weiter anzuwenden. Universitäten werden so verstärkt zu Zentren der regionalen Innovation.

Durch diesen Trend zur Wissensgesellschaft erfahren die Universitäten einen noch in der Mitte des 20. Jahrhunderts ungeahnten Bedeutungszuwachs. Ihre Studienprogramme, ihre Lehrgänge werden verstärkt nachgefragt. Jeder zweite 20- bis 25-Jährige will an einer Hochschuleinrichtung studieren; die Partizipationsraten der 30- bis 40-Jährigen in Hochschulprogrammen müssen sich verdoppeln, will Europa mit den USA gleichziehen. Nicht nur universitäre Lehre, auch die Erkenntnisse der Grundlagenforschung gewinnen eine allgemeine, auch unmittelbar wirtschaftliche Relevanz.

Mit dem Bedeutungszuwachs stiegen jedoch auch die Leistungsansprüche in Lehre und Forschung, die heute eine Universität erfüllen soll. Parallel dazu verloren das traditionelle Selbstverständnis und der traditionelle Status der Universitäten an Bedeutung. Warum werden Universitäten zunehmend von der Gesellschaft kritisiert? Warum sind Universitäten einem großen Wandel unterworfen?

## Rahmenbedingungen im Wandel

Es sind vor allem drei Entwicklungen, mit denen die Universitäten heute konfrontiert sind und die zu Problemen führen, deren Lösung Universitätsreformen anstreben:

**1.** Wenn Forschung, Wissen und Bildung, wie in der Einleitung beschrieben, allgemein an Wert gewinnen, muss die Universität eine moderne Dienstleisterin werden, will sie nicht als „Massenuniversität“ gelten.

Gerne negierten die Universitäten die Existenz jeglichen Leistungsdrucks von außen und waren bemüht, ihr Angebotsmonopol zu verteidigen. Um sie herum entstand jedoch immer mehr Konkurrenz. Zwar sind die Autonomie der Universität sowie die Zweckfreiheit ihrer Tätigkeit weiterhin akzeptiert und gelten für die Gesellschaft als langfristig nützlich. Dennoch wird kritisiert, dass die Universität wie ein selbstreferentielles System agiere, das sich der Evaluation seiner Leistungen in Forschung und Lehre ständig entzieht.

Universitäten in der Wissensgesellschaft benötigen daher Strukturen, die die Qualität, Innovation, Reichweite und Effizienz ihres Handelns gesamtuniversitär sichern.

**2.** Das zweite Problem besteht in der Fragmentierung der Universität. Die Universität, die in ihrer langen Geschichte vor allem eine „Fakultätenuniversität“ war, erfuhr in der Vergangenheit eine zunehmende Verselbstständigung ihrer Institute. Lehre und Forschung wurden so mehr und mehr durch Institutsinteressen bestimmt. Die Universität wurde zunehmend eine fragmentierte „Institute-Universität“.

Neben wissenschaftlich sehr erfolgreichen Einheiten befanden bzw. befinden sich andere, die erfolglos blieben. Inneruniversitär dominierte jedoch das Gebot des Konsenses: Niemand sollte schlechter gestellt werden. Die Konsequenz war, dass Umschichtungen von Ressourcen zwischen den Instituten ausgeschlossen wurden und allenfalls über Wachstum erreichbar erschienen.

Durch die Stärkung der Gesamtuniversität gegenüber den Fakultäten und Instituten sollte der Fragmentierung Einhalt geboten werden. Dadurch wird die Universität handlungsfähig, um Profile zu entwickeln und neue Lehr- und Forschungsfelder zu erschließen.

**3.** Die Idee der Humboldt'schen Universität, einerseits im akademischen Bereich auf eine von der Professorenschaft getragene „akademische“ Selbstverwaltung zu vertrauen, andererseits ministerielle Bürokratien als Regulator und Ressourcenverteiler im Universitätsbereich einzusetzen, wurde im 19. Jahrhundert in vielen Staaten verwirklicht. Dieses Modell der „doppelten Verwaltung“ mag im preußischen oder österreichischen Kulturstaat bis in die erste Hälfte des 20. Jahrhunderts wegen der geringen Größe der damaligen Universitäten funktionsfähig gewesen sein.

In Zeiten der „Massenuniversitäten“ mit stark gestiegenen Personal-, Studierenden- und Budgetzahlen wird ein ministerielles Plan- und Kommandosystem zunehmend ineffizient. Entscheidungen müssen in den heutigen Universitäten vor Ort getroffen werden. Dies gilt besonders für die vielzähligen Personal- und Budgetentscheidungen.

Solange das Universitätssystem rasch wachsen konnte, waren keine Planstellen- und Budgetumschichtungen notwendig. Neues konnte zusätzlich finanziert werden. In Zeiten knapper Budgets ist aber dieser Weg nicht mehr gangbar. Die auf Konsens ausgerichtete Universitätsleitung konnte mit Ressourcenkonflikten kaum umgehen. Das Ministerium war „weit weg“ von der Forschung wie von der Lehre, jedoch infolge des Systems immer wieder mit konfliktreichen Detailentscheidungen konfrontiert.

Die notwendige Übertragung der ministeriellen Dienstgeberrolle und der Ressourcenentscheidungen auf die Autonomie der Universität erfordert jedoch, dass die universitären Leitungsorgane nicht nur handlungsfähiger werden und dass sie professionalisiert werden. Vielmehr gilt, dass deren Entscheidungen auch eine Legitimation durch universitätsexterne, vor allem der Gesellschaft, nicht nur dem Ministerium verpflichtete Kräfte erfahren.

### USA und Europa im Vergleich

Universitätssysteme differenzieren sich zunehmend weltweit.

In den USA gibt es rund 2.500 Universitäten mit Studienprogrammen von mindestens vier Jahren, 4.700 Einrichtungen mit Programmen von mehr als zwei Jahren. Nur 260 davon verleihen Dokorate (PhD). 80 Prozent dieser Dokorate erfolgen an rund 100 Universitäten, die auch als „research universities“ bezeichnet werden. Deren Jahresbudgets betragen meist eine Milliarde Dollar und mehr.

In Europa (EU-25) gibt es rund 4.000 meist öffentliche Hochschuleinrichtungen. Knapp 1.000 von ihnen bieten Doktoratsprogramme an; nur eine Handvoll von ihnen weist ein Budget von über 500 Millionen Euro auf.

»Die Autonomie der **Universitäten** muss jedenfalls eine **gesamtuniversitäre** sein.«

Nach der so genannten Shanghai-Liste kommen 17 der 20 und 51 der 100 weltweit besten Universitäten aus den USA. Von den 20 besten kommen nur zwei, von den 100 besten nur 38 Universitäten aus Europa. Ein ähnliches Bild zeichnet die Zeitschrift „The Times/Times Higher Education Supplement“ in ihrem Universitätsranking. Dieses Bild verschiebt sich, je größer die Anzahl der betrachteten Universitäten ist: Unter den Top-500-Universitäten befinden sich 183 aus Europa, nur 170 aus den USA. Betrachtet man die Listen der am meisten zitierten Wissenschaftler/-innen, z. B. in der Mathematik, einem Fachgebiet, das nicht von kostspieliger Infrastruktur oder sprachlichen Kulturen abhängig ist, stellt man fest, dass 65 bis 70 Prozent der 300 „top cited“ Forscher/-innen an amerikanischen Universitäten arbeiten, 6,3 Prozent kommen aus Frankreich, sechs Prozent aus Großbritannien und nur 2,3 Prozent aus Deutschland.

Die US-Universitäten bestechen also durch Exzellenz an ihrer Spitze, Europa kann nur in der Forschungsbreite mithalten.

Bei knapp 300 Millionen Staatsbürgern studieren in den USA 16 Millionen (über fünf Prozent der Bevölkerung),

davon schließen 14 Millionen mit einem Bakkalaureat, zwei Millionen mit einem Magister oder Doktorat ab. In Europa (EU-25) mit 450 bis 460 Millionen Einwohnern studieren nur 17 Millionen (drei bis vier Prozent). In Europa herrscht also de facto, nicht de jure, ein beschränkter Zugang zu den Universitäten, wobei – im Gegensatz zu den USA – auch hohe Drop-out-Raten zu verzeichnen sind. Der Übergang in die dreistufige Bologna-Studienarchitektur wird die Zahl der Studienabschlüsse hoffentlich kräftig erhöhen.

### Auftrag an die Universitäten

Universitäten müssen in der Wissensgesellschaft lernen zu agieren.

In einer Analyse der Universitätsverhältnisse in Europa kommt der Hochschulforscher Burton Clark in weithin diskutierten Studien zu dem Schluss, dass die Universitäten ihre vielfältigen „Tauschakte“ mit ihrer Umwelt (Gesellschaft) aktiv gestalten müssen. Sie müssen ihre Außenbeziehungen „managen“: Kooperationspartner identifizieren, den Wettbewerb mit anderen Universitäten gestalten, neue Finanzierungsquellen – öffentliche wie private – erschließen und für effiziente, zeitgerechte Handlungen sorgen. Gemäß Clark muss die Universität „unternehmerisch“ werden („entrepreneurial university“).

Allerdings nehmen die von Clark untersuchten „unternehmerischen“ Universitäten im Universitätsranking nicht die vorderen Plätze ein! Es gilt auch eine Kultur der Kreativität zu schaffen, die wissenschaftliche Spielräume und Selbstorganisation der Wissenschaft zulässt. In diesem Zusammenhang kommen der



## Prof. Dr. Georg Winckler

ist Rektor der Universität Wien und  
Präsident der European University  
Association, der europäischen  
Rektorenkonferenz

»Es gilt auch eine **Kultur der Kreativität** zu schaffen, die wissenschaftliche **Spielräume** und Selbstorganisation der Wissenschaft zulässt.«

Förderung von Jungwissenschaftlern/Jungwissenschaftlerinnen und der Einrichtung von Doktoratskollegien („graduate schools“) besondere Bedeutung zu. Zu Recht weist der Wissenschaftliche Rat des neuen European Research Council (ERC) darauf hin, dass Europa vor allem der Förderung exzellenter „early stage independent investigators“ bedarf. Die Ideen der Jungen treiben die Arbeit der Universität an.

### Auftrag an den Staat

Universitäten müssen starke Akteure in der Wissensgesellschaft sein. Wie in Unternehmen als Akteuren in der Wirtschaft müssen die Erzielung neuen Wissens und die Weitergabe bestehenden Wissens durch autonome Universitäten, nicht durch staatliche Bürokratien organisiert sein. Allerdings müssen die Anreizsysteme für Universitäten stimmen, für öffentliche Universitäten etwa im Sinne des New Public Managements (Output-Steuerung durch Leistungsvereinbarungen). Autonomie muss mit Reputationswettbewerb und Rechenschaftspflicht einhergehen. Universitäten müssen abschätzen können, in welchen Bereichen sie kritische Masse für Forschung besitzen. Statt einer bloßen Lehrerzentrierung des Studienangebots sind die Studierenden in den Mittelpunkt der Lehre zu stellen.

Die Autonomie der Universitäten muss jedenfalls eine gesamtuniversitäre sein, nicht eine der einzelnen Fakultäten und Institute. Fragmentierte Universitäten sind steuerungslos. Institutionelle Forschungsstrategien, institutionelle Strategien in der Lehre, institutionelles Qualitätsmanagement sollen dafür sorgen, dass die Universität „fit for purpose“ ist, also ihrem selbst gewählten Leitbild, ihrer selbst gewählten Rolle im zunehmend differenzierten Universitätssystem Europas nachkommen kann.

Im Verhältnis zu den USA, Kanada oder auch Korea sind die europäischen Hochschulen allerdings unterfinanziert. Die USA wenden 2,7 Prozent ihres BIP für die Universitäten auf, etwas mehr als die Hälfte davon aus privaten Mitteln (Sponsorship, Vermögenserträge, Studienbeiträge etc.). In Europa führen skandinavische Staaten (Schweden, Finnland) die Liste mit Anteilen von 1,6 bis 1,7 Prozent des BIP, ausschließlich aus öffentlichen Quellen, an. Bekanntlich beträgt der EU-Durchschnitt 1,28 Prozent des BIP. Die von der EU-Kommission vorgeschlagene Anhebung der Aufwendungen für den Hochschulsektor auf mindestens zwei Prozent des BIP bis 2010 soll letztlich erreichen, dass das Universitätssystem Europas mehr Breite, mehr Exzellenz und mehr Binnendifferenzierung bekommt.

Ob es gelingen wird, die Universitäten über Universitätsreformen in Bewegung zu bringen und im Rahmen von Leistungsvereinbarungen mit den jeweiligen Ministerien und bei weitgehender Autonomie hinsichtlich der Inputentscheidungen innovativer, offener zur Gesellschaft und außerhalb der Planstellenverwaltung, des Beamtendienstrechtes sowie der Kameralistik weniger bürokratisch zu gestalten, ist noch nicht abschätzbar. Die Einleitung zu einer solchen Entwicklung ist nach einer Reihe von Ländern wie in Österreich nunmehr auch in Nordrhein-Westfalen jedenfalls gegeben.



# Standpunkt: Forschungsqualität

*Herr Professor Kleiner, internationale Leistungsvergleiche weisen darauf hin, dass die deutschen Universitäten nicht in jeder Hinsicht in der ersten Liga mitspielen. Was muss passieren, damit sich dies ändert?*

Deutschland verfügt bereits heute über ausgezeichnete Universitäten, die in vielen Bereichen international anerkannte Forschung leisten. Die Universitäten werden diese Position jedoch nur unter den folgenden Voraussetzungen sichern und ausbauen können:

1. Die Profil- und Schwerpunktbildung an den Universitäten ist voranzutreiben. Dabei sollte auch die Region im Sinne einer über Deutschland hinaus wahrnehmbaren Clusterbildung in den Blick genommen werden. Die Politik muss den Universitäten dazu die notwendige rechtliche Autonomie gewähren und ihnen insbesondere ein international wettbewerbsfähiges Dienst- und Tarifrecht an die Hand geben. Flankiert werden sollte dies von einem generellen Abbau bürokratischer Hemmnisse, auch im Bereich der Personalvertretungsstrukturen.
2. Ausgaben für universitäre Forschung sind Grundlage der Innovation in Deutschland; sie sind Investitionen, keine Subventionen. Die Finanzierung der Universitäten muss internationale Konkurrenzfähigkeit sichern, darf nicht mit inhaltlichen Vorgaben verbunden sein und sollte dauerhaft Unabhängigkeit von kurzfristigen Schwankungen politischer Haushalts- und Interessenlagen gewähren.
3. Die Kooperation der Universitäten mit dem privaten Sektor muss deutlich verbessert werden. Hier helfen zum einen Regelungen, die das geistige Eigentum der Universität besser schützen, zum anderen staatliche Anreizsysteme wie etwa eine Forschungsprämie. Die Universitäten selbst sollten sich auch außerhalb des Forschungsbereichs verstärkt um Zugang zu privatem Kapital bemühen (Fundraising, Alumni-Kultur).
4. Das Wissenschaftssystem als Ganzes muss im Sinne einer leistungsfähigen Forschung optimiert werden. Dazu gehört, dass Bund und Länder die Forschungsförderung, aber auch den Hochschulbau dauerhaft als gemeinsame Aufgabe begreifen. Darüber hinaus sollten rechtliche und administrative Forschungshemmnisse etwa im Umfeld der Gen- oder Stammzellforschung abgebaut werden. Schließlich dürfte auf Dauer entscheidend sein, ob es gelingt, deutschen und ausländischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern attraktive Arbeits- und Karriereperspektiven in einem weltoffenen und familienfreundlichen Umfeld zu bieten.



Prof. Dr.-Ing. Matthias Kleiner  
ist Präsident der Deutschen  
Forschungsgemeinschaft (DFG)

# Die neue Hochschulfreiheit in NRW

**Hochschulen sind Motoren wissenschaftsgeleiteter Veränderungen im Zentrum unserer Gesellschaft. Um diese Rolle optimal gestalten zu können, brauchen sie echte Autonomie. Mit dem Hochschulfreiheitsgesetz gibt Nordrhein-Westfalen das Signal zum Aufbruch: Jetzt können die Hochschulen neue Wege beschreiten.**

Von Andreas Pinkwart

»NRW gibt den Hochschulen **Autonomie in neuer Dimension**; kein anderes Land in Deutschland macht **Freiheit** mit dieser Konsequenz zur **Grundlage** seiner Hochschulpolitik.«

## **Die Idee: Hochschulen für das 21. Jahrhundert**

Die Lebensqualität, der Zusammenhalt und die wirtschaftliche Prosperität einer Gesellschaft werden in Zukunft davon abhängen, wie konsequent eine Bürgergesellschaft in die Breite und die Tiefe ihrer Wissensbasis investiert. Welche Rahmenbedingungen ein Land für seine Hochschulen schafft, ist deshalb von entscheidender Bedeutung für seine Zukunftsfähigkeit.

Mit dem Hochschulfreiheitsgesetz eröffnet Nordrhein-Westfalen seinen Hochschulen neue Wege: Es soll die Voraussetzung dafür schaffen, dass die Hochschulen sich im Zentrum der Gesellschaft als Motor wissenschaftsgeleiteter Veränderungen positionieren können. Hochschulen im 21. Jahrhundert haben eine Schlüsselrolle: Immer mehr junge Menschen müssen hier hochkarätig ausgebildet werden für das Leben und Arbeiten in der globalen Wissensgesellschaft. Immer dringender ist die Gesellschaft darauf angewiesen, dass die Geistes- und Sozialwissenschaften helfen, Lösungen zu entwickeln für das Zusammenleben in einer spannungsgeladenen Zeit. Immer wichtiger wird es, dass die Natur- und Technikwissenschaften enger kooperieren und intensiven Wissenstransfer betreiben, damit aus Erkenntnisvorsprung marktreife Innovationen und Vorsprung der Unternehmen im internationalen Wettbewerb wachsen können.

Das neue Hochschulrecht in NRW bereitet deshalb den Boden für einen tiefgreifenden kulturellen Wandel in den Hochschulen. Das Hochschulfreiheitsgesetz schafft die Basis für Hochschulen, die sich unter den Voraussetzungen unserer Zeit der Qualität und der Exzellenz verpflichten, in Ausbildung, Forschung und Wissenstransfer. Qualität und Exzellenz können Hochschulen nur erreichen, wenn sie attraktiv für die Besten sind und deren Kompetenz und Kreativität Gestaltungsspielraum eröffnen. Mit dem Hochschulfreiheitsgesetz gibt der Staat in NRW den Hochschulen deshalb Freiheit in neuer Dimension; kein anderes Land in Deutschland macht Freiheit mit dieser Konsequenz zur Grundlage seiner Hochschulpolitik. Als bisher einziges Land in Deutschland verselbstständigt Nordrhein-Westfalen seine 14 Universitäten und zwölf Fachhochschulen als Körperschaften des öffentlichen Rechts.

NRW setzt dabei auf die Bereitschaft der Menschen in den Hochschulen, Autonomie und neue Verantwortung anzunehmen. Das Credo des Gesetzes ist, dass Qualität dort entsteht, wo diejenigen über Profil, Programm und Strategie einer Hochschule entscheiden, die davon am meisten verstehen: die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer, die Hochschulleitungen und – im partnerschaftlichen Dialog eingebunden – auch die Studierenden. Dadurch, so das Vertrauen des Gesetzgebers, werden die Entscheidungen sachgerechter, die Reaktionsfähigkeit des Systems Hochschule wird höher, die Beweglichkeit größer. Vor allem aber werden die Akteure mehr leisten und sich stärker mit ihrer Arbeit identifizieren können. Denn das Gesetz gibt ihnen, was Schlüsselakteure für die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft brauchen: echte Autonomie und Selbstbestimmung.

»Einen neuen Rahmen für **selbstbewusste und qualitätsorientierte** Hochschulen zu bauen, bedeutet daher zuerst, viele Hemmnisse aus dem Weg zu räumen.«

### Das Ziel: Qualität

Hochschulen in NRW stehen in einem harten Wettbewerb um Qualität und Ansehen, das heißt in einem Wettbewerb um die besten Forscher und Lehrer, die besten Studierenden und nicht zuletzt auch um Geld – national wie international. Damit sie die Chance haben, diesen Wettbewerb als einen konstruktiven anzunehmen und mit Erfolg zu bestehen, brauchen sie faire Ausgangsbedingungen. Erste Prämisse dabei ist es, dass Hochschulen im 21. Jahrhundert nicht mehr wie nachgeordnete Behörden geführt werden können.

Einen neuen Rahmen für selbstbewusste und qualitätsorientierte Hochschulen zu bauen, bedeutet daher zuerst, viele Hemmnisse aus dem Weg zu räumen. Denn wissenschaftsfremde Regularien, bürokratische Hürden und demotivierende Bedingungen wie die Blockade wichtiger Entscheidungen in den Gremien, schwerfällige Berufungsverfahren und überholte haushaltsrechtliche Bestimmungen binden kreative Kräfte und entziehen der Wissenschaft damit ihr Lebenselixier.

Das neue Gesetz räumt diese Barrieren beiseite und setzt an ihre Stelle einen stimulierenden Rahmen. Er ermöglicht es den Hochschulen, sich in der Konkurrenz mit ihresgleichen mit einem individuellen Profil zu etablieren, ihre jeweils besonderen Stärken strategisch auszubauen und das Ziel Qualität auf unterschiedlichen Wegen zu verfolgen. Die eine Hochschule wird sich auf ihre Rolle als Ausbilder und F&E-Partner in ihrer Region konzentrieren. Eine andere Hochschule wird sich an starken europäischen Mitbewerbern um technologische Leitprojekte orientieren und mit dem Anspruch antreten, in der internationalen Liga der Spitzenforschung mitzuspielen.

Das neue Hochschulrecht in NRW ersetzt deshalb nicht ein engmaschiges Regelungsraaster durch das nächste. Der neue flexible Rahmen für die Hochschulen soll vielmehr gerade verhindern, dass sich die Monokultur einer scheinbar universellen Qualitätsstrategie an den Hochschulen breitmacht. Er soll stattdessen Differenzierung und Dynamik fördern. Jede Hochschule, die bereit ist, schnell, entschlossen und überzeugend zu agieren, gewinnt damit die Chance, sich individuell erfolgreich zu entwickeln. Hochschulen werden dadurch nicht zu Unternehmen; sie können künftig aber unternehmerischer geführt werden, um ihren komplexen Auftrag effektiver erfüllen zu können.

Das Hochschulfreiheitsgesetz ist das Herzstück der neuen Hochschulpolitik in Nordrhein-Westfalen. Weitere wichtige Elemente sind die Option für die Hochschulen, Studienbeiträge zu erheben, und der Zukunftspakt, der den Hochschulen Finanzierungssicherheit bis zum Ende der Legislaturperiode garantiert. Damit folgt die Landesregierung vier Grundsätzen für eine moderne Hochschulpolitik: Freiheit von Forschung und Lehre, echte Autonomie der Hochschulen, verlässliche staatliche Hochschulfinanzierung und klares Bekenntnis zu Wettbewerb und Spitzenleistung.

### Der Kern: Hochschulfreiheit

Was bedeutet dieser Ansatz konkret? Welche Bedingungen schafft das neue Hochschulrecht für die Entfaltung von Kreativität und Kompetenz in den Hochschulen? Welchen Rahmen schafft es für Qualität? Wie gestaltet es die Voraussetzungen für die Hochschulen, im nationalen und internationalen Wettbewerb zu bestehen?

Ziel des Hochschulfreiheitsgesetzes ist es, den Hochschulen in der Planung der Finanzen und des Personals und bei der Gestaltung der Organisationsstrukturen neue Spielräume zu eröffnen. Drei Punkte sind dabei entscheidend.

#### 1. Die Hochschulen werden als Körperschaften des öffentlichen Rechts verselbstständigt und sind künftig keine staatlichen Einrichtungen mehr.

Sie werden damit aus dem staatlichen Weisungsrecht herausgelöst und bekommen weitreichende Kompetenzen und die Verantwortung für Finanz-, Personal- und Organisationsentscheidungen übertragen.

Bislang sind die Hochschulen Körperschaften und zugleich staatliche Einrichtungen; künftig werden sie als reine Körperschaften des öffentlichen Rechts verselbstständigt. Dies ist ein Paradigmenwechsel, der dazu führt, dass der Staat nur noch die Rechts- und nicht mehr die Fachaufsicht führt. Das heißt: Er achtet auch weiterhin darauf, dass sich die Hochschulen im Rahmen der geltenden Gesetze bewegen, setzt bei der konkreten Ausgestaltung ihres Handelns aber auf die Eigenverantwortung der Hochschulen und ist nicht mehr fachlich weisungsbefugt. Auch andere Bundesländer novellieren ihre Hochschulgesetze mit dem Ziel, den Hochschulen mehr Autonomie zu geben. Prinzipiell behalten sie jedoch das bisherige System der staatlichen Einrichtung bei, mit Ausnahme Niedersachsens, das den Hochschulen die Möglichkeit einräumt, sich in Stiftungshochschulen umzuwandeln.

Ein eigenverantwortliches Personalmanagement schafft die Grundlage für eine strategische Hochschulentwicklung, wirkt leistungsmotivierend und bietet die Basis für einen effizienteren Einsatz der Ressourcen. Die jeweilige Hochschule wird Arbeitgeber bzw. Dienstherr ihres Personals; der Minister ist nicht mehr Dienstvorgesetzter. Die Hochschule tritt anstelle des Landes in die bestehenden Arbeits- und Ausbildungsverhältnisse ein. Die Hochschulen werden künftig selbstständig über die Berufungen der Professorinnen und Professoren entscheiden können; der bisherige Vorbehalt des staatlichen Einvernehmens entfällt.

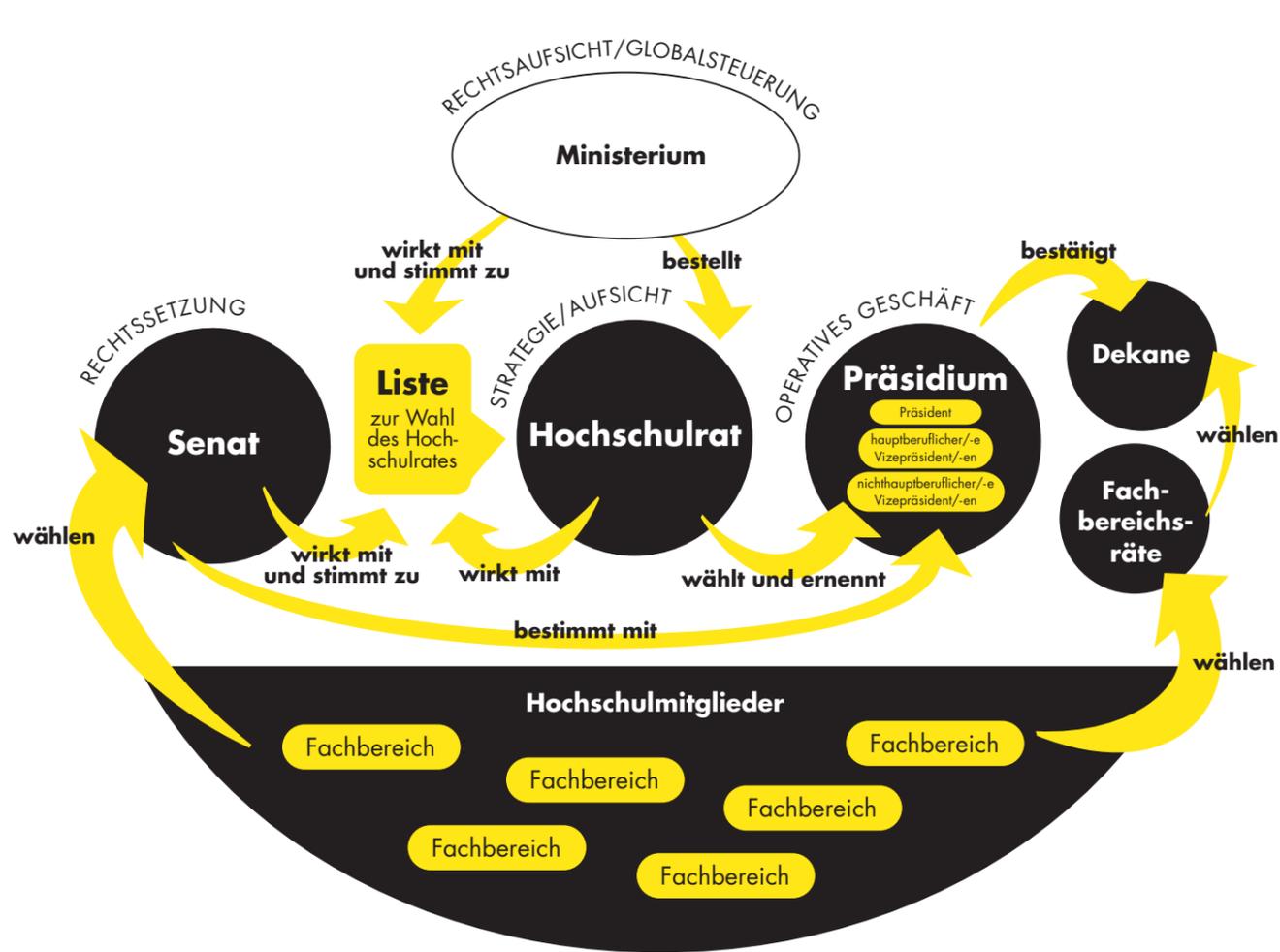
Die Hochschulen werden mit der Verselbstständigung außerdem aus dem engen Korsett der Landeshaushaltsordnung befreit, um in Zukunft eigenverantwortlich auf den Zukunftsmärkten agieren zu können. Phänomene wie das „Dezemberfieber“ oder aufwändige Buchungstaktiken zur Vermeidung finanzieller Nachteile gehören damit der Ver-

gangenheit an. Die Hochschulen werden künftig über Zuschüsse finanziert, mit denen sie frei wirtschaften und unternehmerisch agieren können. So können sie z.B. Geld ansparen, eigene Einnahmen erwirtschaften, Investitionen über Kredite vorfinanzieren und selbst als privatrechtliche Unternehmen tätig werden. Den Gestaltungsrahmen bestimmt der Hochschulrat; Kontrollorgan bleibt der Landesrechnungshof.

Zur umfassenden Autonomie gehört auch die Verfügung über die Liegenschaften. Daher werden der Universität zu Köln und der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg in einem Modellversuch das vollständige Eigentum an den Liegenschaften und das Liegenschaftsmanagement übertragen. Im Rahmen des Pilotprojekts soll geprüft werden, unter welchen Voraussetzungen alle Hochschulen langfristig selbstständig ihre Liegenschaften betreiben können.

#### 2. Die autonome Hochschule benötigt klare, handlungsfähige und starke Leitungsstrukturen.

Hochschulen sind besondere Institutionen, deren Leitungsstrukturen den spezifischen Erfordernissen des Wissenschaftsbetriebs entsprechen müssen. Modernes Management und wissenschaftliche Exzellenz sind keine Gegensätze – im Gegenteil: Angesichts der Komplexität der Wissenschaftswelt ist ein modernes Management die Voraussetzung dafür, dass Exzellenz sich entfalten kann. Das Hochschulfreiheitsgesetz stärkt daher die Selbstverwaltungskräfte und die gesellschaftliche Verantwortung der Hochschulen in der modernen Wissensgesellschaft. Die Hochschulen haben über die Grundordnung die Möglichkeit, sich



die Leitungsorgane im Rahmen des Gesetzes passgenau selbst zu gestalten. Zu Senat und Rektorat kommt der Hochschulrat hinzu, der an die Stelle des Kuratoriums tritt. Das Hochschulfreiheitsgesetz schafft damit neue, starke Leitungsstrukturen in den Hochschulen mit einer eindeutigen Aufgabenverteilung zwischen Hochschulleitung und hochschulinterner, akademischer Selbstverantwortung sowie einer engeren Anbindung an das gesellschaftliche Umfeld. Die Aufgaben von Leitung und Strategie bzw. Aufsicht und Rechtssetzung sind klar voneinander abgegrenzt.

Die Hochschule ist frei, sich für ein Präsidium oder ein Rektorat als Leitungsorgan zu entscheiden. Als Regelfall gesetzlich vorgegeben ist das Präsidium. Die Hochschule kann in ihrer Grundordnung aber auch entscheiden, dass der Präsident die Richtlinienkompetenz wahrnimmt, dass die Hochschulleitung nicht als Kollegialorgan, sondern nach dem Ressortprinzip tätig wird oder dass gegen die Stimme des Präsidenten nichts entschieden werden kann. Die Hochschulleitung besteht aus mindestens zwei hauptberuflichen Mitgliedern, die von außerhalb der Hochschule kommen können. Der Präsident und die Vizepräsidenten werden vom Hochschulrat gewählt und durch den Senat bestätigt. Ein bestimmender Einfluss des Senats auf die Besetzung der Hochschulleitung bleibt durch diese Bestätigung und die hälftig besetzte Findungskommission sowie durch die Zusammensetzung des Auswahlgremiums zur Vorauswahl des Hochschulrates erhalten.

Die Möglichkeit, externe Mitglieder für das Präsidium zuzulassen, geht auf die Erfahrungen beispielsweise aus außeruniversitären Forschungseinrichtungen zurück. Sie zeigen, dass Besetzungen der Leitungspositionen mit Persönlichkeiten, die nicht der konkreten Institution entstammen, durch die Außensicht häufig neue innovative Impulse für die Weiterentwicklung der jeweiligen Institution geben. Innerhalb der bestehenden Hochschulsysteme hat sich ein spezielles Berufsbild des Wissenschaftsmanagers herausgebildet, der in verschiedenen Einrichtungen in der Wissenschaft zunehmende Verantwortung trägt. Die nordrhein-westfälische Hochschulverfassung knüpft damit an internationale Erfahrungen im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an und sichert die Wettbewerbsfähigkeit der NRW-Hochschulen im internationalen Vergleich.

Der Hochschulrat als Organ der Hochschule besteht mindestens zur Hälfte aus Mitgliedern, die von außen kommen; der Vorsitzende kommt in jedem Fall von außen. Die Mitglieder werden durch ein Auswahlgremium ausgewählt, vom Senat bestätigt und dann vom Minister ernannt. Damit ist die demokratische Legitimation der Hochschulratsmit-

glieder gesichert. Der Hochschulrat entscheidet über die strategische Ausrichtung der Hochschule und wählt und entlastet das Präsidium. Er muss dem Hochschulentwicklungsplan und dem Entwurf der von den Hochschulen mit dem Land ausgehandelten Ziel- und Leistungsvereinbarungen zustimmen. Der Rat, dessen externe Mitglieder Persönlichkeiten aus allen relevanten gesellschaftlichen Bereichen mit entsprechender Kompetenz, beruflicher Erfahrung und Unabhängigkeit sein werden, nimmt Impulse aus Wirtschaft und Gesellschaft auf und vermittelt in dieser Weise als „Transmissionsriemen“ das erforderliche Beratungswissen für die Entscheidungen der Hochschulleitungen.

Der Senat wird wie bislang von den verschiedenen Gruppen in Urwahl gewählt. Die Zahl seiner Mitglieder ist nicht begrenzt. Er beschließt die Grundordnung und die sonstigen zentralen Ordnungen der Hochschule und ist damit für die Rechtssetzung zuständig. Darüber hinaus ist der Senat zentrales Beratungsgremium der Hochschule. Er wirkt bei der Besetzung der Hochschulleitung mit: sowohl in der Findungskommission wie auch durch die Bestätigung der Hochschulleitung. Überdies hat er ein Initiativrecht zur Abwahl des Präsidiums.

### 3. Das Verhältnis von Staat und Hochschule wird auf eine völlig neue Basis gestellt.

Staat und Hochschulen gehen eine strategische Partnerschaft ein, in der eine Kultur des Vertrauens den staatlichen Dirigismus ersetzt. Die Schnittstellen im Verhältnis Staat – Hochschule sind zum einen die Finanzierung, zum anderen die Zielvereinbarungen und das Hochschulcontrolling.

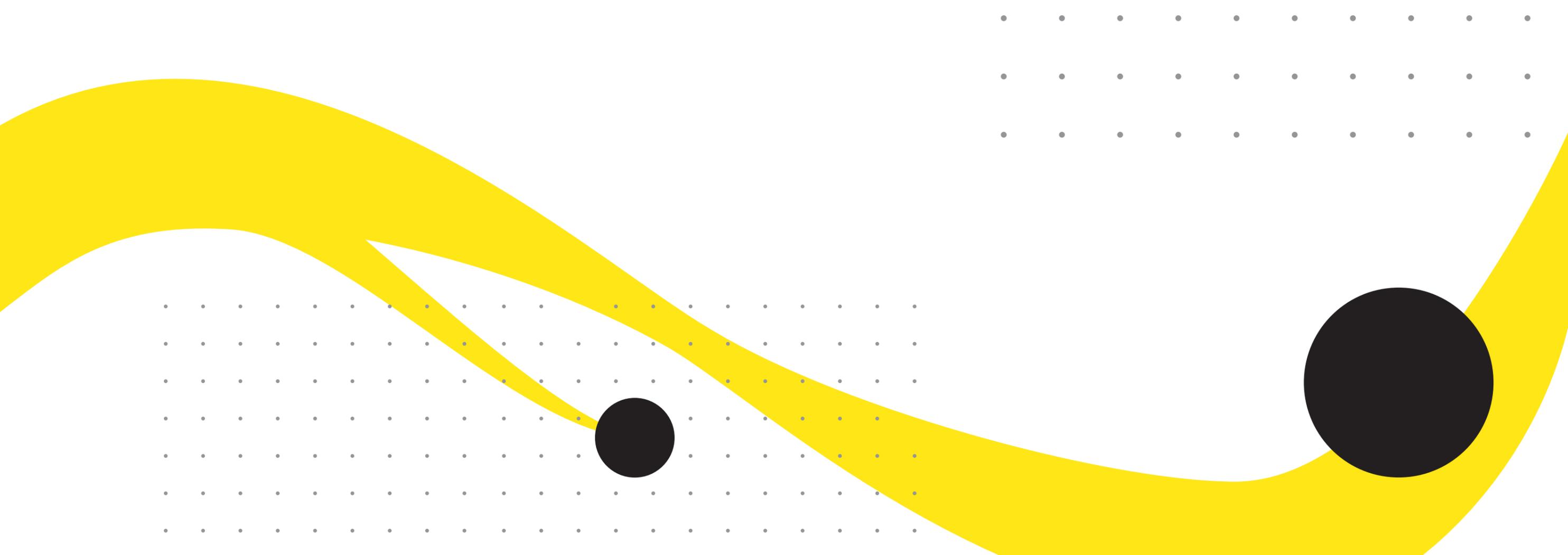
Die Finanzierung bleibt staatliche Aufgabe, orientiert sich jedoch stärker an Aufgaben, Zielen und erbrachten Leistungen der Hochschulen. Der Grundsatz

der staatlichen Verantwortung für die Leistungsfähigkeit und ein ausgewogenes Leistungsangebot der Hochschulen bleibt bestehen. Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen werden künftig an Verbindlichkeit gewinnen und den Charakter von Absichtserklärungen überwinden. Grundlage sind die wissenschaftspolitischen Ziele des Landes und die Struktur- und Entwicklungspläne der Hochschulen.

Wenn der Staat derart umfassend Einflussmöglichkeiten an die Hochschulen überträgt, kommen auf ihn neue Herausforderungen zu. Folglich ändern sich auch die Aufgaben des Innovationsministeriums. Von ihm ist künftig nicht mehr klassische Hochschulverwaltung gefordert, sondern Beratung und ein modernes Management des Hochschulsystems. Planerische Einzelentscheidungen des Staates wird es künftig nicht mehr geben. Vielmehr werden die Hochschulen über Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowie Instrumente des Leistungscontrollings und der Qualitätssicherung wie z.B. Akkreditierung und Evaluation ergebnisorientiert gesteuert. Die Aufgabe des Ministeriums liegt darüber hinaus in der Vernetzung der drei Säulen Wissenschaft, Forschung und Technologie im Interesse des Innovationsstandorts Nordrhein-Westfalen. Mit dem im Hochschulfreiheitsgesetz enthaltenen Bündel an neuen Freiheiten werden Handlungsfähigkeit und Beweglichkeit der verantwortlichen Akteure in den Hochschulen nachhaltig erhöht. Die Hochschulen werden damit in einem Maße autonom werden, das bundesweit einzigartig ist und Ver-

## Zukunftspakt

Der zwischen Hochschulen und dem Land NRW geschlossene Zukunftspakt gibt den Hochschulen des Landes verlässliche Rahmenbedingungen. Parlament und Landesregierung sind mit der Garantie ungekürzter Landeszuschüsse für die gesamte Legislaturperiode die weitgehendste Verpflichtung eingegangen, die ihr Mandat ihnen erlaubt: Die Hochschulen werden bis 2010 von haushaltswirtschaftlichen Eingriffen wie der Stellenbesetzungssperre und globalen Minderausgaben ausgenommen; das Land beteiligt sich außerdem an etwaigen Personalkostenerhöhungen durch Tarifierungen. Die leistungsorientierte Mittelverteilung wird fortgesetzt und weiterentwickelt. Mit dem Zukunftspakt ist sichergestellt, dass die Einnahmen aus Studienbeiträgen nicht durch Kürzungen an anderer Stelle kompensiert werden – das heißt, Studienbeiträge sind echte Zusatzeinnahmen und werden erhebliche Qualitätssteigerungen in Studium und Lehre ermöglichen.



gleichen mit staatlich finanzierten Hochschulsystemen im Ausland standhält. Aus nachgeordneten Behörden werden gleichberechtigte Partner für andere Akteure in Wissenschaft und Wirtschaft. Mit dem Hochschulfreiheitsgesetz beweist die Politik, dass sie der Kompetenz und der Kreativität der Hochschulen vertraut. All diejenigen, die die Freiheit der Wissenschaft hoch schätzen und verteidigen, sollten dieses Vertrauen teilen können.

### **Die Handelnden: Lehrende, Forscher, Studierende und ihre Partner**

Der Rahmen, den das Hochschulfreiheitsgesetz schafft, enthält Grundpfeiler und Leitplanken für das Agieren der Hochschulen, lässt den Verantwortlichen aber einen weiten Gestaltungsspielraum, den sie nun ausfüllen müssen. Der Erfolg eines freiheitlichen hochschulpolitischen Ansatzes wird sich nicht zuletzt daran messen, wie die Akteure in den Hochschulen die Verantwortung annehmen und die neue Freiheit nutzen.

Um den neuen Rahmen optimal zur Weiterentwicklung der Hochschule nutzen zu können, müssen alle Beteiligten an der Profilbildung der Hochschule mitwirken. Hierzu muss in den Hochschulen ein neuer Gemeinschaftssinn entstehen. Die Stärkung der Corporate Identity in der Hochschule ist daher ein Ziel des Gesetzes. Bezogen auf die Lehrenden, die Forscher und die Mitarbeiter in den zentralen Einheiten ist in diesem Zusammenhang die Übertragung der Diensttherreneigenschaft auf die Hochschulen wesentlich. Die Beschäftigten in den Hochschulen sind nicht mehr Personal des Landes, das an einer beliebigen Dienststelle eingesetzt wird, sie sind Personal der Korporation Hochschule. Das beamtete Personal wird damit z. B. nicht mehr auf die Loyalität zum Dienstherrn Land, sondern zum Dienstherrn Hochschule verpflichtet. Die Identifikation

mit der Hochschule wird dadurch gestärkt, und eine neue Kultur innerhalb der öffentlichen Einrichtung Hochschule ist möglich – ein echter Wert für die Hochschulen.

Derzeit findet ein Wechsel in den globalen Wissenskulturen statt: von einem archivierenden, relativ geschlossenen Konzept des Gesamtwissens zu einem hochgradig vernetzten, dynamischen Konzept der weltweit verteilten Wissensgenerierung. In Zukunft werden daher Universitäten selbstverständlich aus den globalen Veränderungen der Informations- und Wissensmengen unmittelbar Konsequenzen ziehen, das heißt beispielsweise Fächer aufgeben und neue etablieren oder nach einigen Jahren auf den Prüfstand stellen. Lehrende und Forscher können durch die Chance auf Differenzierung und Profilbildung, die das Gesetz nicht nur zwischen den einzelnen Hochschulen, sondern auch innerhalb der Institution bietet, das Leitbild ihrer Hochschulen stärker mitgestalten und die strategische Ausrichtung entscheidend mitprägen. Sie werden zu „Unternehmern“ innerhalb der unternehmerischen Hochschule und sind aufgerufen, mehr Verantwortung für die Korporation als Ganzes zu übernehmen.

Auch die Studierenden profitieren von der neuen Hochschulfreiheit. Durch die Profilbildung der Hochschulen im Wettbewerb untereinander wird in Nordrhein-Westfalen ein differenzierteres Angebot an Studienmöglichkeiten als bisher entstehen, das den vielfältigen Interessen-

lagen und Anforderungen an eine zeitgemäße akademische Ausbildung gerecht wird. Mit den neu geschaffenen Leitungs- und Organisationsstrukturen in der Hochschule erhalten die Studierenden verantwortliche und klar definierte Verhandlungspartner, mit denen sie sehr viel stärker in einen Dialog treten werden als in der Vergangenheit; so wirken sie beispielsweise an der Erarbeitung von Prüfungsordnungen mit.

An den meisten Hochschulen in Nordrhein-Westfalen leisten Studierende zudem mit Studienbeiträgen einen finanziellen Beitrag für ihre akademische Ausbildung und können somit sehr viel stärker als bisher auch einen Anspruch auf eine exzellente Ausbildung erheben. Sie sind auch an der Verteilung der Einnahmen aus den Studienbeiträgen beteiligt. Studierende haben zudem erstmals die Möglichkeit, sich an eine Schiedskommission zu wenden, wenn die Studienbedingungen nicht so sind, wie es nötig ist, um das Studium planmäßig durchzuführen. Durch ihr finanzielles Gewicht, das sich nicht nur in den Studienbeiträgen, sondern auch in Komponenten der leistungsorientierten Mittelverteilung ausdrückt, werden Studierende den Wettbewerb um erstklassige Ausbildungsangebote mitbestimmen. Sie können durch eine „Abstimmung mit den Füßen“ auch erhebliche Reputationsgewinne bzw. -verluste erzeugen. So bekommen sie eine niemals da gewesene Mitgestaltungskraft und werden zu Partnern in der Hochschulausbildung.

Eine Hochschule wird nicht nur durch die in ihr handelnden Akteure, sondern auch durch ihre externen Kooperationspartner gestaltet. Ihre Entwicklung, ihre strategische Ausrichtung und ihr wissenschaftlicher Erfolg hängen nicht zuletzt von ihrem Erfolg bei der Kooperation mit Dritten ab. Dies können unterschiedliche Personengruppen sein: Kooperationspartner in der angewandten Forschung, Unternehmen als Nachfrager von Angeboten in der wissenschaftlichen Weiterbildung, Vertreter der Berufspraxis in den Akkreditierungsverfahren, Alumni, Stifter und Förderer. Ihnen allen ist gemeinsam, dass sie durch ihre jeweiligen Anliegen ein Stück Gesellschaft in die Hochschulen hineinragen und durch die Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit und die persönlichen Kontakte einen Beitrag zum Wissenstransfer zwischen Gesellschaft und Hochschule leisten.

Am offensichtlichsten sind die Neuerungen, die das Hochschulfreiheitsgesetz in diesem Zusammenhang bringt, bei der Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Ziel ist es, Hochschulen, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und Wirtschaft enger zusammenzuführen. Die entscheidenden Innovationsprozesse vollziehen sich im Wechselspiel und im Dialog von Wissenschaft und Forschung mit Unternehmen. Wissenschaft und Forschung spielen dabei als die wesentlichen Kraftquellen für Innovation eine zentrale Rolle. Allerdings ist Innovation ein komplexer Prozess, mit vielen Rückkopplungen und unter steigendem Druck auf das Tempo. Daher ist es nicht sinnvoll, eine strenge Grenze zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zu definieren, etwa nach der Formel: Bis hierhin ist der Fortschritt die Sache der Wissenschaft und dann muss das Unternehmen übernehmen, denn dort fängt die Produktentwicklung für den Markt an. Richtig ist vielmehr: Wissenstransfer gelingt nur, wenn die Partner neue Formen der kontinuierlichen Kooperation entwickeln können. Attraktivität des wissenschaftlichen Umfelds für die Unternehmen kann oft nur entstehen, wenn Hochschulen, außeruniversitäre Forschung und Unternehmen

einen engen Schulterschluss vollziehen. Diesen Schulterschluss kann die Politik nicht anordnen, aber befördern, wo er sich abzeichnet.

Das neue Hochschulrecht sorgt dafür, dass die Hochschulen künftig als starke Partner im Innovationsprozess agieren können. Sie können nun Vermögen bilden und eigene Einnahmen erwirtschaften, auch Unternehmen gründen, sich an Unternehmen beteiligen, sofern ein Wissenschaftsbezug gewährleistet ist. Sie können zudem ohne staatlichen Einfluss Vereinbarungen mit Industriepartnern treffen. Im Umkehrzug wird es für innovative Unternehmen leichter, auf dem Campus der Hochschulen gemeinsam finanzierte Forschungseinrichtungen und Labore zu errichten. Die Bedingungen für Transfer werden dadurch signifikant besser.

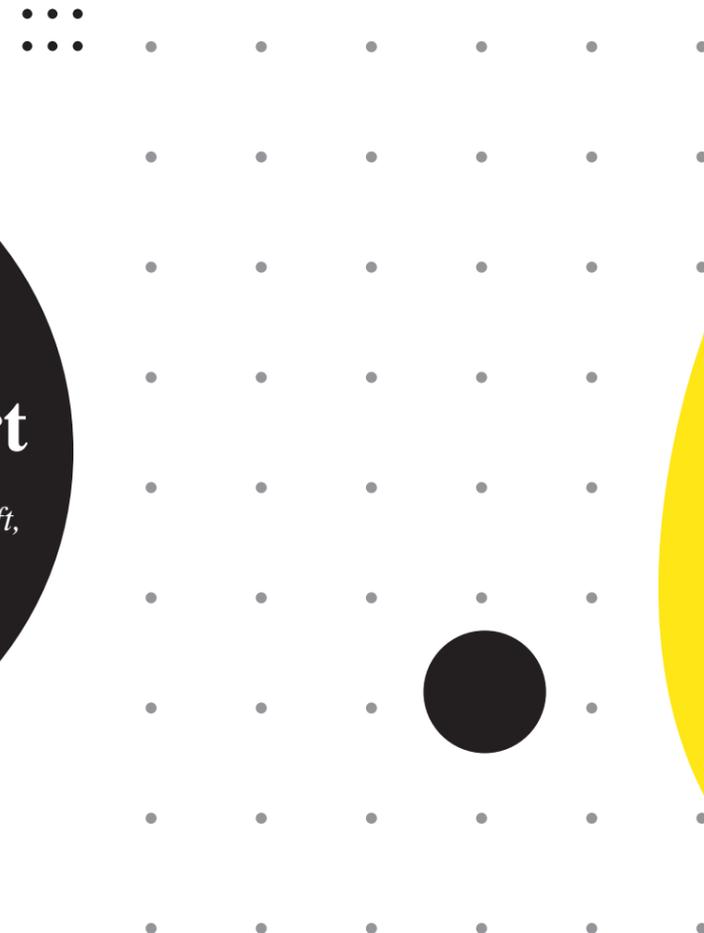
All diese Aktivitäten im Einklang mit den Entwicklungszielen der jeweiligen Hochschule zu koordinieren und zu bündeln, stellt besondere Anforderungen an die Qualifikation des Hochschulmanagements. Zentrale, die Organisation Hochschule betreffende Entscheidungen, die bisher in einem Abstimmungsprozess zwischen Hochschulen, Ministerium und politischer Führung getroffen wurden, gehen mit dem Hochschulfreiheitsgesetz auf die Hochschulen über; statt ausführend-administrativer Arbeiten stehen nun zunehmend Planungs-, Gestaltungs-, Steuerungs- und Managementaufgaben im Vordergrund. Notwendig ist deshalb die Professionalisierung der Leitungsebenen – auf zentraler wie auf dezentraler Ebene, sowohl im operativen als auch im strategischen Geschäft. Die Politik erkennt an, dass Hochschulen große Organisationen sind und daher nicht wie kleine Vereine geführt werden können. Sie benötigen eine professionelle Leitung mit entsprechender Entscheidungskompetenz und Verantwortung. Die strukturellen Voraussetzungen sind durch die Neugestaltung der Organisations- und Leitungsstrukturen geschaffen worden.

Was die Hochschulen selbst übernehmen müssen, ist die Definition der Anforderungen, die sie an Personen stellen, die Leitungsfunktionen wahrnehmen sollen. Für die Mitglieder des Hochschulrates sieht das Gesetz grundlegende Eignungsvoraussetzungen vor. Sie zielen darauf, Persönlichkeiten aus verantwortungsvollen Positionen in Wissenschaft, Kultur und Wirtschaft zu gewinnen, die mit ihren Kenntnissen und Erfahrungen einen substantiellen Beitrag zum Erfolg der Hochschule leisten können. Für die Hochschulleitung und die Leitungsebene der dezentralen Organisationseinheiten wird in der Zukunft das Berufsbild des Wissenschaftsmanagers, das sich in Deutschland immer stärker konturiert, eine besondere Rolle spielen. Es gibt in Deutschland bereits einige Qualifizierungsangebote in diesem Bereich – das Hochschulfreiheitsgesetz wird sicher Schrittmacher für den weiteren Ausbau sein.

#### Der neue Kurs

Das Hochschulfreiheitsgesetz ist für die Hochschulen in Nordrhein-Westfalen ein Signal zum Aufbruch: Sie erhalten Freiheit, und der Staat sichert ihre Gestaltungskraft, aus dieser Freiheit tatsächlich etwas zu machen.

Das ist Chance und Herausforderung für alle Mitglieder der Hochschule und ihre Kooperationspartner. Nur wenn die Hochschulen diese Chance nutzen und die Herausforderung annehmen, kann unsere Gesellschaft mehr erreichen, als nur mitzuhalten. Unsere Gesellschaft hat dann nämlich die Chance, als Schrittmacher im Wettbewerb um die besten Lösungen Zukunft zu gestalten.




**Prof. Dr. Andreas Pinkwart**  
*ist Minister für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie sowie Stellvertretender Ministerpräsident des Landes Nordrhein-Westfalen*

# Blickpunkt: Mentalitätswechsel



**Prof. Dr. Eckhard Schröter**  
*ist Vizepräsident der German Scholars Organization (GSO), einer gemeinnützigen Organisation für deutsche Nachwuchswissenschaftler im Ausland, und lehrt Verwaltungswissenschaft an der Zeppelin University Friedrichshafen*

*Herr Professor Schröter, als Experte für öffentliches Management blicken Sie auf eigene Lehr- und Forschungserfahrungen an exzellenten US-Universitäten zurück. Zugleich engagieren Sie sich für die Interessen deutscher Nachwuchswissenschaftler in den USA. Was zeichnet die Kultur, die Mentalität der führenden US-Institutionen aus?*

Alle Mitglieder der US-Spitzenuniversitäten – Lernende, Lehrende und Verwaltungspersonal – fühlen sich viel stärker mit ihrer Hochschule verbunden als hierzulande. Dadurch kann ein gemeinsames motivierendes Leitbild entstehen. Dessen Werte sind im besten Fall ergebnis- und leistungsorientiert und nicht auf Hierarchie oder Status fixiert. Zu diesem wettbewerblichen Klima gehört zugleich eine etablierte „Evaluierungskultur“, die Lehre, Forschung sowie die Leistungen für die Hochschulentwicklung gleichermaßen umfasst.

*Wie muss sich das Klima an deutschen Universitäten – nach Ihren Erfahrungen – ändern, damit sie wieder ein attraktives Umfeld für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus aller Welt bieten können?*

Zunächst einmal hilft es, wenn die Hochschulen selbst internationaler werden – mit Blick auf die professionellen Standards, Studienangebote sowie -sprachen und nicht zuletzt hinsichtlich einer weltoffenen, integrativen Universitätskultur. Vor allem müssen aber die Arbeitsbedingungen international kompetitiv sein: Die frühere Selbstständigkeit für Nachwuchswissenschaftler ist dafür unverzichtbar. Die US-Beispiele zeigen zudem: Zentren wissenschaftlicher Exzellenz brauchen auch gemeinschaftsstiftende Symbole und Rituale und müssen insbesondere keine humorlosen Institutionen sein.

*Was können die Hochschulen selbst tun, nachdem ihnen die Politik in NRW umfassende Autonomie gewährt hat?*

Zu den entscheidenden Faktoren gehören vor allem effiziente und flache Führungs- und Entscheidungsstrukturen, die mit einem professionellen Hochschulmanagement gepaart sind. Ein wichtiger Reformhebel ist zudem die aktive Personalentwicklung, die vor allem auf die systematische Nachwuchsförderung gerichtet sein muss. Schließlich kann das Potenzial der Studierenden gar nicht überschätzt werden: Ihre Auswahl entscheidet wesentlich über die Qualität einer Universität.

# Was bringt die Freiheit den Hochschulen?

»Der Staat sichert die **Freiheit der Wissenschaft** nicht nur negativ, indem er sich nicht einmischt (**„Freiheit vom Staat“**), sondern er wird als Kulturstaat auch positiv tätig (**„Freiheit durch den Staat“**).«

Das Gesetzespaket, das in Nordrhein-Westfalen die neue „Hochschulfreiheit“ einläutet, folgt einem europaweiten Trend. Seien es Holland, Österreich, die Schweiz oder andere Länder: Überall werden die Universitäten autonomer vom Staat und überall feiert die Politik diese Entwicklung als „Weltklasse“, „Meilenstein“ oder „das fortschrittlichste Hochschulgesetz Deutschlands“. Bei so viel Rhetorik lohnt ein nüchterner Blick. Was bringt die neue „Hochschulfreiheit“ der Universität und Fachhochschule wirklich?

Von Lothar Zechlin

Zunächst einmal: „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei“, sagt das Grundgesetz. Diese Wissenschaftsfreiheit ist ein Ergebnis der Aufklärung, sie wird seit mehr als zweihundert Jahren in demokratischen Staaten garantiert und gegen staatliche Bevormundung und Verbote geschützt. Der Grund hierfür ist ganz einfach: Wissenschaft ist ein kreativer Such- und Entdeckungsprozess, der nur von denjenigen vorangetrieben werden kann, die sich als Experten/Expertinnen in der Wissenschaft auskennen, also den Wissenschaftlern/Wissenschaftlerinnen selbst. Nur sie selbst können, gestützt auf solide Kenntnisse in ihrem jeweiligen Fach, mit Talent und Fantasie den wissenschaftlich-technischen Fortschritt erzeugen, der auch künftig unsere Lebensgrundlagen und unseren Wohlstand sichern soll. Diese Wissenschaftsfreiheit kann also nicht gemeint sein, wenn es um die neue „Hochschulfreiheit“ geht.

In der Tat geht es um etwas anderes. Der Staat sichert die Freiheit der Wissenschaft nicht nur negativ, indem er sich nicht einmischt („Freiheit vom Staat“), sondern er wird als Kulturstaat auch positiv tätig („Freiheit durch den Staat“). Er gründet und finanziert staatliche Universitäten, um mit ihnen eine Plattform für die Forschung, für Gedankenfreiheit, für die Darstellung und Kritik wissenschaftlicher Lehrmeinungen zu schaffen. Modern gesprochen: Er „managt“ die Universität, allerdings nicht, um die Wissenschaft zu steuern, sondern um

ihre freie Entwicklung zu sichern. Diese Balance zwischen staatlichem Management und Freiheit gut austariert zu haben ist die eigentliche Leistung der Humboldt'schen Universitätsreform. Sie hat als „Idee der deutschen Universität“ seit Beginn des 19. Jahrhunderts viele Nachahmer in der ganzen Welt gefunden, musste aber seit 1969 eine wachsende Gewichtszunahme des staatlichen Managements konstatieren. Mit dem neuen Hochschulgesetz überträgt Nordrhein-Westfalen deshalb diese „Managementfreiheit“ an die Hochschulen zurück und verstärkt sie noch kräftig.

Die Nichteinmischung des Kulturstaats in die Wissenschaft beruhte auf Voraussetzungen, die heute nicht mehr gegeben sind. Die ursprüngliche Balance setzte ein hohes Vertrauen von Staat und Öffentlichkeit in die Leistungsfähigkeit der Wissenschaftsseite voraus, die dieses Vertrauen nicht missbrauchen darf. Hieran hapert es, wenn Forschungsergebnisse gefälscht werden, Studienzeiten sich endlos in die Länge ziehen oder einzelne Professoren die Wissenschafts-

freiheit als individuelles Privileg missverstehen. Vor allem aber kam das ganze System durch die Entwicklung zur „Massenhochschule“ unter Druck. Heute studieren nicht mehr wie noch in den 1950er Jahren drei bis vier Prozent eines Altersjahrgangs an den Hochschulen, sondern 30 Prozent mit weiter ansteigender Tendenz. Und schließlich gab es Veränderungen in der staatlichen Finanzierung, die mit dem rasanten Wachstum der Studierendenzahlen bei weitem nicht Schritt hielt. Seit 30 Jahren „untertunneln“ die deutschen Hochschulen deshalb den „Studentenberg“. Das wiederum verschärft den Druck auf die Universität als Organisation und setzt den ganzen Kreislauf von Überforderung und Vertrauensverlust erneut in Gang.

Die Kritik wuchs, innerhalb und außerhalb der Universitäten. Die Studentenbewegung zog gegen die Ordinarienherrschaft zu Felde („Brecht den Profs die Gräten, alle Macht den Räten“), in der öffentlichen Diskussion wurde bei passender und unpassender Gelegenheit das Bild des „faulen Professors“ bemüht und die Universität als „ver-

wahrloste Organisation“ oder „im Kern verrottet“ bezeichnet. Rasch war deshalb klar, dass es einer stärkeren Steuerung, eben eines „Managements“, bedurfte. Die Frage lautete allerdings: durch wen? In Deutschland hatte in den letzten 40 Jahren eine Entwicklung zu einer erheblich stärkeren staatlichen Steuerung eingesetzt: Mehr Gesetze mit immer detaillierteren Vorgaben, mehr Verwaltungsvorschriften, Vereinbarungen der Kultusminister, Rahmenordnungen und Ministerialerlasse haben ein engmaschiges Netz über die Hochschulen geworfen, mit dem ihre Bewegungsfreiheit zunehmend eingeengt wurde. Noch bis in die sechziger Jahre hinein gab es überhaupt keine Hochschulgesetze, sondern nur von den Universitäten selbst verabschiedete Satzungen, die in den Ministerien lediglich genehmigt wurden. Gestärkt wurde durch diese Entwicklung nicht die Wissenschaftsfreiheit, sondern die Fremdsteuerung der Universität als „nachgeordneter Einrichtung“ der Staatsverwaltung. Die Alternative zu dieser Entwicklung liegt in der in dem angloamerikanischen Hochschulsystem vorherrschenden „unternehmerischen Universität“, die sich selbst steuert, aber auch über die dafür erforderlichen Leistungsstrukturen und Kompetenzen verfügt. Der heutige Paradigmenwechsel in Europa besteht darin, dieses angloamerikanische Selbststeuerungssystem auf die kontinentaleuropäischen Hochschulsysteme zu übertragen, also das Management der Hochschulen diesen selbst zu überlassen und den Staat von dieser Aufgabe zu entlasten.

Diese Entwicklung ist vernünftig. Sie setzt stärker auf die Selbststeuerung und Eigenverantwortung der Universität und schafft damit die Voraussetzungen für eine höhere Leistungsfähigkeit und Rechenschaftslegung. Dies ist allerdings zunächst einmal nur eine Chance. Damit sie ergriffen werden kann, müssen die Hochschulen die Kompetenzen aufbauen, die für ihre Selbststeuerung erforderlich sind. Hierzu gehören angemessene Führungssysteme, die den Besonderheiten der Universität als Expertenorganisation gerecht werden, und eine stärkere Professionalisierung der Leitungsfunktionen in den Rektoraten und Dekanaten großer Fakultäten. Der neue Typus des Hochschulmanagers oder der Hochschulmanagerin muss eben beides können, einerseits die produktive Anarchie der Wissenschaft als Such- und Entdeckungsverfahren beibehalten und andererseits Führung als Gestaltungsaufgabe gegenüber der eigenen Organisation wahrnehmen. Bei den Führungssystemen wird man aufpassen müssen, dass die neu geschaffenen Hochschulräte nicht übersteuern und so zu einer neuen Fremdsteuerung führen. Auch an die Politik richten sich Anforderungen: Sie darf sich nicht aus ihrer kulturstaatlichen Verantwortung für die Hochschulen („Freiheit durch den Staat“) verabschieden. Das deutsche Hochschulsystem ist im internationalen Vergleich schon jetzt unterfinanziert. Ein Vergleich macht das deutlich: Die ETH Zürich hat 12.505 Studierende und ein Budget von 719 Millionen Euro, die RWTH Aachen hat 30.946 Studierende und ein Budget von 403 Millionen Euro. Gleichzeitig kommen aber demographisch bedingt mehr Studienplatzbewerber auf die Hochschulen zu. Die derzeitige Zahl von zwei Millionen Studierenden soll in den Jahren 2012 bis 2014 bis auf 2,7 Millionen steigen. Während also bei den Finanzierungsgrundlagen der neuen Freiheit die Politik noch nachlegen muss, muss sie sich andererseits von ihren bisherigen Regulierungsmöglichkeiten tatsächlich verabschieden. Auch das fällt nicht immer leicht, wie neue Ersatzbürokratien zeigen. Was z.B. früher die Ministerialverwaltung bei der Genehmigung von Studiengängen wissen wollte, wollen heute die von der Politik vorgeschriebenen Akkreditierungsagenturen in wesentlich höherer Detailfreudigkeit wissen. Und schließlich sind die Hochschulen auf Verlässlichkeit der Politik angewiesen. Dazu gehört, dass sie in den Bereichen, in denen sie strategische Gestaltungsaufgaben behält, nicht dauernd ihre Vorgaben ändert, z.B. die Kriterien für die Budgetverteilung. Andernfalls führt das Ganze zu einem Steuerungswirrwarr, der auf die Hochschulen zurückfällt, obwohl er von ihnen gar nicht zu verantworten ist.

Welches Fazit lässt sich ziehen? Der EU-weite Trend zu einer Deregulierung des Hochschulwesens geht in die richtige Richtung. Das Land Nordrhein-Westfalen ordnet sich in diese Entwicklung mit seinem neuen Gesetz, insbesondere durch die rechtliche Verselbstständigung der Hochschulen, sehr weit vorne ein. Allerdings: Die deutschen Hochschulen sind gegenwärtig „unterfinanziert, überlastet und teilweise auch reformgestresst“, wie der Vorsitzende des Wissenschaftsrates kürzlich formulierte. Wenn die Politik die Überlastung und die Unterfinanzierung abbaut und durch Konstanz Planungssicherheit schafft, können auch die Hochschulen den neuen Freiraum für Reformen nutzen, um das zu erreichen, was zur Sicherung unserer Zukunft erforderlich ist: mehr Studierende besser und schneller auszubilden, jungen Nachwuchswissenschaftlern/ Nachwuchswissenschaftlerinnen auch international attraktive Perspektiven zu bieten, Spitzenforschung weiter auszubauen und die Forschungsergebnisse als Innovationen schneller und zielgerichteter in Wirtschaft und Gesellschaft zu transferieren.



**Prof. Dr. Lothar Zechlin**

*ist Gründungsrektor der Universität Duisburg-Essen*

# Blickpunkt: Wissenschaftsmanagement

*Herr Professor Ziegele, die Hochschulen erhalten in NRW umfassende Freiheit. Was braucht es jetzt hochschulintern an Veränderungen, damit die Hochschulen mit dieser Freiheit etwas anfangen und sie optimal im Wettbewerb nutzen können?*

Drei Veränderungen sind entscheidend: **1.** Klare Verantwortungen und Entscheidungskompetenzen, denn Freiheit bringt nichts, wenn niemand entscheidet. Hinzu kommt **2.** eine Weitergabe der Freiheit nach innen: Die Wissenschaftler/-innen, die in Lehre und Forschung „an der Front“ arbeiten, wissen am besten, wie sie mit begrenzten Mitteln die beste Wirkung erzielen können. Sie müssen sich aber über ihren Beitrag zu den Zielen der Hochschule und des Fachs rechtfertigen und **3.** nicht zu vergessen: Die Hochschulen brauchen Managementinstrumente, mit denen sie ihre Geschicke in die Hand nehmen können.

*Sie sind Professor für Wissenschaftsmanagement. Gibt es in den Hochschulen bereits Positionen für Wissenschaftsmanager?*

Die Positionen nehmen täglich zu. Hochschulverwaltungen strukturieren sich um und schaffen beispielsweise Positionen in Qualitätsmanagement, strategischem und operativem Controlling. Mit steigender Verantwortung auf Fakultätsstufe erhält die Funktion des „Fakultätsgeschäftsführers“ immer größere Bedeutung. Nicht zu vergessen, dass auch jemand die Graduiertenschulen und Exzellenzcluster der Exzellenzinitiative managen muss. Im modernen Hochschulmanagement muss ein Wissenschaftsmanager wissen, „wie der Laden läuft“, und dadurch in der Lage sein, betriebswirtschaftliche Steuerungsverfahren wissenschaftsadäquat zu adaptieren und mit den klassischen Instrumenten des Hochschulmanagements zu verbinden.



**Prof. Dr. Frank Ziegele**  
*ist Professor für Wissenschaftsmanagement an der FH Osnabrück und Projektleiter im CHE Centrum für Hochschulentwicklung*

*Wie beurteilen Sie das Qualifizierungsangebot in Deutschland?*

Klar ist, dass Wissenschaftsmanager ein auf sie zugeschnittenes Angebot brauchen. Ein Angebot, das Wissenschafts-Know-how mit Betriebswirtschaft verbindet (bzw. auch noch Erkenntnisse aus der Soziologie und Rechtswissenschaft einbezieht), ist derzeit im Entstehen. An der Fachhochschule Osnabrück kann man einen „MBA in Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ erwerben (mehr Infos unter: <http://www.wiso.fh-osnabrueck.de/hwm-mba.html>). Aber nicht jeder will ein zweijähriges Studium absolvieren; dafür entwickeln sich auch vielfältige weitere Angebote. Beim Zentrum für Wissenschaftsmanagement in Speyer kann man beispielsweise als „Newcomer“ einen dreiwöchigen Crashkurs in Wissenschaftsmanagement machen. Oder im CHE-Hochschulkurs können Sie sich durch zweitägige Seminare über spezielle Themen informieren. Bleibt ein kritischer Faktor: Die Arbeitgeber müssen die Personalentwicklung ernst nehmen und ihre Mitarbeiter bei der Weiterbildung unterstützen!

# Kaleidoskop

„Mit dem neuen Hochschulfreiheitsgesetz macht NRW einen großen Schritt zur Deregulierung im Hochschulsystem. Kernpunkte wettbewerbsfähiger Hochschulen sind echte Finanz-, Personal- und Organisationsautonomie. Ich wünsche mir, dass NRW noch einen Schritt weiter geht und die Verteilung der Landesmittel im Wettbewerb über Bildungsgutscheine regelt. Dann würde NRW eine echte Vorreiterrolle unter den Bundesländern einnehmen.“

**Jürgen R. Thumann**  
*Präsident des BDI*

„Der Deutsche Hochschulverband begrüßt die Zielrichtung des Hochschulfreiheitsgesetzes, die Hochschulen als Körperschaften des öffentlichen Rechts zu verselbstständigen und ihnen bislang vom Staat wahrgenommene Kompetenzen zu übertragen. In einem wettbewerblichen Hochschulsystem sollten Entscheidung und Verantwortung dort liegen, wo die Leistung erbracht wird. Der mit dem Hochschulfreiheitsgesetz verbundene Paradigmenwechsel setzt deutschlandweit Maßstäbe, gleichwohl ist er nur ein erster wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Mit dem Grundsatz der Autonomie unvereinbar sind die weitgehende Entmachtung der akademischen Selbstverwaltungsgremien zugunsten der zentralen Leitung und das ausnahmslos vorgesehene Diplomverbot.“

**Prof. Dr. Bernhard Kempen**  
*Präsident des Deutschen Hochschulverbands*

„Aus Sicht des Wissenschaftsrates ist die Stärkung der Autonomie der Hochschulen durch das Hochschulfreiheitsgesetz ausdrücklich zu begrüßen. Die Hochschulen erhalten so die Möglichkeit, eigene Schwerpunkte zu definieren und damit ihr Profil zu schärfen. Ich bin überzeugt, dass das Gesetz einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der nordrhein-westfälischen Hochschulen leisten wird. Einen produktiven Anstoß für die hochschulpolitische Debatte in Deutschland hat es bereits gegeben.“

**Prof. Dr. Peter Strohschneider**  
*Vorsitzender des Wissenschaftsrates*

„Autonomie, Freiheit und Befugnisse sind ‚Zauberworte‘ in der gegenwärtigen Diskussion um die Zukunft der Hochschulen. Tatsächlich muss die Zuordnung von Entscheidungskompetenzen eng verknüpft werden mit der klaren Festlegung von Verantwortung – und diese muss auch aktiv angenommen werden. Es liegt nun an den Hochschulen, die von der Politik eröffneten Chancen zu ergreifen und verantwortungsvoll für die Wissenschaft zu nutzen.“

**Prof. Dr.-Ing. Johann-Dietrich Wörner**  
*Präsident der Technischen Universität Darmstadt*

„Die Hochschulen werden in ihrer Leistungsfähigkeit und internationalen Wettbewerbsfähigkeit enorm von der Umsetzung des Hochschulfreiheitsgesetzes profitieren. Die Reformen des neuen Gesetzes beschreiben das Erscheinungsbild einer Hochschule, die ich als ‚unternehmerische‘ Hochschule bezeichnen möchte. Mit Fug und Recht kann man von einem ‚Paradigmenwechsel‘ sprechen.“

**Horst-Werner Maier-Hunke**  
*Präsident der Landesvereinigung der Arbeitgeberverbände Nordrhein-Westfalen e.V.*

„Über das ‚Jülicher Modell‘ (jeder unserer Professoren lehrt auch an einer NRW-Uni) sind wir seit Jahrzehnten in Forschung und Lehre eng mit den Hochschulen des Landes verbunden. Wir freuen uns daher sehr, dass das neue Gesetz den Hochschulen nun die Freiheiten eröffnet, die sie dringend benötigen, um ihre Stärken auszubauen und im Wettbewerb mit den Besten in Deutschland und Europa ausspielen zu können. Die gemeinsame Gründung der German Research School for Simulation Science durch die RWTH Aachen und das Forschungszentrum Jülich zeigt, dass das neue Gesetz auch erlaubt, eine neue Qualität der Eliteausbildung in die deutsche Hochschullandschaft einzuführen.“

**Prof. Dr. Achim Bachem**  
*Vorstandsvorsitzender des Forschungszentrums Jülich*

„Die Initiative ‚Zukunft Wissenschaft‘ begrüßt die Möglichkeiten und Freiräume, die sich durch das Hochschulfreiheitsgesetz eröffnen. Insbesondere für den wissenschaftlichen Nachwuchs können nun attraktive Perspektiven geschaffen werden, wie bspw. die lange geforderte Einführung eines Tenure-Track-Modells. Wir wünschen den Verantwortlichen in den Hochschulen in NRW genügend Mut und Geschick, die neu gewonnenen Freiheiten auch zu nutzen.“

**Initiative Zukunft Wissenschaft**  
*Vereinigung deutscher Nachwuchswissenschaftler, die an amerikanischen Universitäten und Forschungseinrichtungen tätig sind*

„Mit der neuen Struktur des Hochschulwesens verändert sich am nordrhein-westfälischen Hochschulwesen ungeheuer viel. Die Einführung des Wettbewerbs, was jetzt der große Zug der Zeit ist, ist mit einer radikal veränderten Hochschullandschaft NRW verbunden. Man wird sich überlegen müssen, ob wir überhaupt noch von einer Hochschullandschaft NRW sprechen können; denn wir haben dann eine Vielzahl von Hochschulen, deren integratives Element, das bisher durch den Staat geleistet worden ist, entfallen ist.“

**Prof. Dr. Volker Ronge**  
*Vorsitzender der Landesrektorenkonferenz der Universitäten in Nordrhein-Westfalen und Rektor der Universität Wuppertal*

„Mit dem Hochschulfreiheitsgesetz verleiht Nordrhein-Westfalen seinen Hochschulen als erstes Bundesland weitgehende Autonomie. Das Land zieht sich damit aus der Detailsteuerung der Hochschulen mehr und mehr zurück und überträgt den Hochschulen die Verantwortung für Finanz-, Personal- und Organisationsentscheidungen. Ich hoffe, dass dieses Vorbild auch in anderen Bundesländern rasch Schule macht. Dies entspricht einer langjährigen Forderung der Wirtschaft und ist ein wichtiger Schritt bei der Reform des Hochschulwesens in Deutschland.“

**Ludwig Georg Braun**  
*Präsident des DIHK*

„Die Hochschulen in NRW werden künftig unternehmerischer. Das ist eine gute Nachricht für die Industrie. Für Degussa als führendes Spezialchemieunternehmen sind Mitarbeiter mit einer exzellenten Hochschulausbildung unverzichtbar. Nur mit ihnen können wir das hohe Innovationstempo anschlagen, das uns den Vorsprung im weltweiten Wettbewerb sichert. Hinzu kommt unsere Zusammenarbeit mit Spitzenforschern aus Nordrhein-Westfalen, wie dem Forschungszentrum Jülich oder der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen. Ich bin fest davon überzeugt: Das gute Zusammenspiel von Wissenschaft und Unternehmen in NRW wird künftig noch besser werden.“

**Dr. Alfred Oberholz**  
*Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der Degussa AG*

## Disclaimer

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie auch für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments. Missbräuchlich sind insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt hiervon unberührt. Unabhängig davon, wann, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Die Beiträge der externen Autoren geben ausschließlich deren persönliche Meinung wieder.

[www.innovation.nrw.de](http://www.innovation.nrw.de)

## Impressum

### Herausgeber

Ministerium für Innovation, Wissenschaft,  
Forschung und Technologie  
des Landes Nordrhein-Westfalen  
Völklinger Straße 49  
40221 Düsseldorf  
[www.innovation.nrw.de](http://www.innovation.nrw.de)

### Redaktion

Erik Otto (Ltg.), Eva Lück,  
Dr. Anne Rother,  
André Zimmermann

### Layout

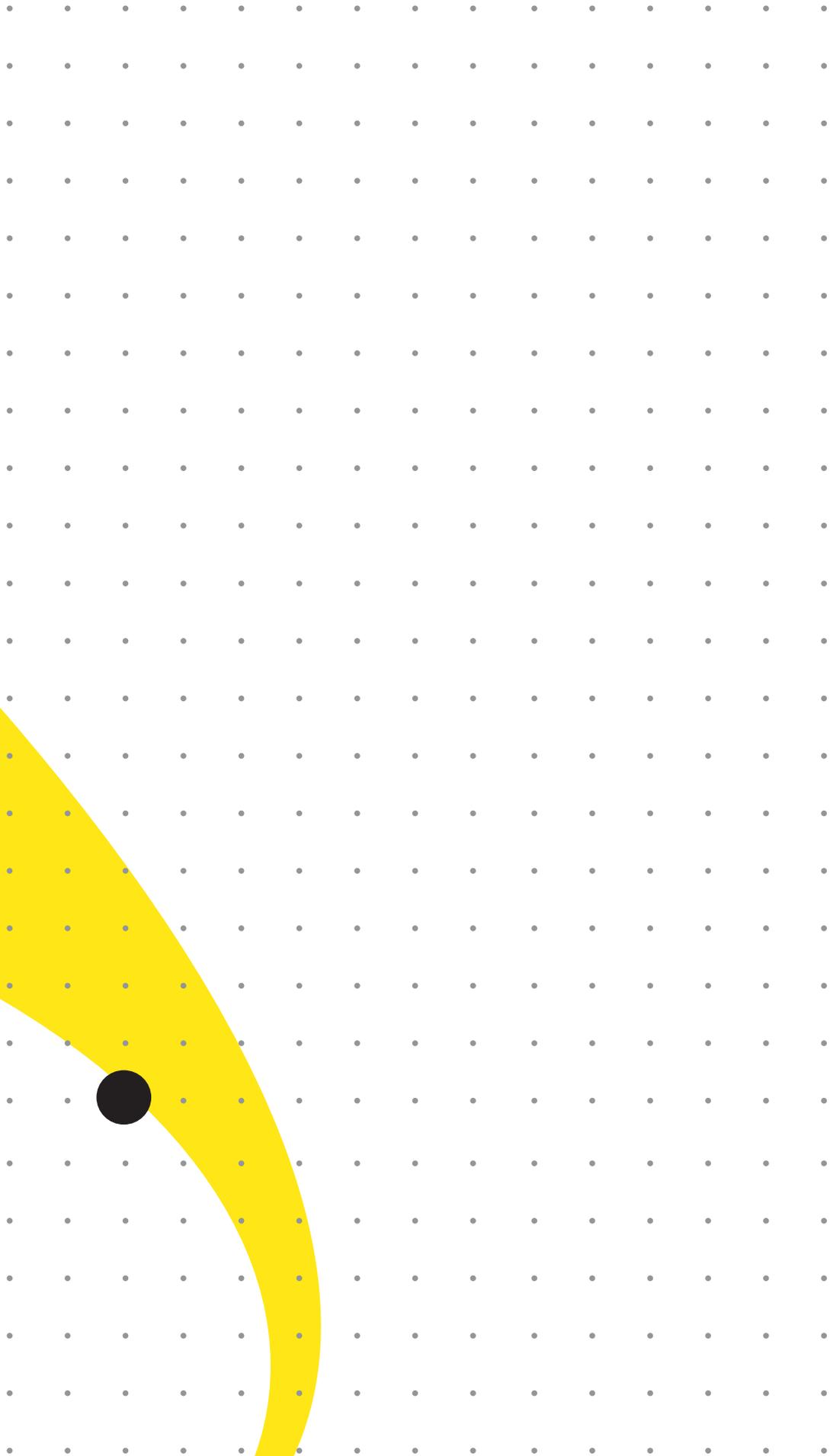
José C. Pfister unter Mitarbeit von  
Julianna Csépe  
Simona Orehek  
Thomas Schallenger  
Felix Schmidt  
Stephan Wissner  
Eike Wohlgemuth  
von der Köln International  
School of Design unter Leitung von  
Professor Michael Gais

### Produktion

komm.passion GmbH, Düsseldorf

© MIWFT 1/2007

Die Broschüre ist auf zu 100 Prozent  
chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.



Ministerium für Innovation,  
Wissenschaft, Forschung  
und Technologie des Landes  
Nordrhein-Westfalen

**NRW.**

[www.innovation.nrw.de](http://www.innovation.nrw.de)