

**Rede des
Abteilungsleiters Hochschule, Weiterbildung
im Bundesministerium für Bildung und Forschung
Ministerialdirigent Christoph Ehrenberg**

**zur Bundestagung der Freunde und Förderer der deutschen Hoch-
schulen**

„Wissenschaftliche Exzellenz und Stiftungshochschulen“

am 15. September 2005 in Potsdam

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

über Ihre Einladung und die Gelegenheit, bei Ihnen zum Thema „Wissenschaftliche Exzellenz und Stiftungshochschulen“ für das BMBF vorzutragen zu können, habe ich mich sehr gefreut.

Fördergesellschaften haben sich große Verdienste in einem ebenso wichtigen wie mühsamen Feld erworben. Jeder, der sich hier engagiert, sollte über eine recht hohe Frustrationsschwelle verfügen. Es ist ein zähes Geschäft, Mitglieder für die Fördergesellschaften und Gelder für die Hochschulen einzuwerben. Hinzu kommt, dass die komplizierten Hochschulstrukturen von vielen Außenstehenden, gerade wenn sie aus der Wirtschaft kommen, als schwerfällig und wenig motivierend empfunden werden.

Umso größer muss die Anerkennung für Ihr Engagement sein.

I.

Stiftungshochschulen sind in der deutschen Hochschultradition eine Neuerscheinung. Anders als im angloamerikanischen Raum, wo Stiftungshochschulen in allen Farben und Schattierungen existieren, ist das deutsche Hochschulsystem traditionell staatlich verantwortet, d.h. die Hochschulen werden vom Staat finanziert und gesteuert.

Als einsames, aber leuchtendes historisches Beispiel für eine Stiftungshochschule kann die Universität Frankfurt/Main genannt werden: Ihre Gründung im Jahre 1914 ist Ausdruck und Höhepunkt einer kurzen Blütezeit des bürgerlichen Engagements in Bildung und Forschung in Deutschland Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts.

In Frankfurt entstand damals, allein auf Initiative der Bürger und rein aus privaten Mitteln finanziert, die erste, zunächst aber auch letzte Stiftungsuniversität Deutschlands. Die Reformuniversität war sowohl in Lehre und

Unterricht wie in ihrer Verfassung bemerkenswert modern. Neben Rektor und Dekanen wies sie ein Kuratorium und einen Großen Rat auf, in dem Stifterfamilien, Unternehmer und Politiker der Stadt den Weg der Universität begleiteten. Darüber hinaus galt Frankfurt neben Berlin als die am besten ausgestattete Universität Deutschlands. In der kurzen Zeit bis 1933 entwickelte sich die Universität zu einer wahren Spitzenuniversität, die die intellektuelle Elite der Forschenden wie auch der Studierenden anzog. (In Frankfurt lehrten und forschten u.a. die Nobelpreisträger Paul Ehrlich, Max von Laue und Otto Stern.). Also ein Paradebeispiel einer Stiftungshochschule, deren Blüte jedoch – wie im übrigen auch die der exzellenten staatlichen Universitäten – durch die NS-Diktatur jäh abgebrochen wurde. Nach dem zweiten Weltkrieg wurde die Frankfurter Universität staatliche Hochschule. Auch als solche hat sie bis heute einen guten Ruf, der in den 60er Jahren mit den Namen Adorno, Horkheimer und Mitscherlich (sicher nicht unumstritten) verbunden war. Das Modell der Stiftungsuniversität spielte aber Jahrzehnte lang praktisch keine Rolle in Deutschland. Übrigens auch nicht bei der Gründung von privat ganz oder teilweise finanzierten Hochschulen wie Witten-Herdecke.

II.

Im Zuge der aktuellen Reformdiskussion in Deutschland über Stärkung der Hochschulautonomie, Modernisierung des Hochschulmanagements und Erschließung zusätzlicher Einnahmequellen für den Hochschulbereich erlebt das Modell der Stiftungsuniversität im Bereich der staatlichen Hochschulen eine gewisse Renaissance.

Maßstab und Orientierung für die aktuellen Reformen bei der Rechtsform und den Leitungsstrukturen wird zunehmend das angloamerikanische

Modell der Hochschule als betriebsförmig gestaltete Unternehmung mit einem hohen Grad an institutioneller Autonomie gegenüber staatlichen Instanzen.

Diese Debatte begann bereits in den späten achtziger Jahren, im Kontext der generellen Forderung nach einem New Public Management.

Eine entscheidende Weichenstellung hat der Bund 1998 mit der vierten HRG-Novelle vorgenommen; hier wurde den Ländern die Möglichkeit eingeräumt, Hochschulen auch in anderer Rechtsform als der einer Körperschaft des öffentlichen Rechts, die zugleich staatliche Einrichtung ist, zu organisieren. Gleichzeitig hat der Bund den Ländern weit reichenden Handlungsfreiraum für die Implementierung eines leistungsfähigen und modernen Hochschulmanagements eingeräumt und damit den Grundstein für eine an den Prinzipien von Deregulierung, Autonomie und Wettbewerb orientierte Reform des deutschen Hochschulsystems gelegt. Die Länder haben ihren neuen Gestaltungsspielraum durchaus unterschiedlich genutzt.

Die aktuelle Diskussion über Stiftungshochschulen ist damit auch Ausdruck und Folge einer grundlegenden Neubestimmung der Rolle des Staates im Hochschulbereich. Das deutsche Modell klassischer Humboldtscher Prägung stellt die Autonomie des einzelnen Forschers und die Freiheit der akademischen Selbstverwaltung in den Vordergrund, während die operative Steuerung in den Bereichen Finanzen, Recht und Organisation, auch bei Berufungen von Professoren, vom Staat wahrgenommen wird. Das war für Humboldt selbstverständlich.

Bund, Länder und Hochschulen sind sich im wesentlichen einig, dass Humboldt an dieser Stelle neu gedacht werden muss. Um im immer

schärfer werdenden globalen Wettbewerb um Innovation und Technologien, um die besten Köpfe und die besten Ideen bestehen zu können, brauchen die Hochschulen als Korporation die Freiheit, eigenständig ihre Stärken auszubauen, ein klares Profil zu entwickeln und flexibel auf neue Herausforderungen zu reagieren. Das bedeutet aber keineswegs, dass der Staat aus seiner Verantwortung für das Hochschulwesen entlassen ist oder sich verabschieden darf. Der Staat trägt die Gesamtverantwortung für den Hochschulbereich. Nur durch staatliches Engagement kann Forschung und Lehre in dem für eine hoch entwickelte Gesellschaft notwendigen Umfang und mit dem erforderlichen Qualitätsniveau nachhaltig gesichert werden.

An die Stelle staatlicher Detailregulierung treten jedoch inzwischen in den meisten Ländern neue Steuerungsmodelle in Form von Zielvereinbarung und leistungsorientierter Mittelvergabe. Die operative Steuerung, insbesondere in Finanz- und Personalfragen wird in zunehmendem Maße auf die Hochschulen übertragen, gleichzeitig werden die Entscheidungsstrukturen der Universitäten grundlegend reformiert, die Kompetenzen der Leitungen auf Zentral- und Fachbereichsebene gestärkt. Dies ist der Kontext, in den sich die Diskussion über Stiftungshochschulen in Deutschland einordnet.

III.

Das Land Niedersachsen hat mit dem damaligen Wissenschaftsminister Thomas Oppermann eine Vorreiterrolle gespielt: Es bietet als erstes Bundesland seinen Hochschulen seit 2002 die Möglichkeit, die Rechtsform einer öffentlich rechtlichen Stiftung zu wählen. Fünf Hochschulen haben sich für diese Option entschieden. Ich bin gespannt, gleich aus Niedersachsen zu hören, was sich inzwischen daraus entwickelt hat.

Eins ist klar: Die Hoffnung einiger Hochschulen, für manche sogar das tragende Motiv, die Trägerschaft einer Stiftung zu befürworten, von Einsparungen im Landeshaushalt verschont zu bleiben, hat sich schon bei der ersten Bewährungsprobe zerschlagen. In ihrem „Hochschuloptimierungskonzept“ bittet die neue Landesregierung die Stiftungshochschulen ebenso zur Kasse wie die herkömmlich staatlich organisierten.

Neben dem niedersächsischen Modell ist erwähnenswert, dass in Brandenburg die Überführung der Europa Universität Viadrina in Frankfurt/Oder in eine Stiftungshochschule geplant ist.

Für die Hochschulen bedeutet diese Rechtsform, dass zwischen sie und den letzt verantwortlichen Staat eine öffentlich-rechtliche Stiftung als Trägerin der Hochschule tritt.

Einen Kapitalstock erhalten die Stiftungshochschulen in Niedersachsen nicht – sie haben jedoch die Möglichkeit, aus privaten Spendengeldern einen Kapitalstock aufzubauen und damit langfristig ein Stück wirtschaftliche Autonomie dazu zu gewinnen. Sie erhalten zum Aufbau eines professionellen Fundraising Geld vom Land.

IV.

Nun zu der Frage, die sicher für mein Thema die entscheidende ist: Ist die Stiftungshochschule für Deutschland das Modell der Zukunft, ist sie Garant wissenschaftlicher Exzellenz, führt sie auf geradem Weg an die Weltspitze in die illustre Gesellschaft von Harvard oder Stanford?

Hier ist Skepsis angebracht. Man tut dem innovativen und prinzipiell lohnenswerten Modell keinen Gefallen, wenn man es mit überzogenen Erwartungen befrachtet.

1. Die Übertragung der Trägerschaft vom Staat auf eine öffentlich-rechtliche Stiftung ist grundsätzlich ein geeigneter Weg, die Hochschulen ein Stück weit aus der Staatsfixierung zu lösen, neue Entscheidungsspielräume und größere Autonomie zu schaffen. So ist die höhere Flexibilität in Berufungsfragen positiv zu werten. Ein weiterer Vorteil ist – zumindest auf längere Sicht - die Chance, durch das Stiftungsmodell Anreize für die Einwerbung von privatem Kapital zu schaffen.

Das deutsche Hochschulsystem wird auf Dauer international nicht konkurrenzfähig bleiben können, wenn es neben einer notwendigen Erhöhung der staatlichen Ausgaben für Bildung und Forschung nicht gelingt, in sehr viel stärkerem Maße als bis jetzt zusätzliche Finanzierungsquellen zu erschließen und das Engagement Privater in Bildung und Forschung zu erhöhen. Mit ca. 8 % des Anteils Privater an der Finanzierung des tertiären Bereichs liegt Deutschland im internationalen Vergleich weit zurück, gegenüber z.B. etwa 23 % in den USA und sogar ca. 50 % in Japan.

Stiftungshochschulen können von der Reform des Stiftungsrechts profitieren, die unter dieser Bundesregierung im Jahr 2000 auf den Weg gebracht wurde. Durch diese Reform wurden u.a. die steuerlichen Abzugsmöglichkeiten für Stiftungen erheblich ausgeweitet.

2. Dennoch: Eine höhere finanzielle Unabhängigkeit von den jährlichen staatlichen Zuwendungen ist zumindest mittelfristig nicht zu erwarten. Hier muss man realistisch bleiben. Die Hoffnung oder Erwartung der niedersächsischen Stiftungshochschulen, die neue Rechtsform könne sie vor dem Zugriff des Finanzministeriums schützen, hat sich – wie erwähnt - ziemlich bald als Illusion her-

ausgestellt. Von einem Stiftungsreichtum, vergleichbar mit den großen privaten Stiftungsuniversitäten in den USA, Harvard oder Stanford, ist Deutschland meilenweit entfernt. Stanford verfügt über ein Stiftungskapital von 8 Milliarden, Harvard gar von 22 Milliarden Dollar. In Deutschland, wo das Hochschulsystem traditionell staatlich finanziert ist, muss eine entsprechende Kultur des Fundraisings erst aufgebaut und entwickelt werden. Die Verankerung der Hochschulen in der Region muss verstärkt, die Verbindung zu den Studierenden und Ehemaligen (Alumni) stärker kultiviert und dauerhaft gepflegt werden. Das braucht Zeit und kostet auch Geld. Trotz vieler erfolgversprechender Ansätze steht Deutschland hier insgesamt noch am Anfang. Auch Stiftungshochschulen werden auf lange Sicht weiterhin maßgeblich von staatlichen Zuwendungen abhängig bleiben.

Das bedeutet für den Staat, also insbesondere die Länder, im Klartext: Das Modell Stiftungshochschule kann und darf den Staat nicht aus seiner finanziellen Verantwortung für die Hochschulen entlassen. Wissenschaftliche Exzellenz ist teuer - Hochschulen können Spitzenleistungen nur mit einer adäquaten staatlichen Finanzierung sowie langfristiger Finanz- und Planungssicherheit gewährleisten. „Wer glaubt, auf diesem Gebiet mit Investitionen sparen zu können, trifft implizit die Entscheidung, kein herausragender Wissenschaftsstandort sein zu wollen“, so hat es Gerhard Caspar, ehemals Präsident der Stanford Universität drastisch und zutreffend formuliert. Das heißt für den Staat, dass die Prioritäten weg von den Subventionen hin zu den Zukunftsinvestitionen in Bildung und Forschung verlagert werden müssen. Das bedeutet nicht: Hoch-

schulfinanzierung mit der Gießkanne, sondern: solide Basisfinanzierung und konzentrierte Förderung von Spitzenleistungen.

Die Exzellenzinitiative von Bund und Ländern nach 1 ½ Jahren Diskussion von den Ländern im Juni akzeptiert, wird in diesem Sinne den Hochschulstandort Deutschland erheblich voranbringen. Vom Finanzvolumen her – 1,9 Milliarden Euro, verteilt auf fünf Jahre, 75 % der Mittel vom Bund – ist sie das größte Hochschulprogramm seit Jahrzehnten. Die strukturelle Wirkung der Exzellenzinitiative, als Anreiz für die universitäre Spitzenforschung, als Instrument zur Stärkung des Wettbewerbs und damit zur Differenzierung zwischen den Universitäten, kann kaum überschätzt werden.

3. Das Thema „Wissenschaftliche Exzellenz und Stiftungshochschulen“ kann den Eindruck erwecken, hier bestünde ein unmittelbarer oder mittelbarer Zusammenhang. Diesen Zusammenhang sehe ich nicht.

Eine in hohem Maße institutionell autonome Hochschule bedeutet noch lange nicht quasi-automatisch ein hohes Maß an wissenschaftlicher Exzellenz. Umgekehrt ist wissenschaftliche Exzellenz durchaus auch an der kurzen staatlichen Leine möglich, wie das Beispiel einiger bayerischer Universitäten zeigt.

Im Übrigen: Autonomie kann nicht verordnet werden. Sie muss von und in den Hochschulen gewollt und gelebt werden.

Das heißt Abschied nehmen vom alten, lieb gewonnenen Kollegialitätsprinzip, das in seiner vielerorts praktizierten Form leistungsorientierten Struktur- und Verteilungsentscheidungen behindert.

Stattdessen stehen die Hochschulen vor der Herausforderung, ihre interne Machtbalance so zu regulieren, dass sie strategiefähig werden, aktive und nachhaltige Strukturentwicklung betreiben und

auch intern durchsetzen können. Das setzt durchsetzungsstarke und professionalisierte Managementstrukturen sowohl auf der Ebene der Universitätsleitung als auch auf der Ebene der Dekane voraus. In Deutschland ist der Weg vom *learning by doing* zur Professionalisierung noch weit; das gilt vor allem für die Ebene der Dekane.

Die Nagelprobe für die neuen Strukturen ist vor allem die Aufgabe der Berufung von Professoren. Ist die Hochschule in der Lage, in ihren Reihen die Berufung der besten Wissenschaftler durchzusetzen und sie angemessen auszustatten? Vor allem dem überwiegend aus externen Mitgliedern zusammengesetzten Stiftungsrat kommt dabei hohe Bedeutung zu.

Mit dem Zugewinn an Autonomie sind die Hochschulen gleichzeitig gefordert, ein effizientes System der internen Qualitätssicherung und ein Controlling zu etablieren und über ihre Leistungen nach außen transparent Rechenschaft abzulegen. Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung müssen als Kernelemente in das Führungs- und Controllingsystem einer Universität eingebunden sein. Nur so kann sichergestellt werden, dass mit dem Gewinn an Autonomie auch ein Gewinn an wissenschaftlicher Qualität verbunden ist. Es ist so: Autonomie verlangt den Hochschulen viel ab, ja, sie ist anstrengend.

4. Bei aller Notwendigkeit der Modernisierung unserer Hochschulen muss doch die Substanz der Universitätsidee europäischer Prägung bewahrt werden, ihre humanistische und aufklärerische Tradition. Die Freiheit des Forscherindividuums bleibt der entscheidende

Motor wissenschaftlicher Produktivität. Universitäten sind keine Unternehmen, sondern öffentliche Bildungs- und Forschungsstätten. Die bloße Orientierung an Nützlichkeit und Verwertbarkeit würde wissenschaftliche Exzellenz weitgehend im Keim ersticken.

Das Neudenken von Humboldt darf also nicht zu einer Unterwerfung unter McKinsey führen. Damit meine ich nicht nur die produktive Koexistenz von Grundlagenforschung und anwendungsorientierter Forschung. Es geht auch darum, die Vielfalt des Fächerspektrums der „universitas“ insgesamt zu bewahren. Drittmittel aus der Privatwirtschaft fließen nun einmal in industrienahen Fächern sehr viel reichlicher als in den kulturwissenschaftlichen Fächern, deren Forschung nicht unmittelbar wirtschaftlich verwertbar ist. Bereits jetzt führen unheilige Allianzen zwischen Sparzwängen der öffentlichen Hand und Bestreben nach autonomer Profilschärfung der Hochschulen zu erheblichen Kürzungen gerade im Bereich der Geisteswissenschaften. Wissenschaftliche Exzellenz und wirtschaftlicher Wohlstand können jedoch nachhaltig nur in einem Klima geistiger und kultureller Vielfalt gedeihen. Wir brauchen einerseits Natur- und Lebenswissenschaften, die an der Front des Erkenntnisfortschrittes forschen, wir brauchen aber andererseits auch Geistes- und Kulturwissenschaften, die das kulturelle Gedächtnis unserer Gesellschaft pflegen und die Welt für Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft überzeugend deuten können. Das heißt nicht, dass jede Universität in allen Fächern Spitze sein kann und das breite Spektrum der „Volluniversität“ in sich vereinen muss. Das heißt aber, dass Hochschulen, öffentliche Hand und Gesellschaft insgesamt in der Verantwortung stehen, die Breite und Vielfalt des Fächerspektrums vor dem Sog von Ökonomisierung und Nützlichkeitsdenken zu bewahren.

5. Diese Überlegungen treffen nicht nur Stiftungshochschulen, sondern gelten für alle neuen Steuerungsmodelle, die derzeit diskutiert werden. Stiftungshochschulen bilden selbstverständlich keineswegs den einzigen Weg, die Autonomie der Hochschulen verstärken und gleichzeitig zusätzliche Finanzierungsquellen zu erschließen. Die Kernelemente des Stiftungsmodells lassen sich auch in anderen Rechtsformen einschließlich der traditionellen Rechtsform verwirklichen. Die Modelluniversität TU Darmstadt wurde beispielsweise 2005 durch ein Landesgesetz mit ähnlich weitgehender Autonomie in Personal- und Liegenschaftsfragen ausgestattet, ohne dass die Trägerschaft auf eine Stiftung übertragen wurde. Auch die Verlagerung staatlicher Kontrolle auf ein externes Gremium im Sinne eines Kuratoriums oder Hochschulrats ist nicht zwingend an das Stiftungsmodell geknüpft, wie die Praxis in vielen Ländern zeigt. Auch beim niedersächsischen Modell gibt es im übrigen nach wie vor vielfältige Einflussmöglichkeiten des Ministeriums. Kritiker befürchten sogar im Ergebnis mehr staatliche Einflussnahme. Ich meine: Für ein klares Urteil ist es noch zu früh. Die Erfahrungen mit unterschiedlichen Modellen des Zuwachses an Hochschulautonomie werden in einigen Jahren sorgfältig verglichen werden müssen, bevor man zu einer abschließenden Bewertung oder ggf. auch Weiterentwicklung einzelner Modelle kommt. Gleichwohl ist das Modell Stiftungshochschule ein wichtiges und innovatives Vorhaben.

V.

Mein Fazit:

Nicht die Rechtsform – ob Stiftungshochschule oder eine andere – ist ausschlaggebend für die wissenschaftliche Exzellenz. Mehr Autonomie im Sinne von mehr Möglichkeit und Fähigkeit zu eigenen Entscheidungen kann aber hilfreich sein.

Auch der internationale Vergleich der unterschiedlichen Rechtsformen von Spitzenhochschulen zeigt, dass zu den Top-Universitäten solche mit ganz unterschiedlichen Rechtsformen gehören.

Entscheidend ist vielmehr der output: Was leistet die Hochschule? Ist sie in der Lage, im internationalen Wettbewerb ein klares Profil zu entwickeln, Stärken auszubauen, Schwächen auszugleichen bzw. gegenzustellen? Hierfür benötigt sie Entscheidungshoheit in den Fragen Profilgestaltung von Forschung und Lehre, in Finanz- und Berufungsfragen und muss gleichzeitig effiziente Leitungsstrukturen und ein effizientes System der internen Qualitätskontrolle sicherstellen. Der Staat, d.h. die Länder, muss dafür die erforderlichen Rahmenbedingungen und eine angemessene Finanzierungsgrundlage sicherstellen und Leistungsanreize bieten. Er sollte, in vielen Ländern geschieht das bereits, die Detailsteuerung den Hochschulen überlassen und seine Verantwortung über Ziel- und Leistungsvereinbarungen wahrnehmen.

Gleichzeitig brauchen wir für unsere wissenschaftliche Leistungsfähigkeit erheblich mehr privates Engagement. Die Erschließung zusätzlicher privater Finanzquellen und die stärkere Verankerung der Hochschule in der Gesellschaft bleibt ein wesentliches Ziel der kommenden Jahre. Die Stiftungshochschulen können einen wichtigen Beitrag dazu leisten, dass sich in dieser Hinsicht in Deutschland ein Kulturwandel vollzieht und Bil-

derung und Forschung als eine Verantwortung der gesamten Gesellschaft empfunden und mitgetragen werden.

Ihnen danke ich für die Aufmerksamkeit und wünsche Ihnen für diese Tagung, vor allem aber für Ihre Arbeit als Fördergesellschaften vor Ort alles Gute und viel Erfolg.