

Auch wenn wir in Deutschland und in Nordrhein-Westfalen schneller sind, wie wir allzu gerne glauben mögen, wird es wohl auch bei uns mehrere Jahre bis zu einer spürbaren Verbesserung dauern. Wenn es allerdings tatsächlich ein langer Umgestaltungsprozess wird, dann sollten wir in die in Nordrhein-Westfalen eingeschlagene Richtung zielsicher und effektiv gehen und die grundlegende Umgestaltung unseres Schulwesens entschieden in Angriff nehmen. Wir müssen dabei alle Akteure mit ins Boot nehmen und unnötige Grabenkämpfe vermeiden, aber den Diskurs um bessere und beste Lösungen nicht scheuen.

Dann ist eine Zukunftsperspektive wie beschrieben keine Illusion, sondern Ergebnis mutiger Politik für die Menschen in diesem Land.

DETLEF MÜLLER-BÖLING

## »Universität Nordrhein-Westfalen« – Eine Wissenslandschaft im Entstehen

### Das Kalifornien Deutschlands?

Zwar ist Nordrhein-Westfalen vielleicht nicht in jeder Hinsicht das Kalifornien Deutschlands, es hat aber mit dem Staat im Südwesten der Vereinigten Staaten gewisse Gemeinsamkeiten: Es ist nicht nur der einwohnerstärkste Einzelstaat im jeweiligen Bundesstaat, es ist auch der mit den meisten Studierenden. Fast zwei Millionen Studierende besuchen die staatlichen Hochschulen Kaliforniens.

In Kalifornien gibt es ein ausdifferenziertes System privater und staatlicher Hochschulen. Letztere sind drei Stufen zugeordnet, die unterschiedliche Profile, Ansprüche, Ausstattungen und Qualitätsmaßstäbe haben: Neben den neun bzw. künftig zehn – zumindest zum Teil – weltberühmten Standorten der University of California gibt es 22 Standorte der California State University und mehr als einhundert Community-Colleges, die ein in sich stark differenziertes Studienangebot haben (Art. California, 2001, S. 174).

### Die Stärken der University of California

Die staatlichen Hochschulen des Staates Kalifornien erringen beträchtliche Erfolge. Im diesjährigen weltweiten Ranking der Shanghai Jiao Tong University finden sich unter den ersten 100 Universitäten der Welt immerhin sieben der neun Standorte der University of California, während die Universität Bonn sich als einzige nordrhein-westfälische auf dem 99. Platz befindet (Academic Ranking, 2004). Ähn-

lich ist es beim Ranking des Times Higher Education Supplement. Hier finden sich unter den ersten 100 Adressen immerhin fünf Standorte der University of California. Die Universität Bonn – wiederum als beste nordrhein-westfälische – erreicht hier einen 135. Platz (World University Rankings, 2004). Auch wenn manches gegen derartig hoch aggregierte Tabellen gesagt werden kann, bleiben diese Ergebnisse mit Blick auf die University of California sehr respektabel.

Wichtig für deren Erfolg sind sehr unterschiedliche Faktoren. Neben einer sehr guten Finanzierung von ungefähr 2,8 Milliarden Dollar für rund 160 000 Studierende und 7000 wissenschaftliche Angehörige spielen die Studierendenauswahl und die Autonomie der Hochschulen eine zentrale Rolle (Marcus, 2004). Wichtig ist aber auch die Bündelung der Kräfte aller Standorte und das Streben nach Exzellenz bei gleichzeitiger Umsetzung eines integrativen und problemorientierten Wissenschaftsverständnisses. Als besonders wertvoll hebt die University of California dabei die Bildung der so genannten Multicampus Research Units hervor, die transdisziplinär und standortübergreifend gebildet werden (Guide, 2004).

Interessant ist daran Dreierlei: Einerseits das übergreifende, integrative Wissenschaftsverständnis, das sich problemorientiert von den verkrusteten Fachdisziplinen löst und neue Wege beschreitet. Zweitens ist die Leistungsfähigkeit der Forschungseinheiten beachtlich, die sich natürlich aus der individuellen Leistungsfähigkeit der Wissenschaftler ergibt. Drittens ist auch die Bildung einer Struktur von Interesse, in der Forschungsschwerpunkte eine überörtliche Bündelungsfunktion für Kompetenzen und Ressourcen haben. Hieraus lassen sich in verschiedener Hinsicht wichtige Anregungen auch für die nordrhein-westfälische Hochschul- und Wissenschaftslandschaft gewinnen.

Disziplinenübergreifende Forschung ist auch in Deutschland ein immer wieder erhobenes Postulat. Gleichwohl sind die organisatorischen Voraussetzungen für ein trans-

disziplinäres Verständnis von Forschung und Lehre vielfach noch wenig ausgeprägt (Mittelstraß, 2003; Gruppe 2004, 2004). Die verstärkte Orientierung an diesen Zielsetzungen hätte verschiedene Vorteile. Sie würde nicht nur den Ergebnissen der Innovationsforschung und Organisationssoziologie Rechnung tragen, dass Innovation zumeist nicht in der Mitte etablierter Disziplinen stattfindet, sondern an den Schnittfeldern zwischen den Disziplinen. Sie würde überdies eine sehr viel spezifischere, auf Problemlösungskompetenzen hin orientierte Gestaltung der Studiengänge nahe legen. Es liegt auf der Hand, dass eine Hochschule gerade im Sinne eines solchen anspruchsvollen Wissenschaftskonzepts nicht alles machen kann, sondern dass eine strategische Fokussierung auf eigene Stärken in Forschung und Lehre erforderlich ist.

Wissenschaftlerkarrieren in den Vereinigten Staaten sehen anders aus als in Deutschland. Mehr wissenschaftliche Selbstständigkeit, flachere Hierarchien und eine höhere Bereitschaft, bei der Finanzierung von Forschungsvorhaben auch einmal ein Risiko einzugehen, werden in diesem Zusammenhang immer wieder genannt (Hollingsworth und Stollorz, 2004). Aber auch die Perspektiven, die sich für die jungen und leistungsfähigen Wissenschaftlern innerhalb und außerhalb der akademischen Forschung und Lehre ergeben, werden vielfach als motivierender wahrgenommen. Immerhin gibt es hier – insbesondere mit der Juniorprofessur, aber auch mit dem Emmy-Noether-Stipendium der DFG und den Brückenstipendien der Volkswagen Stiftung – deutliche Schritte in die richtige Richtung.

Zudem, dies ist der dritte Punkt, ist nach den Möglichkeiten der überörtlichen Bündelung von Kräften zu fragen. Auch wenn die staatlichen Hochschulen Nordrhein-Westfalens sich nicht in der gleichen Form gliedern lassen wie die Kaliforniens, gibt es doch auch hier unterschiedliche Hochschultypen mit unterschiedlichen Profilen. Neben einer Reihe von Kunst- und Musikhochschulen sind es 14 staatliche Universitäten mit rund 400 000 Studie-

renden und 12 staatliche Fachhochschulen mit knapp 100 000 Studierenden. Es ist deutlich erkennbar, dass die Profilbildung an diesen Hochschulen voranschreitet und dass ein wachsender Bedarf besteht, die im Vergleich zur Vergangenheit profilierten und ausdifferenzierteren Angebote aufeinander abzustimmen – auch mit dem Ziel der praktischen Anwendbarkeit der Forschungsergebnisse. Dieser Punkt soll hier etwas weiter entfaltet werden.

### Möglichkeiten der Kooperation und Koordination

Mit Blick auf die Ausdifferenzierung des gesamten Systems zeigt sich immer deutlicher, dass die Unterscheidung von Universitäten und Fachhochschulen nicht hinreicht, um der Entwicklung in Wissenschaft und Gesellschaft gerecht zu werden. So ist derzeit viel davon die Rede, dass es künftig vor allem drei Arten von Hochschulen geben wird: international sichtbare Forschungsuniversitäten, in einem überregionalen Bezugsfeld operierende Lehruniversitäten und Ausbildungseinrichtungen mit einem überwiegend regionalen Fokus (Sporn und Aeberli, 2004, S. 110). Diese international erkennbare Entwicklung zeichnet sich in Deutschland bereits ab, und sie entspricht zumindest im weiteren Sinne der Aufgabenteilung zwischen den drei Ebenen des kalifornischen Hochschulsystems.

Eine solche Tendenz ließe sich sehr viel bewusster mitgestalten, wenn nicht länger ein starker Bereich der außeruniversitären Forschung aufrecht erhalten bliebe. Die außeruniversitäre Forschung durch die Institute der Max-Planck-Gesellschaft, der Fraunhofer-Gesellschaft und der Leibniz-Gemeinschaft trägt zwar zur Leistungsfähigkeit des deutschen Wissenschaftssystems erheblich bei, und ihre Attraktivität gilt auch international als hoch. Indes bleiben die Ressourcen dieser Einrichtungen an Personal, Kompetenzen und nicht zuletzt auch Geld den Hochschulen vorzuenthalten. Die Forschungsinstitute ihrerseits bedürfen des Austauschs mit einer hoch qualifizierten Lehre, um den erforderlichen Nachwuchs gewinnen zu können.

Zwar ist es sinnvoll, gleiche Ausgangsbedingungen zu schaffen, um autonomen Hochschulen eine angemessene Positionierung auf dem entstehenden Markt zu ermöglichen, zugleich aber ist der Staat als Träger der Hochschulen in der Verantwortung, diesen Prozess aktiv mitzusteuern. Eine Strukturplanung, bei der ein Land die grundlegenden Faktoren der Planung nicht nur für einzelne Hochschulen in den Blick nimmt, sondern für das Gesamtangebot, ist ein notwendiger Schritt, auch wenn bis zur Entwicklung eines differenzierten und überaus erfolgreichen Konzepts wie des kalifornischen noch einiges zu tun ist. Ein erster Schritt in diese Richtung ist in Nordrhein-Westfalen mit der Erstellung des Hochschulkonzepts NRW 2010 erfolgt. Dieses zielt unter anderem auf eine Abstimmung der Profilbildung der Hochschulen des Landes. Wenn auch in anderer Weise, haben die bayerischen Universitäten selbst ein entsprechendes Konzept unter dem Titel »Vision UniBay 2010« verabschiedet (Vision, 2004).

Es dürfte in der Tat kaum zu bestreiten sein, dass mit Blick auf die staatlichen Hochschulen eines Landes (und wohl auch darüber hinaus) Abstimmung, Koordination und Kooperation unabdingbar sind. Keineswegs so groß dürfte dagegen die Übereinstimmung sein, wenn es darum geht, wie weit diese Koordinierung gehen solle und wer sie mit welchen Mitteln vorzunehmen hat. Hier ist eine ganze Bandbreite an unterschiedlichen Möglichkeiten vorstellbar, die sich mit Hilfe einer Matrix beschreiben lassen: Einerseits bewegen sich Entscheidungen im Hochschulbereich zwischen den Polen zentral und dezentral, andererseits zwischen den Polen intern und extern. Oder anders: Ein bestimmtes Set denkbarer Akteure innerhalb und außerhalb der Hochschule kommt für die grundsätzliche Entscheidung über die Ausrichtung der Angebote prinzipiell in Frage.

Was das bedeutet, lässt sich exemplarisch leicht zeigen. Inbegriff weitreichender externer Eingriffe in hochschulische Zusammenhänge dürfte das so genannte »System Althoff« sein, das vor allem in einer rigiden (wenn auch keineswegs erfolglosen) ministeriellen Steuerung der Berufung an den

preußischen Universitäten der Zeit um 1900 bestand (Müller, 1990, S. 86f.). Am entgegengesetzten Pol wäre es vorstellbar, dass Entscheidungen alleine hochschulintern getroffen werden und hier zudem vollkommen dezentralisiert sind. Nicht ein Entweder-oder ist die richtige Entscheidung, sondern ein differenziertes und jeweils spezifisches Modell. Die wesentliche Frage ist dabei, welche Entscheidungen auf welchen Ebenen getroffen werden sollen.

Mit Blick auf diese Unterscheidungsmöglichkeiten sind die Dinge auch in Deutschland zunehmend im Fluss befindlich. Ein Trend, staatliche Eingriffsrechte zu reduzieren und die Selbststeuerungsfähigkeit der Hochschulen zu erhöhen, ist nicht alleine in Nordrhein-Westfalen erkennbar, sondern weit darüber hinaus. Dabei delegiert der Gesetzgeber Gestaltungskompetenzen von den Ministerien an die Hochschulen zurück. Das ist insgesamt zu begrüßen und führt zu mehr Flexibilität und Adäquanz sowie zu einem verantwortungsbewussteren Umgang mit Ressourcen und Aufgaben. Geht man gleichwohl davon aus, dass auf der allgemeinen, strukturbildenden Ebene eine gewisse Kontrolle und Koordinierung sinnvoll und notwendig ist, um nicht alle sich stellenden Fragen dem Marktgeschehen zu überlassen, muss diese Arbeit nun in andere Hände gelegt werden.

Was die auf einzelne Hochschulen bezogenen Kontrollaufgaben betrifft, ist man in einer Reihe von Bundesländern – etwa in Hamburg, Niedersachsen und Baden-Württemberg – den Weg gegangen, Aufsichts- und Steuerungsaufgaben von den Ministerien auf (zumindest zu einem beträchtlichen Teil) extern besetzte Hochschulräte zu übertragen. Diese beaufsichtigen die Hochschulleitung bei der Wahrnehmung ihrer Geschäfte, helfen bei der Gestaltung einer kohärenten und umfassenden Strategie und stellen eine notwendige Verbindung zwischen universitärer »Innenwelt« und gesellschaftlicher »Außenwelt« dar. Auch wenn dieser Schritt in Nordrhein-Westfalen bislang nicht gegangen worden ist, liefern die vorhandenen Kuratorien hierfür einen ersten Ansatzpunkt.

Was den Kuratorien der nordrhein-westfälischen Hochschulen allerdings fehlt, sind klar zugewiesene Rechte und Pflichten. Um nicht Rolle und Mentalität eines Frühstücksdirektoriums zu gewinnen, sollten sie an der Gestaltung strategischer Fragen, an das Rektorat betreffenden Personalentscheidungen und an bestimmten organisatorischen Fragen beteiligt werden. Hinzu tritt natürlich die bereits erwähnte Funktion als Bindeglied.

Die Koordinierung des Angebotes auf einer übergeordneten Ebene – diese darf keine ausschließlich bundeslandbezogene sein, besser wäre wohl eine flexible regionale oder fallbezogene auch überregionale Fokussierung – ist ein anderes Problem, dessen Bedeutung nicht unterschätzt werden darf. Es ist dabei notwendig, ein Set von Aufgaben zu formulieren, deren Wahrnehmung in der Verantwortung entsprechender Gremien liegen sollte. Wichtig wäre

- die gemeinsame Interessenvertretung der Hochschulen in Politik und Gesellschaft
- die Koordination und Moderation notwendiger Diskussionsprozesse
- die nationale und internationale Netzwerkbildung
- die Entwicklung gemeinsamer Positionen zu Fragen wie etwa der Hochschulfinanzierung, der Zukunft der Lehrerbildung oder zu Qualitätsaspekten
- die Koordination von Wettbewerb und Kooperation.

Diese Aufgabenfelder orientieren sich etwa an den Aufgaben des Vereins der bayerischen Universitäten »Universität Bayern e.V.« oder denen der Landeshochschulkonferenzen, wie sie mancherorts bestehen. Weitere Felder wären vorstellbar, bei denen außer Koordination und Moderation auch an Entscheidungskompetenzen gedacht werden könnte.

Ein interessanter Ansatz zu einer übergreifenden Koordination auf Länderebene ist die Bildung eines Landeshochschulrates in Brandenburg, der für die Hochschulen dieses Bundeslandes primär eine »Mittler- und Beratungsrolle« wahrnimmt. Zwar verfügt dieser Landeshochschulrat über

ein auf diese Rolle zugeschnittenes Instrumentarium, auch hier aber sind Entwicklungen für die Zukunft ja nicht auszuschließen. Seine Aufgaben jedenfalls weisen in die richtige Richtung. Er

- berät die Hochschulen in grundsätzlichen Angelegenheiten
- wirkt bei der Entscheidung über die Entwicklungspläne der Hochschulen mit, um die Strukturentwicklung zu fördern
- bezieht die im Rahmen der Evaluation der Lehre vorzulegenden Lehrberichte von den Hochschulen in seine Empfehlungen ein
- gibt Empfehlungen zur Haushaltsplanung auf Landesebene
- richtet örtliche Hochschulräte ein
- schlägt den Hochschulen »im Benehmen mit dem Senat« Kandidatinnen und Kandidaten für das Präsidentenamt vor.

Die Frage nach dem Instrumentarium, dessen sich eine vergleichbare Organisationsebene bedienen kann, ist ein sehr wichtiger Schritt. Soll es tatsächlich nur um eine beratende Funktion gehen, oder wäre mehr als das erwünscht? – Vorstellbar wären auch Aufgaben, wie sie die Wissenschaftliche Kommission des Landes Niedersachsen wahrnimmt. Neben der »Beratung zur Fortentwicklung der Struktur des niedersächsischen Hochschul- und Forschungssystems«, der »Stellungnahme zu Empfehlungen von Strukturkommissionen, die in niedersächsischen Hochschulen interne Forschungs- oder Strukturevaluationen durchführen« und der »Entwicklung eines leistungsfähigen Evaluationsverfahrens für die Forschung« obliegt ihr immerhin die »Beratung zur Entwicklung und Prüfung von Forschungsschwerpunkten, insbesondere Begutachtung von Anträgen auf Zuweisung von Personalstellen und/oder Mitteln aus dem Forschungspool des Landes, sofern damit Schwerpunktsetzungen verbunden sind«, und die »Beurteilung von Vorschlägen des Landes zur Finanzierung schwerpunktsetzender Maßnahmen aus Mitteln des Niedersächsischen Vorab der Volkswagen Stiftung«.

## »Universität des Ruhrgebiets«?

Wäre auch ein umfassenderes Modell der Kooperation und der Koordination wie das kalifornische für die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen denkbar? – Vielleicht. Vielleicht wäre es für den Anfang aber auch ein wenig viel verlangt, die gesamte nordrhein-westfälische Hochschullandschaft unter einer Leitung zusammenzufassen. Warum sollte aber nicht in einem ersten Schritt eine »Universität des Ruhrgebiets« mit den Standorten Bochum, Dortmund, Duisburg und Essen entstehen? Sicherlich wären Fehler zu vermeiden, die bei der Fusion der Hochschulen in Duisburg und in Essen gemacht worden sind, aber wer sagt, dass die Ergebnisse nicht trotzdem gut sein könnten?

Wie müsste eine solche Universität des Ruhrgebiets aussehen? Sicherlich bräuchten die unterschiedlichen Standorte viel Autonomie. Sie alle müssten zudem an der Leitung der gesamten Universität beteiligt werden. Entscheidend wäre in einem ersten Schritt die Bildung eines übergreifenden Hochschulrats, der bei Wahrung der jeweiligen Standortautonomie die übergreifenden Zielsetzungen einer derartigen Institution im Auge hätte. Dieser müsste zusammen mit einem Präsidium auf der zentralen Ebene die Bündelung wettbewerblich zu vergebender Ressourcen und die Koordination des Forschungsengagements und des Lehrangebots überwachen und organisieren. Auch die Möglichkeiten einer Professionalisierung des Managements, etwa der Rektorate und Dekanate, sprechen für die Bildung größerer Einheiten. Die Effekte einer solchen Erhöhung der »kritischen Masse« könnten enorm sein.

Um noch einmal an die Stärken der University of California anzuknüpfen, wäre besonders auf die Bildung überörtlicher und fachübergreifender Forschungsschwerpunkte in der Art der »Multicampus Research Units« hinzuweisen. Deren Einrichtung und Ausstattung mit Ressourcen müsste natürlich Sache der Hochschulleitung sein, sie hätte dabei eine Anknüpfung an entsprechende Lehrangebote zu leisten, die insbesondere auf Master- und Promotionsprogramme hin

orientiert sein sollte. Hierin würde auch die Attraktivität für die Wissenschaftler der bislang noch außeruniversitären Forschungseinrichtungen liegen. Eine tatsächlich forschende Lehre in den wissenschaftsorientierten Studiengängen wäre ihre Aufgabe.

Was entstehen könnte, ist ein aus heutiger Perspektive vielleicht noch geradezu utopisch anmutendes Gebilde. Unbestreitbar aber ist, dass es für eine koordinierte Planung der Hochschulentwicklung und für eine erfolgreiche und flexible Erfüllung ihrer Kernaufgaben einige sehr wichtige Voraussetzungen erfüllen würde. Dazu gehört beispielsweise eine mehrdimensionale Struktur, in der jeweils Studiengänge und Forschung disziplinenunabhängig nach problemorientierten Gesichtspunkten gebildet werden. Sicherlich wäre die Bildung eines solchen umfassenden Bildungsnetzwerkes eine echte Herausforderung. Vielleicht aber ist es eine, über die einmal nachgedacht werden sollte.

Entscheidender Maßstab aller Bündelungsbestrebungen muss die Qualität sein. Dafür können Effizienzgewinne einen wichtigen Beitrag leisten. Es muss aber ganz klar sein, dass eine »Universität des Ruhrgebietes« als Sparmodell von vornherein zum Scheitern verurteilt sein würde.

## Literatur

- Academic Ranking of World Universities 2004 (2004), hg. v. Institute of Higher Education, Shanghai Jiao Tong University, Shanghai. <http://ed.sjtu.edu.cn/ranking.htm>
- Art.: California (2001), in: Encyclopedia of American Education, hg. v. Harlow G. Unger, New York: Facts on File, 2. Aufl., Bd. 2, S. 173–175.
- Gruppe 2004 (2004), Hochschule neu denken. Neuorientierung im Horizont der Nachhaltigkeit. Ein Memorandum, Frankfurt/M.
- Hollingsworth, J.R., Stollorz, V.: Risiko, du schöne Braut der Wissenschaft. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 19.05.2004.

- Marcus, J. (2004): Berkeley, in: World University Rankings, hg. v. The Times Higher Education Supplement, London, S. 10.
- Mittelstraß, J. (2003): Die Geisteswissenschaften und die Zukunft der Universität. Köln, 2. Aufl.
- Müller, R.A. (1990), Geschichte der Universität. Von der mittelalterlichen Universitas zur deutschen Hochschule, München.
- Sporn, B., Aeberli, Ch. (2004): Hochschule Schweiz. Ein Vorschlag zur Profilierung im internationalen Umfeld, Zürich. <http://www.avenir-suisse.ch/download.php?id=1384>
- The Guide to University of California Multicampus Research Units (2002), Oakland/CA: Office of Research der UC, 4. Aufl. <http://www.ucop.edu/research/publications/pdf/mru.pdf>
- Vision UniBay 2010. Eckpunkte einer abgestimmten Universitätsentwicklung im Freistaat Bayern (2004), München: Universität Bayern e.V.: 15.07.2004 (<http://www.universitaet-bayern.de/data/publikationen/VisionUni-Bay2010.pdf>).
- World University Rankings (2004), hg. v. The Times Higher Education Supplement, London.