

JÜRGEN SCHLAEGER

Humboldt's Model: The Future of Universities in the World of Research

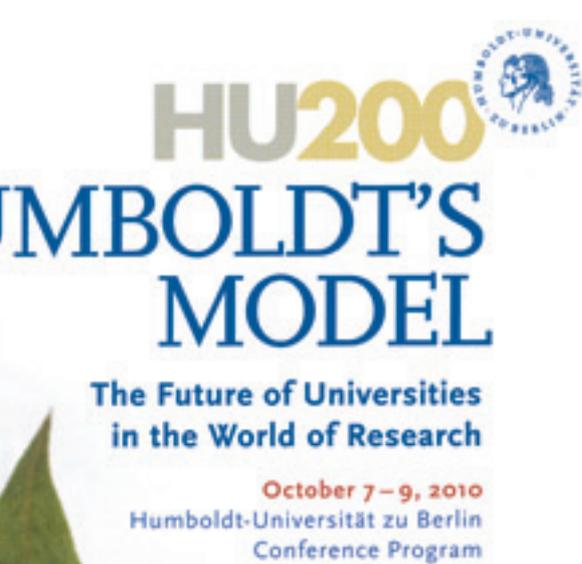
**Internationale Konferenz im Rahmen der
HU200-Jubiläumsfeiern, 7.–9. Oktober 2010**

Die internationale Tagung zu der Frage, inwieweit »das Modell Humboldt« noch brauchbare Perspektiven bieten könne für die Bewältigung der Herausforderungen, vor die das 21. Jahrhundert das weltweite Universitätssystem stellt, war einer der Höhepunkte im Finale der Jubiläumsfeierlichkeiten. Wie es die Veranstalter, Bernd Henningsen, Heinz-Elmar Tenorth und der Verfasser dieses Artikels, im Einleitungsschreiben an die Teilnehmer formulierten: »Zweihundert Jahre, geprägt von Erfolg, Niedergang und Neubeginn, sind, wie wir glauben, ein guter Grund, die Diskussion unseres Weges in die Zukunft an den Ort zurückzuholen, an dem das Humboldt'sche Modell einer forschungsorientierten Universität aus der Taufe gehoben wurde und über die Zeit Gestalt angenommen hatte, und mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus aller Welt darüber nachzudenken, ob die mit unserem Gründungsvater assoziierten Prinzipien auch in Zukunft noch gelten sollen.«

Zeitlich so platziert, dass ein hohes Maß an Aufmerksamkeit in unserer Universität und der breiteren Öffentlichkeit garantiert war, aber auch in einer entscheidenden Phase der Vorbereitung auf unseren Antrag für die neue Runde der Exzellenz-Initiative, bot diese Konferenz, für die das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) großzügig Förderung zur Verfügung gestellt hatte, eine optimale Plattform für kritische Selbstbesinnung nach innen, aber auch für unsere Bemühungen, unsere internationale Sichtbarkeit weiter zu stärken. Eingeladen waren Persönlichkeiten aus aller Welt, die sich in der Forschung, der Forschungsverwaltung und der Forschungspolitik einen Namen gemacht haben, in der Erwartung, dass das Gespräch mit ihnen Klärung der gestellten Frage bringen würde.

Der Konferenzverlauf hat zwar die diskussionsleitende Frage nicht eindeutig beantworten können, aber am Ende war doch weitgehende Übereinstimmung über die andauernde Bedeutung einiger der Humboldt'schen Prinzipien festzustellen, wenn auch das Spektrum der z.T. sehr kontrovers debattierten Vorschläge zur konkreten Ausgestaltung des Verhältnisses von Forschung und Lehre, zur optimalen Organisation der Forschung, zur Erfüllung der Dienstleistungsfunktionen der Universitäten gegenüber der Gesellschaft und, generell, zur »inneren Organisation dieser höheren Lehranstal-





hatten wir das Generalthema der Konferenz in 5 Panels aufgeteilt, die sich je eine der zentralen, mit diesem Thema verbundenen Aspekte widmeten:

1. Brauchen Forscher heute noch Universitäten?
(Moderation: Peter Frensch)
2. Wie soll Lehre an Forschungsuniversitäten aussehen? (Jens-Uwe Nagel)
3. Brauchen wir noch Universitäten?
(Ulrike Beisiegel)
4. Wie organisiert und leitet man eine Universität?
(Wilhelm Krull)
5. Themen oder Disziplinen – Was ist bestimmend für ein optimales Forschungsumfeld?
(Bernd Henningsen)

Zu jedem dieser Podien hatten die Organisatoren 4 Experten gebeten, 5 bis 10-minütige »statements« vorzubereiten, und weitere 3–4 Teilnehmer, darauf kurz zu reagieren. Jedes Panel wurde durch einen Moderator oder eine Moderatorin eingeleitet und schloss mit einem offenen Gedankenaustausch zwischen den Podiumsteilnehmern und dem Plenum. Um die vorbereiteten Reden und Gegenreden zu fokussieren, hatten wir im Einladungsschreiben die gestellten Fragen in ein Pro und Contra möglicher Extrempositionen eingebettet und die Akteure gebeten, sich in diesem Spektrum möglicher Einstellungen zu positionieren.

Abb. 1
Cover des Konferenzprogramms

ten« zu heterogen war, als dass daraus ein umfassender Konsens hätte erwachsen können.

Wir, die Veranstalter, wollten differenzierte Analysen und intelligenten Streit über die besten Wege in die Zukunft und wir bekamen beides. Um dies zu erreichen, hatten wir uns darauf verständigt, der Struktur der Tagung eine Dramaturgie zu geben, die eine bloße Aneinanderreihung bzw. Gegenüberstellung von bekannten Positionen zu verhindern und Widerspruch zum durchgängigen Antriebsmoment der Debatten zu machen versprach. Entsprechend

In einer 6. Sitzung gaben ebenfalls vorher ausgesuchte Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine pointierte Zusammenschau der Panels und stellten deren Einsichten und Kontroversen noch einmal zur Diskussion. Diese Sitzung wurde von dem neuen Präsidenten der Humboldt-Universität zu Berlin, Jan-Hendrik Olbertz, geleitet. Den Abschluss bildete schließlich die Verlesung und Diskussion des Entwurfs eines Memorandums, in dem 7 handlungsleitende Prinzipien niedergelegt waren.

Die Gesamtdramaturgie der Tagung förderte ein solch differenziertes Panorama von Analysen und Erfahrungsberichten zu Tage, eine solche Vielfalt an Vorschlägen, kritischen Anmerkungen zu gravierenden Mängeln an den bestehenden Rahmenbedingungen und den innerhalb der Wissenschaftssysteme verschiedener Länder praktizierten Lösungsstrategien, aber auch an Bekenntnissen zu Grundprinzipien einer »best practice« in Forschung, Lehre und Governance, dass am Ende festzustellen war: Ja, das Wissenschaftssystem hat sich dramatisch verändert und wird sich weiter dramatisch verändern müssen; ja, vieles ist ausprobiert worden, aber nur wenig hat sich als tragfähige Lösung der bestehenden Probleme erwiesen; ja, es ist klar, dass die Reformbemühungen zur Bewältigung der globalen Herausforderungen an die Wissensgesellschaften der Zukunft nicht durch weltweite Standardisierung, sondern nur durch Ausschöpfung der je lokalen, oft über lange Zeit gewachsenen gesellschaftlichen, institutionellen, kulturellen und politischen Erfahrungsressourcen Erfolg haben können. Es muss aber auch gelten: um im Stimmengewirr der unterschiedlichsten Interessen und Überzeugungen die unverzichtbare Bedeutung von Kreativität und Innovationsfähigkeit nicht aus den Augen zu verlieren, bedarf es einer Verständigung über unveräußerliche Leitlinien für alle weiteren Bemühungen, die Aufgaben einer Universität und die notwendigen Voraussetzungen für eine optimale Entwicklung der Forschung und des forschenden Denkens in Einklang zu bringen

Im Folgenden sollen nur in aller Kürze einige markante Ansichten und Einsichten aus den Panels skizziert werden. Eine vollständige Darstellung des Konferenzverlaufs mit dem Abdruck der vorbereiteten Statements und ausführlichen Zusammenfassungen der Diskussionen ist in Vorbereitung.



Abb. 2
Auf der Konferenz »Das Modell Humboldt – Die Zukunft der Universitäten in der Welt der Forschung« ist der Gründungsvater der Berliner Universität allgegenwärtig. Wege der Fortschreibung des Humboldt'schen Erfolgsmodells werden unter Beteiligung des Präsidenten der Humboldt-Universität, Prof. Dr. Jan-Hendrik Olbertz, debattiert.

In der Beantwortung der Frage, die Panel 1 gewidmet war: »Brauchen Forscher heute noch Universitäten?« war sich die Konferenz weitgehend und oft mit Emphase einig, dass Forschung zum Wesen einer Universität gehört und unverzichtbar ist, auch wenn weltweit forschungsintensive Universitäten eher die Ausnahme als die Regel sind. Ebenso klar war aber auch, dass Forschung immer schon außerhalb der Universitäten möglich war und auch möglich bleiben muss.

Panel 2 zur Lehre diagnostizierte für viele Universitäten, insbesondere aber für das deutsche Uni-



versitätssystem, eine Tradition der Privilegierung von Forschung zu Lasten der Lehre, eine Asymmetrie, die es im sonst so bereitwillig nachgeahmten System der amerikanischen Eliteuniversitäten nicht gibt. Forschung und Lehre sind über die Kultivierung der menschlichen Neugierde unlöslich miteinander verbunden und sollten mit Blick auf die berechtigten Erwartungen der Gesellschaft an ihre Universitäten eine gleichgewichtige Rolle spielen, im Reputationssystem wie in den Ressourcenzuweisungen. Als Bedrohung für deren produktives Zusammenwirken wurde aber auch die zunehmende Verwand-

lung des Studiums in eine verschulte Spezialausbildung angesehen, in der der wachsende Bedarf an vernetztem Denken und transdisziplinärer Intelligenz zu kurz kommt.

Panel 3 »Brauchen wir noch Universitäten?« rückte eine Reihe von Alleinstellungsmerkmalen von Universitäten als Institutionen der Wissensvermehrung, der Wissensvermittlung und der wissenschaftsbasierten Problemlösung in den Blick. Das interdisziplinäres Denken fördernde Zusammenleben unterschiedlichster Disziplinen und die Notwendigkeit, wissenschaftliches Denken allgemein,

aber auch die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Engführung mit der Forschung fördern zu können, machen – so die einhellige Meinung – auch in Zukunft Universitäten unverzichtbar. Erfolgreiche Strategien zur Bewältigung weltweiter Probleme wie Armut, Klima, Energie, Gesundheit verlangten nach Beteiligung vieler Disziplinen und Universitäten sind die einzigen Institutionen, die eine solche kritische Masse an interdisziplinärem Potential bereitstellen können.

Panel 4 »Wie organisiert und leitet man eine Universität?« gab Anlass zu besonders heftigen Klagen und Kontroversen. Das Klageglied reichte von überhandnehmender Bürokratie, einer zunehmenden Gestaltung der Leitungs- und Organisationsstrukturen nach Betriebsführungsmodellen, einer fortschreitenden Abnahme der Mitwirkungsrechte in strategischen Fragen und ganz generell der Herrschaft einer Kultur des Misstrauens, die sich mit allumfassenden Ergebniskontrollen, Evaluationen und ähnlichen zeitverschlingenden und kreativitätsfeindlichen Maßnahmen im System festgesetzt habe. Dem wurde entgegengehalten, dass der Umfang des finanziellen Engagements der Gesellschaft professionelles Management und kontrollierbare Verfahren der Rechenschaftslegung unerlässlich macht, und Universitäten sich demnach das Vertrauen, das sie einfordern, auch durch eigene Anstrengung verdienen müssen. Ein Teilnehmer aus Finnland berichtete in diesem Zusammenhang, dass eine Untersuchung der Management-Strukturen der ersten 100 Universitäten auf der Shanghaier Ranking-Liste keinerlei Parallelität zwischen bestimmten Strukturen und dem Erfolg und Standing der Universitäten feststellen konnte, so dass die Konferenz auch hier wieder in der Situation war konstatieren zu müssen, dass man sich in der Vision der idealen Bedingungen einig ist, nicht aber über die organisatorischen Voraussetzungen ihrer Umsetzung.

Panel 5 schließlich stellte diese Ideale einer Institution, die in Forschung, Lehre und Dienstleistung gegenüber der Gesellschaft optimal aufgestellt ist, in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Hier wurde deutlich, dass neben den externen Hindernissen wie Bürokratie, Ressourcensteuerung nach kurzgreifenden Nützlichkeitskriterien auch interne Faktoren wie disziplinäre Versäulung, institutionelles Beharrungsvermögen, territoriales Denken und, im deutschen System, der »Lehrstuhl« als innovationshemmende Strukturmerkmale zu kritisieren sind. Freiheit der Entfaltung von Kreativität, Autonomie der Institution gegenüber staatlichen oder anderen planwirtschaftlichen Eingriffen und Kontrollen wurden als unverzichtbare Bestandteile eines forschungsfreundlichen Umfeldes identifiziert.

In seiner Einleitung zu der einer Zusammenfassung der bisherigen Vorschläge und Analysen gewidmeten 5. Sitzung legte Präsident Jan-Hendrik Olbertz ein Bekenntnis zu dem Grundprinzip »Bildung durch Wissenschaft« ab, in dem er Offenheit und Individualität als zwei zentrale, für die Entwicklung der Humboldt-Universität entscheidende Leitkonzepte vorstellte.

Den Abschluss bildeten die Verlesung des Memorandums und seine Diskussion. In aller Vorläufigkeit hatten die Veranstalter zusammen mit dem Präsidenten 7 Prinzipien als entscheidend für die Festigung der Position der Universitäten in der Wissensgesellschaft von Morgen formuliert. Sie waren: die Erhaltung der Einheit von Forschung und Lehre; die Bewahrung der Autonomie; die Universität als Haus, das viele ganz unterschiedliche Disziplinen gemeinsam bewohnen und gestalten; die Bereitschaft zur Wissensvermittlung in die Gesellschaft hinein; die Freiheit der Forschung als unerlässlich für kreatives Denken; die Universität als Ort permanenter Selbstreflexion in geschichtli-

cher Perspektive; und die Bereitschaft zu institutioneller Flexibilität bei der Schaffung optimaler Rahmenbedingungen für Forschung und Lehre.

Die Reaktion des Plenums war so kontrovers, dass die Veranstalter den Hinweis eines Konferenzteilnehmers, man solle das Memorandum nicht als Memorandum der Konferenz, sondern als Memorandum der Humboldt-Universität im Lichte der Diskussionen und im Geiste des Gründungsvaters um- und ausformulieren, dankbar aufgenommen haben. Daran wird nun mit Nachdruck gearbeitet.



Prof. Dr. Jürgen Schlaeger

Jg. 1940. Jürgen Schlaeger studierte Anglistik, Slawistik und Geschichte an den Universitäten Würzburg und Köln und Englisch in Oxford. Er promovierte an der Universität Konstanz und habilitierte sich dort 1975 mit einer Arbeit über »Modelle funktionsgeschichtlicher

Literaturbetrachtung«. Von 1976–1995 war er in Konstanz Professor für Englische Literatur und Allgemeine Literaturwissenschaft und einige Jahre auch Prorektor sowie Sprecher des SFB »Literarische Anthropologie«. 1995 wurde er als Gründungsdirektor des Großbritannien-Zentrums (GBZ) an die Humboldt-Universität berufen und leitete dieses Zentralinstitut bis zu seiner Emeritierung im Herbst 2008. Gastprofessuren und Forschungsaufenthalte führten ihn u.a. nach Oxford, Cambridge, Kalifornien und Shanghai. 2010 wurde ihm von Königin Elizabeth II der hohe Orden »Commander of the Order of the British Empire« zuerkannt. Im Jubiläumsjahr 2010 koordinierte er die Feierlichkeiten zum 200jährigen Jubiläum der Humboldt-Universität. Prof. Schlaeger ist Mitglied der »Ständigen Akkreditierungskommission« der ZEvA und Vorsitzender des Stiftungsrats der Alfred Toepfer Stiftung in Hamburg.

Humboldt-Universität zu Berlin, Großbritannien-Zentrum

www.gbz.hu-berlin.de/staff/staff/profil-schlaeger

E-Mail: juergen.schlaeger@rz.hu-berlin.de