

Seite: N5
Ressort: Natur und Wissenschaft
Seitentitel: Forschung und Lehre
Gattung: Tageszeitung

Nummer: 147
Auflage: 447.608 (gedruckt) 355.260 (verkauft)
 372.686 (verbreitet)
Reichweite: 0,99 (in Mio.)

Besser anders

Um welche Art von Wettbewerb handelt es sich, wenn Universitäten miteinander um Exzellenz konkurrieren? Und wie verarbeitet man eine ernste Niederlage in diesem Spiel?

Von Berthold Wigger

Die Entscheidung in der Exzellenzinitiative vom 15. Juni 2012 hat nicht nur Gewinner und Verlierer hervorgebracht, sondern diesmal auch Absteiger. Die Universitäten Freiburg und Göttingen sowie das Karlsruher Institut für Technologie (KIT) dürfen sich neuerdings nicht mehr zum exklusiven Kreis der sogenannten Eliteuniversitäten zählen. Ihre Zukunftskonzepte werden künftig nicht mehr mit Exzellenzmitteln gefördert.

Die Exzellenzinitiative ist das vielleicht öffentlich sichtbarste Zeichen für den erheblich stärkeren Wettbewerb, in dem sich die deutschen Hochschulen seit einigen Jahren befinden. Die Hochschulen konkurrieren nicht nur um öffentliche Fördermittel, sondern verstärkt auch um Gelder von privater Seite, um Studenten und Wissenschaftler, um Präsenz in den wissenschaftlichen Journalen und um die Aufmerksamkeit der populären Medien.

Auffallend am Hochschulwettbewerb ist, dass er sich bislang im Wesentlichen als ein Besser-schlechter-Wettbewerb darstellt. Und wiederum ist die Exzellenzinitiative dafür das augenfälligste Zeichen. Die Hochschulen konkurrieren darum, besser zu sein als die Konkurrenz und in Hochschulrankings möglichst weit oben zu stehen, wobei die im Exzellenzwettbewerb erfolgreichen Hochschulen die besten sind.

Nun ist der Besser-schlechter-Wettbewerb besonders intensiv. Alles, was ein Wettbewerber unternimmt, um besser zu sein, macht die Konkurrenz notwendigerweise schlechter und umgekehrt. Das bekommen die Absteiger im Exzellenzwettbewerb nun zu spüren, allen voran das KIT. Als einzige unter den Hochschulen ist das KIT ein Kind der Exzellenzinitiative. Es verdankt seine Entstehung der Aufnahme in den Kreis der Eliteuniversitäten. Daraus ist es nun aus-

geschieden und abgestiegen - sozusagen ein verstoßenes Kind des Exzellenzwettbewerbs.

Was können die Universitäten tun, aus denen nun die Exzellenzluft entweicht? Ähnlich wie die vielen Hochschulen, die diese Luft nie geschnuppert haben, könnten sie sich vielleicht darauf besinnen, dass es neben dem Besser-schlechter-Wettbewerb noch einen anderen Wettbewerb gibt, in dem es nicht oder nicht allein darum geht, besser zu sein als die Konkurrenz, sondern vielmehr anders. Dieser Wettbewerb ist weniger intensiv, weil er zu kongruenteren Wettbewerbsstrategien führt. Ein Wettbewerber, der anders ist als die Konkurrenz, macht nicht nur sich selbst anders, sondern zugleich auch die Konkurrenz.

Wie der Anders-Wettbewerb funktioniert, machen private Märkte schon lange vor. Es ist müßig, darüber zu diskutieren, ob ein BMW besser ist als ein Mercedes oder ein Mercedes besser als ein Audi. Leichter fällt eine Klassifikation, die auf spezifische Merkmale der verschiedenen Autos abstellt. Ein Mercedes ist vielleicht eher gediegen, ein BMW eher sportlich und ein Audi eher technikbetont.

Verglichen mit Autos sind Hochschulen komplexere Gebilde. Gleichwohl scheinen sich die Hochschulen gedanklich stets in ein eindimensionales Besser-schlechter-Schema einzuordnen. Das zeigt sich besonders in den Leitbildern, die sich die Hochschulen gegeben haben. Statt dort die wesensprägenden Merkmale der eigenen Institution darzustellen, werden eher die konstitutiven Merkmale von Hochschulen im Allgemeinen formuliert. Und so sind eben alle Hochschulen innovativ und forschungsstark - und einige innovativer und forschungsstärker.

Dass diese Strategie wenige Gewinner und viele Verlierer erzeugt, liegt auf der Hand. Die jetzigen Absteiger in der

Exzellenzinitiative können in Zukunft schlecht damit werben, einmal exzellent gewesen zu sein. Noch weniger können jene Hochschulen, die weit hinten in wie auch immer gewonnenen Hochschulrankings stehen, damit werben, dass sie nicht noch weiter hinten liegen. Die Hochschulen sollten deshalb stärker darauf schauen, was sie besonders macht und worin sie sich von anderen unterscheiden.

Das erfordert, dass sich die Hochschulen auf ihre spezifischen Kompetenzen besinnen. Diese sind naturgemäß eher auf den dezentralen Ebenen, sprich den Fakultäten, den Instituten und den Lehrstühlen angesiedelt. An den Hochschulen haben aber eindeutig die Zentralen an Dominanz gewonnen. Die an den Hochschulen beobachtbare Zentralisierung ist freilich eher geeignet, die spezifischen, dezentral angesiedelten Merkmale zu überdecken. So werden universitätsübergreifende Eigenschaften betont, statt dass sich die universitäre Vielfalt und ihre Besonderheiten zeigen können.

Die Fördergelder für die Zukunftskonzepte der Exzellenzinitiative haben die Zentralisierung zusätzlich befördert. Verbunden mit der Zentralisierung von Entscheidungen, haben sich an den Hochschulen stärker hierarchisch-bürokratische Strukturen herausgebildet. Die auf den dezentralen Ebenen tätigen Wissenschaftler setzen sich ihre Agenda inzwischen weniger selbst, sie werden vielmehr durch Hochschulzentralen gesteuert. Überspitzt formuliert, hat das in den Hochschulzentralen eine Planungsbehörde entstehen lassen, die sich unter einem Hochschullehrer im Wesentlichen eine schlichte Reiz-Reaktions-Maschine vorzustellen scheint, die man nur richtig mit entsprechenden Mitteln zu füttern braucht, um ein erwünschtes Verhalten zu erzeugen. Vergleichbar vielleicht mit einem Hund,

der schwanzwedelnd in diese Ecke läuft, wenn man ihm hier ein Wurst hält, und in jene Ecke, wenn man sie ihm dort hält.

Die Absteiger und Verlierer der Exzellenzinitiative tun gut daran, herauszustellen, was sie als Hochschulen attraktiv macht - auch wenn sie im Exzellenzwettbewerb nicht erfolgreich waren. Am besten dürfte das gelingen, wenn sich ihre dezentralen Einheiten mit ihren

spezifischen Stärken zeigen, wenn sich ihre Forschungsagenden mehr evolutionär entwickeln und weniger zentral gesteuert werden und wenn Entscheidungen eher kollegial getroffen werden als hierarchisch-bürokratisch. Vielleicht werden die Hochschulen dadurch wieder ein bisschen traditioneller - aber das muss ja nicht unbedingt schlecht sein. Sehen wir die Niederlagen in der Exzellenzinitiative also positiv. Niederlagen

bedeuten ja bekanntlich auch Chancen. Klingt zwar abgeschmackt, dürfte aber wohl nicht ganz falsch sein. Vielleicht gilt sogar die Steigerung, und größere Niederlagen bieten größere Chancen. Das KIT hat dann am 15. Juni 2012 eine richtig große Chance erhalten.

Der Autor lehrt Finanzwissenschaft und Public Management am Karlsruher Institut für Technologie.

Verlags-Artikel-PDF: 120627_faz_FD1201206273542308.pdf
Wörter: 866