

29 10 2010

Tag des Wissenschaftsmanagements 2010 (ZWM Speyer)

Die schwierige Balance von Zentralität und Dezentralität: Welche Entwicklungsimpulse gehen von der Exzellenzinitiative für die Hochschulstrukturen aus?

Ruhr-Universität Bochum

Die Exzellenzinitiative als Motor institutioneller Reform

Thomas May

Generalsekretär des Wissenschaftsrates

Wenn ich über die Exzellenzinitiative als Motor institutioneller Reform spreche, begeben mich auf ein spannungsreiches Terrain. Als ehemaliger Kanzler einer Universität ebenso sehr wie als Generalsekretär des Wissenschaftsrates vermute ich, dass für die Universitäten der Begriff „institutionelle Reform“ keineswegs unproblematisch ist; möglicherweise markiert er gar so etwas wie ein rotes Tuch. Dies mag daran liegen, dass der Begriff „Reform“ seitens der Hochschulen vielfach immer noch in erster Linie drohende Mittelkürzungen signalisiert. Wichtiger noch erscheint mir, dass sich die Hochschulen in Deutschland in einem Prozess schnellen und tief greifenden Wandels befinden. Dieser Wandel ist notwendig und, wie ich meine, für das deutsche Hochschulsystem alternativenlos, allerdings macht sich an den Hochschulen mittlerweile so etwas wie Reformmüdigkeit breit, mindestens aber Reformstress. Dies ist auch kein Wunder, denn der Wandel im Hochschulwesen geht mit hohem, anhaltendem und vielleicht sogar stetig wachsendem Leistungsdruck einher.

Die Veränderungsdynamik im Hochschulsystem und der damit verknüpfte Leistungsdruck für die Hochschulen und deren Mitglieder manifestieren sich in einer schwer zu überblickenden Fülle aktueller Reformvorhaben im Hochschulbereich, deren langfristi-

ge Effekte zudem kaum zu prognostizieren sind. Hinweisen möchte ich an dieser Stelle nur auf die Reform des Hochschulzugangs, die Umstellung auf die W-Besoldung, Differenzierungen der Personalstruktur durch die Juniorprofessur oder Professuren mit einem Tätigkeitsschwerpunkt in der Lehre, die Studienreform des Bologna-Prozesses, Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium oder den kapazitiven Ausbau der Hochschulen im Rahmen des Hochschulpakts. Diese Entwicklung mahnt uns – und damit meine ich uns, die wir weniger *wissenschaftlich*, sondern vor allem *wissenschaftsadministrativ* oder *wissenschaftspolitisch* tätig sind – zu höchster Sorgfalt und Vorsicht. Wir müssen bedenken, dass viele Reformen im Hochschulbereich nicht von den Institutionen selbst angestoßen worden sind, sondern von „außen“ an die Hochschulen herangetragen werden.

Die Exzellenzinitiative wirkt gleichfalls als ein Programm „von außen“, doch die damit verknüpften Reformideen an den Universitäten kommen von innen. Das Programm als Solches stellt keine institutionelle Reform dar, verpflichtet die Hochschulen allerdings darauf, als Institution reformbereit zu sein. Bereits jetzt lässt sich sagen, dass dieser Wettbewerb das Gefüge des deutschen Hochschulsystems in einem größeren Ausmaß verändert hat als jedes andere hochschulpolitische Projekt der letzten 30 Jahre. Die Exzellenzinitiative ist Ausdruck dafür, dass der seit den siebziger Jahren zeitweise mit so viel politischer Hingabe wie Ausdauer gepflegte Mythos, demzufolge das Qualitätsniveau aller deutschen Universitäten bezüglich der Forschung strukturell vergleichbar sei, von vielen Akteuren mittlerweile als überholt angesehen wird. Stattdessen wird diese wissenschaftspolitische Grundannahme seit einiger Zeit zu Gunsten einer wettbewerblichen Differenzierung des Hochschulsystems weiter entwickelt, und die Exzellenzinitiative hat hierzu einen erheblichen Beitrag geleistet. Durch die Exzellenzinitiative wurde das Offenlegen bestehender Qualitätsunterschiede in der universitären Forschung zu einem mehrheitlich akzeptierten Verfahren, und die Kategorie der Differenz

erfuhr insgesamt, nicht nur bezogen auf Unterschiede in der Forschungsleistung, eine normative Aufwertung.

Äußerst folgenreich für das Gefüge des Wissenschaftssystems ist dabei der Bedeutungszuwachs der Universität *als Institution*. Von besonderer Relevanz ist hierbei die dritte Förderlinie der Exzellenzinitiative, der „Zukunftskonzepte“. Ihr Ziel ist es, die Universität als Institution zu stärken: Mithilfe der Zukunftskonzepte soll das Profil der Universität geschärft werden; insbesondere sollen strukturelle Rahmenbedingungen für Spitzenforschung geschaffen und die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nachhaltig verbessert werden. Die Teilnehmer am Wettbewerb werden zu innovativen Ideen ermutigt. Sie dürfen angesichts der großen Freiheiten im Verfahren beantragen, was sie wirklich benötigen, aber sie müssen auch die institutionellen Bedingungen für eine erfolgreiche Projektumsetzung schaffen. Oftmals sind hiermit auch Änderungen im bisherigen System universitärer Selbstverwaltung verbunden. Bereits die erste Runde der Exzellenzinitiative war für die Universitäten ein bedeutender „Motor institutioneller Reform“, und sowohl bei geförderten als auch nicht geförderten Universitäten ist ein variantenreiches Spektrum an Neustrukturierungen in Governance und Organisation der Forschung zu beobachten.

Die Mobilisierungswirkung der Exzellenzinitiative auf die Universitäten ist enorm, der Komplexitätszuwachs, mit denen sie konfrontiert werden, allerdings auch. Von besonderer Relevanz für den Erfolg der Universitäten ist – so meine These –, wie sie mit dieser wachsenden Komplexität durch den Exzellenzwettbewerb und dem ganz erheblichen Erwartungsdruck umgehen. Die Exzellenzinitiative eröffnet den Universitäten eine Fülle an Möglichkeiten zur institutionellen Fortentwicklung, doch mit diesen Chancen gehen auch Risiken einher. Im Folgenden möchte ich beispielhaft drei dieser Spannungen in den Mittelpunkt rücken, welche die Universitäten im Rahmen der Exzellenzinitiative meistern müssen. *Erstens* bietet sich den Universitäten bereits in der Antragsphase der Exzellenzinitiative die Chance zu einer institutionellen Selbstvergewisserung,

zwingt sie zugleich aber auch zu mitunter konfliktbehafteten Posteriorisierungen. *Zweitens* fördert die Exzellenzinitiative eine hochschulinterne Differenzierung, die zwar Profil bildend und leistungsfördernd wirken, aber auch die Kohäsion der individuellen Institution gefährden kann; und *drittens* kann der Exzellenzwettbewerb die Universität als Institution sowie einzelnen Universitäten zu einer größeren Sichtbarkeit verhelfen, droht sie aber zugleich auf einen Exzellenzbegriff festzulegen, der singulär auf Forschung zugeschnitten ist.

ERSTENS: SELBSTVERGEWISSERUNG VS. POSTERIORISIERUNGEN

Den Hochschulen bietet sich durch den Exzellenzwettbewerb bereits in der Antragphase die Chance zur *institutionellen Selbstvergewisserung*, wodurch universitätsinterne Diskurse und Veränderungsprozesse angestoßen werden können, die ohne diesen Impuls vermutlich unterblieben wären. Sie zwingt die unterschiedlichen Fächer und Kulturen in einen Wettbewerb mit sehr weit reichenden und strukturell nachhaltig wirkenden Folgen, sie zwingt die Hochschulleitungen dazu, strategische Fragen gegenüber operativen voran zu stellen, sie forciert Zusammenarbeit und Institutionen übergreifende Abstimmung, kurz: Sie ist geeignet, in großen und komplexen Institutionen mit dem ihnen eigenen Hang zur Beharrung und strukturellen Verfestigung strategische Entscheidungen und Veränderungszumutungen möglich zu machen, welche erst die Chance eröffnen, in einzelnen Bereichen eine internationale Spitzenstellung einzunehmen und zu halten. Dabei ist von besonderer Bedeutung, dass hierbei Universitäten eine wirkungsmächtige Vorstellung von sich selber entwickeln, einen *sense of purpose* oder eine *organizational saga*, wie das bei angelsächsischen Universitäten heißt. Wenn sich die einzelne Universität als Institution einen Begriff von sich selbst macht, können sich hieraus Vorgehensweisen für ihre erfolgreiche Positionierung ableiten.

Dieser positive Effekt lässt sich übrigens nicht nur bei Universitäten beobachten, die in der dritten Förderlinie erfolgreich waren; alle Universitäten, die einen Antrag formulie-

ren bzw. formuliert haben, stehen bzw. standen vor der Herausforderung, sich diesem Prozess der institutionellen Selbstvergewisserung zu unterziehen. So ergab eine Umfrage unter allen am Auswahlverfahren der Zukunftskonzepte beteiligten Universitätsleitungen, dass nahezu alle Befragten positive Effekte für ihre strategische Planung durch die Beteiligung am Wettbewerb festgestellt haben. Die große Mehrheit der Universitätsleitungen hat die Auswirkungen auf interne Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse sowie auf die Identifikation der Mitglieder der ganzen Universität als gewinnbringend beurteilt, und zwar – und dies ist von entscheidender Bedeutung – unabhängig davon, ob ihre Bewerbung in der dritten Förderlinie erfolgreich war oder nicht. Ob die Universitätsmitglieder das auch so sehen, darüber kann man spekulieren; zu einem solchen *Commitment* beizutragen, ist jedenfalls eine wichtige Aufgabe der Hochschulleitung.

Allerdings kann gerade eine Profilschärfung oder gar Neupositionierung der Universität, die mit einer institutionellen Selbstvergewisserung verknüpft ist, auch ungewünschte Nebeneffekte bezüglich ihrer *Corporate Identity* haben. Der Prozess der Selbstvergewisserung und damit verknüpfte Schwerpunktsetzungen haben nämlich zur Folge, dass manche Bereiche der Universität wenig oder gar nicht von der institutionellen Profilschärfung profitieren, dass sie einen Rückbau erleiden oder gar geschlossen werden. Solche Posteriorisierungen, die mit einer Profilbildung der Institution einhergehen, können zu erheblichen Konflikten innerhalb der Universität und weit über sie hinaus führen, und dies trägt einen Entscheidungsbedarf in die Universitäten, den es vorher so nicht gegeben hat. Die Entscheidungen, die auf unterschiedlichen Ebenen zu treffen sind, können mitunter für alle Betroffenen sehr schmerzhaft sein und tief greifende Einschnitte in Struktur und Verfasstheit der Hochschule bedeuten. Die Nebenwirkungen institutioneller Reform lassen sich aber kaum vermeiden, denn um als Institution handlungsfähig zu sein, bedarf es auch unbequemer Entscheidungen, die nicht jedem in der Universität gefallen.

Von großer Bedeutung ist, wie die Universität – und speziell die Hochschulleitung – mit dieser wachsenden Komplexität, die nicht nur, aber auch durch die Exzellenzinitiative erzeugt worden ist, umgeht. Hier sind sehr unterschiedliche Lösungen denkbar, abhängig von der gewachsenen Organisationsstruktur der Universität, ihren standortspezifischen Rahmenbedingungen, ihren Schwerpunktbereichen oder ihren monetären Voraussetzungen und Erfolgen. Entscheidend ist eine Sensibilität für die Nebenwirkungen institutioneller Schwerpunktsetzungen sowie eine Kommunikationskultur, mit der nicht nur die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit der Institution gestärkt wird, sondern auch Ansprüche an Transparenz und Mitwirkung gewahrt bleiben und widerstreitende Interessen ausgetragen werden, ohne dass das Gefüge der Universität gefährdet wird. Die Hochschulleitung braucht gute Argumente und sollte auch die von Entscheidungen Betroffenen konsultieren, zu gewinnen versuchen und ihnen Perspektiven anbieten. Die Lerneffekte – sowohl für die Institution als Ganzes als auch für die Universitätsmitglieder – eines solchen Prozesses können erheblich sein und auch die Entwicklung neuer Entscheidungsprozeduren einschließen, die die Institution als Ganzes handlungsfähiger machen.

ZWEITENS: HOCHSCHULINTERNE DIFFERENZIERUNG VS. KOHÄSION

Die Exzellenzinitiative wirkt wie eine „Differenzierungsmaschine“. Nicht nur trägt sie erkennbar zur institutionellen Leistungsdifferenzierung im Hochschulsystem bei. Sie beeinflusst auch – in institutionell durchaus unterschiedlichem Maße und Umfang – die Binnendifferenzierung einzelner Hochschulen. Es entstehen neue Einheiten, die der herkömmlichen inneren Gliederung der Hochschulen nach fachlichen und disziplinären Gesichtspunkten – in Instituten, Fachbereichen oder Fakultäten – an die Seite treten. Die Exzellenzinitiative hat hierbei eine große Bedeutung: Durch Graduiertenschulen und Exzellenzcluster sind neuartige und eigenständige Organisationseinheiten und Schwerpunktbereiche in der Universität entstanden. Dies gilt auch beispielsweise für Einrich-

tungen, die in der dritten Förderlinie in den Universitäten errichtet wurden; ich denke hier an die an einigen Universitäten eingerichteten Forschungskollegs oder *Institutes for Advanced Studies*. Mit diesen Instrumenten, die von Universität zu Universität unterschiedlich ausgestaltet sein können, soll sehr guten Forscherinnen und Forschern mehr Freiraum für ihre Forschung eröffnet werden. Für die Universitäten sind Forschungsverbünde, Forschungskollegs oder Forschungszentren eine effektive Möglichkeit, ihre Stärken zu bündeln, Interdisziplinarität zu fördern und inhaltliche Profile konkreter herauszuarbeiten. Besonders forschungsintensive Bereiche und Zentren prägen so eigene Bedingungen aus, die in den Universitäten als Kristallisationskerne für herausragende Forschung wirken können.

Die Schaffung dieser neuen Einheiten kann die Leistungsfähigkeit der Universität verbessern, ihre Sichtbarkeit erhöhen – ich komme hierauf zurück – und die Institution insgesamt für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler attraktiver machen. Allerdings kann die damit verknüpfte universitätsinterne Differenzierung auch dysfunktional sein und Konflikte in die Universität tragen, die zu einer Fragmentierung der Universität *als Institution* beitragen können. Konflikte können beispielsweise dann auftreten, wenn eine an einem Exzellenzcluster eingerichtete Professur verstetigt werden soll. Hieraus entsteht ein Dilemma: Die Forschungsverbünde bestimmen die Denomination der Professuren, und die Fakultät kann dadurch Probleme mit den Lehraufgaben bekommen, da die Forschungsschwerpunkte des Clusters nicht notwendigerweise an die Studiengänge und Prüfungsordnungen der Fakultät anschlussfähig sind. Mit den Clustern sind auch andere Probleme bzw. offene Fragen verknüpft: Zu welcher Einheit bzw. Fakultät gehören die Forschenden eines Clusters? Wer evaluiert die Juniorprofessorinnen und –professoren auf dem *Tenure track*?

Ein anderes Beispiel betrifft die Graduiertenschulen: Einige dieser Einrichtungen haben sich eigene Promotionsordnungen gegeben und erhalten von der Universität das Promotionsrecht oder streben dieses in Zukunft an, zusätzlich also zu dem der Fakultäten

bzw. Fachbereichen. Irritationen und Kompetenzstreitigkeiten, die mitunter daraus entstehen, können für die Weiterentwicklung der Universität durchaus produktiv sein, wenn es geeignete Aushandlungsprozesse gibt; sie können aber auch Zentrifugalkräfte freisetzen, wenn solche Instrumente fehlen. Dies gilt auch dann, wenn die durch die Exzellenzinitiative eingerichteten Zentren, Cluster oder Kollegs gewissermaßen ein Eigenleben entwickeln und eine „Parallelexistenz“ führen und damit zu „Fremdkörpern“ in der Universität werden, für die die normalen Verfahrensregeln nur eingeschränkt gelten.

Dies ist vor allem ein Problem für die Hochschulleitungen und Dekanate. Sie müssen eine Spannung produktiv bewältigen, die eine Gefahr für die Kohäsion der Universität darstellen kann: Da die Forschungsfinanzierung aus laufenden Grundmitteln zunehmend schwierig wird, ist die Universität auf die Einwerbung von Drittmitteln zunehmend angewiesen; genau deswegen kann die Einwerbung von Drittmitteln indes die Zugriffsmöglichkeiten der relevanten Entscheidungsgremien bzw. der Hochschulleitung auf die Bereiche, die erfolgreich Drittmittel eingeworben haben, unterhöhlen. Gerade Einheiten, die aus Mitteln der Exzellenzinitiative aus- oder erst aufgebaut worden sind, können durchaus mit einem gewissen Selbstbewusstsein gegenüber der Hochschulleitung agieren, da sie erheblich zur erfolgreichen Positionierung der Universität beitragen. Aus dieser Gemengelage entsteht eine hochkomplexe Spannung von hochschulinterner Differenzierung als Leistungssteigerung und Profilbildung auf der einen und hochschulinternen Zentrifugalkräften, die die Integration und die Steuerungsfähigkeit der Universität gefährden kann, auf der anderen Seite.

DRITTENS: GRÖßERE SICHTBARKEIT VS. EINGESCHRÄNKTER EXZELLENZBEGRIFF

Ich komme nun zu einem Punkt, der weniger die Reformbemühungen der einzelnen Universität als Institution betrifft, sondern eher eine Folge dieser individuellen Reformbemühungen im Kontext der Exzellenzinitiative für das Hochschulsystem darstellt. Der

Exzellenzwettbewerb kann zu einer größeren *Sichtbarkeit der Universität* führen. Hier meine ich zunächst nicht unbedingt die einzelne Universität, sondern eher die *Universität als gesellschaftliche Institution*, die spezifische Aufgaben erfüllt und an die seitens unterschiedlicher Anspruchsgruppen divergierende Leistungserwartungen herangetragen werden. Generell lässt sich sagen, dass der institutionelle Status der Universität als Bildungs- und Forschungseinrichtung durch dieses Programm in der öffentlichen Wahrnehmung bereits relevanter geworden ist und auch bei außerhalb des Wissenschaftssystems stehenden Akteuren an Boden gewonnen hat. Die Exzellenzinitiative hat dazu beigetragen, den zur Neige gegangenen Vorrat an gesellschaftlicher Aufmerksamkeit gegenüber Universitäten als für eine Wissensgesellschaft strategisch bedeutsame Institutionen wieder aufzufüllen. Sie schafft Aufmerksamkeit, im Einzelfall positives Erstaunen, fördert auch im internationalen Raum die Wahrnehmung dieses Differenzierungs- und Qualitätssicherungsprozesses und unterstützt einen institutionellen Ansehens- und Reputationsgewinn, der als Türöffner für Kooperationen auch mit Partnern dienen kann, die einem solchen Ansinnen vorher mit schwer überwindbarer Reserve gegenüber gestanden hätten. Die gewachsene Aufmerksamkeit den Universitäten gegenüber hat sich im Übrigen für diese auch positiv hinsichtlich der staatlichen Verteilung finanzieller Mittel ausgewirkt: Im Bundeshaushalt hat allein das Ressort Wissenschaft Zuwächse verzeichnet.

Die wachsende Sichtbarkeit der Universität als gesellschaftliche Institution ist auch für die Profil- und Strategiebildung *einzelner* Universitäten – unabhängig von ihrem bisherigen Erfolg in der Exzellenzinitiative – von großer Bedeutung. Die Universitäten bewegen sich in einem wissenschaftspolitischen Resonanzraum, der in einem immer größeren Ausmaß durch die Rhetorik von Exzellenz und Differenzierung bestimmt wird. Ihre eigenen Anstrengungen, sich als Institution weiterzuentwickeln, sind auf diesen wirkungsmächtigen Exzellenzdiskurs bezogen. Dabei können die Wege, die beschritten werden, um die Institution weiterzuentwickeln, von Universität zu Universität erheblich vonein-

ander abweichen; die in der ersten Programmphase geförderten neun Zukunftskonzepte sind unterschiedlich ausgestaltet und weisen individuell einzigartige Zuschnitte auf. Das Differenzierungsparadigma, das die Unterschiedlichkeit von Universitäten anerkennt und als ein wesentliches Element des Hochschulsystems ausweist, kann für die institutionelle Selbstverortung und die institutionellen Reformbemühungen einer Universität sehr wertvoll sein. Eine solche Selbstwahrnehmung und -verortung geht mit einem besseren Bewusstsein für das institutionelle Leistungsvermögen sowie für die Stärken und Schwächen der Universität einher, und die Reichweite eigener Ziele und Ansprüche kann kritisch geprüft werden. Dies kann auch Solidarisierungseffekte der Universitätsangehörigen bewirken, Begeisterung für ein gemeinsames Ziel wecken und Personen in der Universität neu miteinander ins Gespräch bringen. Für das Gelingen eines Prozesses institutioneller Veränderung ist das entscheidend.

Doch auch hier gibt es eine Spannung – zunächst weniger auf der Ebene der Einzelinstitution, sondern des Gesamtsystems. Denn so unterschiedlich die von den Universitäten ausgearbeiteten Strategien und die damit verknüpften Maßnahmen sein mögen, so uniform droht der Zuschnitt dessen zu werden, was im Hochschulbereich als exzellent angesehen wird: Auch außerhalb des Wettbewerbs wählen fast alle Universitäten zunehmend die Ausrichtung auf den Leistungsbereich der international sichtbaren Spitzenforschung als primäres Differenzierungsmerkmal, während die Attraktivität anderer Profilverkmale einer Universität durch die Dominanz der Forschungsexzellenz aus dem Blick gerät; übrigens unabhängig davon, wie weit der Weg zum Ziel international herausragender Forschung im Einzelfall sein mag. Aus Sicht der Universitäten ist dieses Vorgehen durchaus rational; sie werden geradezu dazu genötigt, für ihre Selbstbeschreibung, beispielsweise in Form von Leitbildern, den Exzellenzbegriff zu verwenden, da er für die Verteilung zusätzlicher Ressourcen eine zentrale Bezugsgröße ist.

Diese Selbstbeschreibung und zum Teil auch Selbstwahrnehmung der Universitäten muss mit ihrer gelebten Praxis zunächst nicht allzu viel zu tun haben; die Aktivitäten

auch der im Rahmen der dritten Förderlinie ausgezeichneten Universitäten sind keineswegs singulär auf Forschung ausgerichtet. Wenn allerdings lediglich eine institutionelle Fixierung auf international herausragende Forschung einen attraktiven Selbstentwurf darstellt, werden alternative Entwürfe der Institution nicht weiter verfolgt. Die Kategorie der „Exzellenz“, die eigentlich Differenzen im Hochschulsystem markieren soll, läuft Gefahr, zu einer Kategorie von Ähnlichkeit institutioneller Selbstentwürfe zu werden, indem die Selbstbeschreibung als exzellente Forschungsinstitution bei vielen Universitäten zum Standard geworden ist. Dies hat natürlich Folgen auch für die Aktivitäten der Hochschulen und kann letztlich den Alternativenreichtum des deutschen Hochschulsystems schmälern und auch zu Dysfunktionalitäten innerhalb der einzelnen Universitäten führen.

Diese Beobachtung ist übrigens für die Konzeptualisierung der zweiten Programmphase der Exzellenzinitiative nicht folgenlos geblieben. Wie Sie wissen, hat die grundständige Lehre in der ersten Programmphase keine Rolle gespielt. Um die Bedeutung der Lehre für Gefüge und Profil der Universitäten zu stärken, werden diese in der zweiten Programmphase nun eingeladen, im Rahmen der dritten Förderlinie ein Konzept der forschungsorientierten Lehre vorzulegen. Wir hoffen, hiermit der zentralen Rolle der Lehre für das Angebotspektrum der Universitäten besser gerecht zu werden.

Ich möchte nun, am Ende meiner Ausführungen, zurückkommen auf den Begriff der „institutionellen Reform“. Als Pfarrerssohn bin ich geneigt, die Formel von der immerwährenden Erneuerung der Kirche - *Ecclesia Semper Reformanda* - auf die universitäre Welt zu übertragen, also im Sinne: *Universitas Semper Reformanda* - die Universität bedarf der immerwährenden Erneuerung. Denn auch für die Universität gilt: Institutionen müssen sich – nicht zuletzt im Kontext gesellschaftlichen Wandels - ständig wandeln, um überdauern zu können. Speziell für die Universität als gesellschaftliche Insti-

12 | 12

tution ist zudem relevant, dass die Wissenschaft ihren Erkenntnisstand immer wieder erneuert, und dies muss Folgen haben für die institutionelle Verfasstheit von Forschung und Lehre.

Es geht also nicht um Reformen als Selbstzweck, sondern um eine beständige Einverleibung und Anverwandlung des Neuen, das durch Wissenschaft zustande kommt. Der Exzellenzinitiative eröffnet den Universitäten die Chance, selbstgewählte strukturelle Veränderungsprozesse einzuleiten, Forschungsprofile zu schärfen oder umzugestalten und gänzlich neue Wege zu beschreiten, um sich als Institution fortzuentwickeln. Allerdings müssen auch die Friktionen, die damit einhergehen, bewältigt werden, und im Umgang mit diesen Komplexitäten bemessen sich in einem nicht geringen Maße die Erfolgsaussichten der Institution und die Handlungsfähigkeit als institutioneller Akteur. Diese Bemühungen der Universitäten können sich produktiv auf die wissenschaftliche Arbeit in den einzelnen Universitäten auswirken und sogar das Leistungsniveau des deutschen Hochschulsystems insgesamt verbessern.

Die Exzellenzinitiative sollte indes nicht als ein Instrument betrachtet werden, an dem das deutsche Hochschulwesen genesen möge. Dazu ist der Wettbewerb nicht geschaffen worden. Insgesamt kann die Exzellenzinitiative nur als *ein* Instrument unter vielen angesehen werden, die Leistungsfähigkeit des deutschen Hochschulsystems zu verbessern. Zudem sollte der Exzellenzbegriff, der der Initiative zu Grunde liegt, nicht als alleinige Messlatte und als singuläres Differenzierungsmerkmal für alle Institutionen des tertiären Bereichs gleichermaßen gelten; es muss im deutschen Hochschulsystem auch Raum geben für andere institutionelle Selbstentwürfe als den der in der Forschung international herausragenden Universität, und für die Hochschulen muss es auch entsprechende Anreize geben, sich in eine solche Richtung weiterzuentwickeln.

In diesem Sinne bedanke ich mich für Ihre Aufmerksamkeit und freue mich auf eine spannende Diskussion.