

Werner Müller-Esterl  
Christine Burtscheidt



# DIE MÜNDIGE UNIVERSITÄT

Der Frankfurter Weg in die Autonomie

campus

Die mündige Universität



*Werner Müller-Esterl*, Prof. Dr., war von 2009 bis 2014 Präsident der Goethe-Universität Frankfurt am Main. Er hatte Professuren für Klinische Biochemie in München, Mainz und Frankfurt am Main und leitete hier auch den Exzellenzcluster »Makromolekulare Komplexe«.

*Christine Burtscheidt*, Dr. phil., war von 2010–2015 persönliche Referentin und Büroleiterin des Präsidenten an der Goethe-Universität. Seitdem ist sie Leiterin Kommunikation der Leibniz-Gemeinschaft, Berlin. Zuvor war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin an der LMU München und Redakteurin bei der *Süddeutschen Zeitung*.

Werner Müller-Esterl, Christine Burtscheidt

# Die mündige Universität

Der Frankfurter Weg in die Autonomie

Unter Mitarbeit von Ayse Asar, Olaf Kaltenborn, Justus Lentsch,  
Kerstin Schulmeyer-Ahl und Sascha Seifert

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

An dieser Stelle sei der Johanna-Quandt-Universitätsstiftung für die tatkräftige Hilfe beim Zustandekommen dieses Buches herzlich gedankt.

Die Rechte an sämtlichen Abbildungen in diesem Buch liegen bei der Goethe-Universität Frankfurt am Main.

Dank gilt den FotografInnen Uwe Dettmar (19 Abbildungen), Elke Födisch (1) und Lisa Haag (1).

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-593-50179-6 Print

ISBN 978-3-593-42517-7 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-43341-7 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2015 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Umschlagmotiv: Campus der Universität Frankfurt mit Frankfurter Skyline © Goethe-Universität Frankfurt am Main, Foto: Uwe Dettmar

Satz: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Druck und Bindung: Beltz Bad Langesalza

[www.campus.de](http://www.campus.de)

© Campus Verlag GmbH

# Inhalt

Geleitwort von Matthias Kleiner	
Die erweiterte Universitätsgemeinschaft: lehren, lernen – und bürgen .....	7
1. Der Frankfurter Weg in die Autonomie .....	11
Wie alles begann .....	11
2. Von der nachgeordneten Behörde zur autonomen Universität . . .	27
2.1 Freiheit und Verantwortung – die neue Governance .....	27
2.2 Forschung und Nachwuchsförderung – die Herausbildung eines authentischen Profils .....	40
2.3 Lehre und Studium – der Aufbau einer Qualitätssicherung .....	69
2.4 Grenzen der Handlungsfreiheit – die öffentliche Finanzierung .....	92
2.5 In stetem Dialog – die Rückkehr der Bürgeruniversität .....	121
3. Die mündige Universität .....	131
Was zu tun bleibt – Wünsche, Wagnisse und Visionen .....	131
Anmerkungen .....	140
Abbildungsnachweis .....	160



## Die erweiterte Universitäts-Gemeinschaft: Lehren, lernen – und bürgen

*Matthias Kleiner, Vorsitzender des Hochschulrates  
der Goethe-Universität Frankfurt*

»Die mündige Universität« – dieser Titel provoziert Fragen: Mündig – eine Universität? Ist Mündigkeit nicht eine Eigenschaft und ein ›Vorrecht‹ des Menschen? Gibt es denn Universitäten oder in einem weiteren Sinne verwandte Institutionen in der Wissenschaft, auf die das Attribut nicht oder weniger zutrifft? Sind Universitäten in Deutschland unterschiedlich mündig?

Mündig, das heißt ja in erster Linie, kundig selbst Verantwortung zu tragen – für die Gegenwart wie für die Zukunft. Darin liegt auch schon eine der Antworten: Dieses ›Selbst‹, das ist die Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden, wie es so schön heißt; eine Gruppe von Menschen also, die eine Universität ausmacht und die Überzeugung von und den Aufwand der Mündigkeit nicht scheut. Die Frankfurter Universität ist eine solche Gemeinschaft. Sie hat sich bereits vor mehr als 100 Jahren auf diesen Weg gemacht und das Bekenntnis dazu jüngst bekräftigt, als sie 2008 in eine selbstständige Stiftungsuniversität umgewandelt wurde.

Doch eine solche Umwandlung geschieht nicht auf einmal oder gar auf Knopfdruck – am Beispiel Frankfurt lassen sich vielmehr zwei Prozesse der Initiation ausmachen, die einander wohl bedingt haben: Erstens war die Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden hier um Bürgerinnen und Bürger der Stadt erweitert, die den freiheitlichen Anspruch auf eine universitäre Gemeinschaft bekräftigten – und dafür im Wortsinn bürkten. Dass die Bewegung der Goethe-Universität hin zur wachsenden Autonomie eben auch aus der Mitte der Bürgerschaft entsprang, verleiht der verantwortungsvollen Unabhängigkeit der ›Institution Universität‹ vor aufgeklärtem Hintergrund gerade in Frankfurt einen besonderen

Nachdruck. Wer weiß, womöglich ist die Goethe-Universität daher tatsächlich ein wenig mündiger als andere – oder geübter darin, es auf eine selbstverständliche Weise zu sein...

Zweitens hat die wissenschaftsbezogene und daher wissenschaftsgeleitete innere Entwicklung notwendige Schritte der Befähigung vollzogen: Mit einer eigenen wissenschaftlichen Identität, vorausschauenden Perspektiven, die in nachhaltigen Konzepten münden, junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler stets im Blick, kritische Überprüfungsmechanismen zur Sicherstellung der Qualität und einer festen Zusammengehörigkeit, wenn nicht Einheit von Lehre und Forschung. Nicht zuletzt gehört dazu der lebendige Austausch mit der Stadt und ihrer Gesellschaft.

Die Vorstellung der Mündigkeit mag im Kontext der Wissenschaften dem Prinzip der Selbstorganisation der Forschung eng verwandt sein und in anderen gesellschaftlichen Bereichen Subsidiarität heißen; gemeinsam ist diesen Spielarten die Berufung auf Kompetenz und Selbstbestimmung sowie Sachverstand und Entfaltung auf der Ebene der jeweils zuständigen Einheiten und Instanzen – systematisch und transparent in Organisation und Aufbau und zum Wohle des Ganzen. Natürlich steckt auch ein motivierendes Moment in der Mündigkeit, in der Selbstorganisation oder in der Subsidiarität: Es erlaubt, fördert und fordert das Können, das Wollen und die Initiative der Beteiligten.

Ein national singuläres Konstrukt wie die Frankfurter Stiftungsuniversität steht natürlich in besonderer Weise im Fokus: Gelingt es? Gelingt es nicht? Darüber berichtet das Buch. Jeder Weg ist selbst zu erproben, alle Erfahrungen gilt es, selbst zu machen. Es bedarf – wie so häufig in Wissenschaft und Forschung – der rechten Balance von Tat und Anstrengung hier und Geduld und Muße dort. Insofern verstehe ich dieses Buch als Anreiz für Lehrende und Lernende, also für alle Angehörigen der erweiterten Universitäts-Gemeinschaft, aber auch über Frankfurt hinaus für alle, die sich mit Wissenschaft, Forschung und Lehre befassen und für sie interessieren.

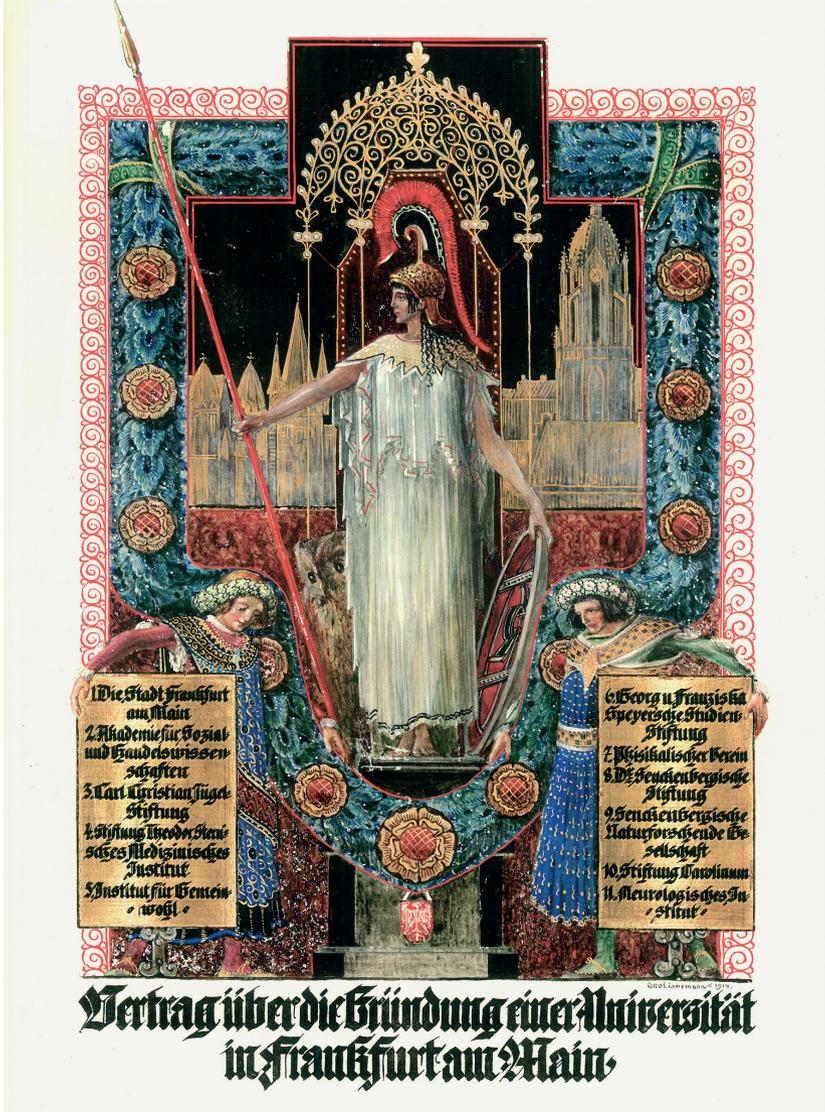


Abb. 1: Gründungsurkunde der Universität Frankfurt von 1914



# 1. Der Frankfurter Weg in die Autonomie

## Wie alles begann

Die Paulskirche ist bis auf den letzten Platz gefüllt. Schulter an Schulter stehen BürgerInnen und ProfessorInnen<sup>1</sup> bis zum Treppenabstieg in die Halle hinunter. Zwei Männer gehen mit ausgestreckten Armen aufeinander zu. Es folgt ein Handschlag und dann tosender Applaus. Die höchsten Vertreter von Stadt und Universitätsspitze haben soeben versichert, »gemeinsam in die Zukunft zu gehen«.<sup>2</sup> Eine Geste, für die es in Frankfurt keinen symbolischeren Ort geben könnte; aber auch keinen besseren Zeitpunkt als den Neujahrsempfang der Stadt, der im Januar 2014 gleichzeitig Auftakt zur Hundertjahrfeier der Frankfurter Universität ist.

Wenngleich auch die Universität 1914 »aus der Mitte der Stadtgesellschaft«<sup>3</sup> hervorgegangen ist, schien lange die Distanz zwischen Stadt und Universität unüberbrückbar groß – hier die äußerst heterogene Bürgerschaft einer internationalen Handelsmetropole, dort die von Wiesbaden aus verwaltete Landesuniversität. Eine Nähe zur Stadt entstand erst wieder, als die Universität 2008 – orientiert an international erfolgreichen Vorbildern – den Status einer autonomen Stiftungsuniversität errang.<sup>4</sup> Denn damit besann sie sich ihrer Herkunft – der Liberalität, Pluralität und Internationalität ihrer Stadt.

## Reformtendenzen der vergangenen Dekaden

»Die Idee der Umwandlung der Goethe-Universität in eine Stiftungsuniversität wäre undenkbar gewesen ohne die weitreichenden Veränderungen, die sich seit Mitte der neunziger Jahre auf dem Universitätssektor ereignet haben«<sup>5</sup>, ist in einer der vielen universitären Chroniken nachzulesen. Damit wird auf die vierte Novelle des Hochschulrahmengesetzes des Bundes (HRG) verwiesen sowie den sich daran orientierenden zahlreichen Ländergesetzgebungsprozessen. Sie lösten einen Paradigmenwechsel in der Hochschulpolitik aus: weg von staatlicher Detailsteuerung, hin zu mehr institutioneller Freiheit für die Universitäten.

Die wesentlichen Ursachen dafür waren: die mittelmäßige bis sinkende Lehr- und Forschungsqualität staatlich gesteuerter Einrichtungen, sichtbar geworden durch aufkommende internationale Rankings; ein wachsender Konkurrenzdruck in einer global sich zusammenschließenden Wissenschaftswelt; der damit einhergehende Ruf nach verstärkter Selbständigkeit und Handlungsfähigkeit der Hochschulen; Sparrunden der Politik, die in Forderungen nach einem effizienteren und vor allem transparenten Einsatz öffentlicher Mittel mündeten; sowie eine zunehmend individualisierte Gesellschaft, die nach differenzierten Bildungsangeboten verlangte.<sup>6</sup>

Die Reform, die im weiteren Verlauf Anhänger wohlmeinend als Etablierung eines *New Public Management* begrüßen und Kritiker als »Ökonomisierung von Bildung« verurteilen sollten, brach in den 1990er Jahren mit dem Gleichheitsideal der 1970er-Jahre, nämlich überall gleiche Rahmenbedingungen zu schaffen. Die Hochschulpolitik kam ab von struktureller Gleichheit und zielte auf ein differenziertes Wissenschaftssystem, das sich durch einen Qualitätswettbewerb herausbilden sollte. Die Umbauten setzten umfassend an – sowohl auf den Ebenen von Bund und Ländern als auch jenen der Hochschulen. Es sollte wieder Licht ins Dickicht undurchsichtiger Zuständigkeiten gebracht werden, das durch staatlich überbordende Gesetzgebungsverfahren und Planungen in den vergangenen Jahrzehnten entstanden war.<sup>7</sup>

Der Bund entfachte 1998 mit der vierten HRG-Novelle den Prozess der Deregulierung im Hochschulbereich und trat einen Großteil seiner

Rechte ab. Im Einzelnen wurde die seit 1976 geltende Rahmengesetzgebung bis auf wenige Ausnahmen wieder abgeschafft; sie umfasst heute Studienabschlüsse, einen Teil der Zulassungsverfahren sowie wettbewerbliche und damit befristete Initiativen zur Steuerung des Wissenschaftssystems, also Hochschulsonderprogramme wie den Hochschulpakt 2020 oder die Exzellenzinitiative.<sup>8</sup> Die Länder, die fortan wieder allein zuständig für ihre Hochschulen waren, erhielten Kompetenzen vom Bund beim Hochschulbau und -personal; teils über Urteile des Bundesverfassungsgerichtes erzwungen, teils auch während der Föderalismusreform 2006 ausverhandelt.

Die 16 Bundesländer wiederum traten ihre Rechte an die Hochschulen ab, insbesondere in der Lehre wie bei der Zulassung der Studierenden, bei der Einrichtung und Schließung von Studiengängen oder der Abfassung von Studien- und Prüfungsordnungen, der Berufung von ProfessorInnen oder der Nachwuchsförderung. Doch so konsequent wie sich der Bund aus dem Hochschulbereich zurückgezogen hatte, so zögerlich, widersprüchlich und unterschiedlich agierten in den zwei großen Reformphasen der vergangenen 17 Jahre die Länder – eben föderal gemäß ihrer Kultur und Tradition.

Weitreichende Spielräume erhielten die Hochschulen landesweit tatsächlich nur in Niedersachsen 2002, in Nordrhein-Westfalen (NRW) mit dem Hochschulfreiheitsgesetz 2006, oder auch als einzelne Einrichtungen in Hessen die TU Darmstadt 2004 und vier Jahre später eben auch die Goethe-Universität in Frankfurt.<sup>9</sup> Im Idealfall spiegelte sich die neue Autonomie rechtlich in einem vom Staat losgelösten Status als Körperschaften des öffentlichen Rechts, des privaten Rechts oder einer Stiftung wider. Hier schritt insbesondere Niedersachsen mutig voran. Dabei verzichteten die Länderregierungen auf die Fachaufsicht, d.h. die Hochschulen erhielten maximale Handlungsfreiheit in zentralen Feldern ihrer Entwicklungs- und Schwerpunktsetzung sowie der Verwendung der öffentlichen Mittel. Sowohl Personal- wie Sachmittel als auch Investitionen in den Bau waren nicht mehr unter unzähligen Titeln im regulären staatlichen Landeshaushalt subsumiert, sondern flossen direkt an die Hochschulen als flexibel zu nutzender Gesamtzuschuss, im Fachjargon Globalbudget.



Abb. 2: Buchmann Institut für Molekulare Lebenswissenschaften und Biologicum am Campus Riedberg

## Hindernisse beim Umbau

Der erworbene Spielraum war relativ zu sehen; denn letztlich ging es nicht um eine absolute, völlig losgelöste Autarkie vom Staat, sondern lediglich eine neue, indirekte Steuerungsform, die sich fortan vor allem an einer durch Kennzahlen definierten Leistung orientieren sollte. Entsprechend wurden neue Steuerungsinstrumente eingeführt. Insbesondere wurde ein Wettbewerb entfacht, der öffentliche Mittel stärker nach Leistung vergeben sollte. Jeder einzelne Wissenschaftler sowie ganze Einrichtungen sind heute aufgefordert, einen wachsenden Teil ihres Etats über regionale, nationale oder auch internationale Programme einzuwerben. Diese stehen allerdings immer nur befristet zur Verfügung und fließen auch nur, wenn sich einzelne ForscherInnen bis hin zu ganzen Organisationen regelmäßig Qualitätskontrollen unterziehen; und auch diese folgen dabei Kennzahlen, die sowohl von der Wissenschaft als auch von der Politik vorgegeben werden.

Das Autonomieversprechen war darüber hinaus an interne Reformen gekoppelt. So sahen sich die Hochschulen verpflichtet, intern ihre Organisation strategiefähig zu machen. Demokratisierungstendenzen infolge

der 68er-Revolution hatten zu einer Gremien- und Gruppenuniversität geführt, die inzwischen vielerorts als »organisierte Verantwortungslosigkeit« kritisiert wurde. Kollektive Mitbestimmungsrechte vergleichbar mit jenen demokratisch legitimierter Parlamente sollten nicht abgeschafft, aber dennoch stärker zurückgefahren werden zugunsten individueller Entscheidungen von Experten.<sup>10</sup> So wurden Entscheidungskompetenz und Personenverantwortung bei der Hochschulleitung und dem Hochschulrat zusammengeführt und verloren universitäre Kollegialorgane an Einfluss, darunter traditionell starke Organe wie der Senat.

Ogleich es nur selten gelang, diese Gewaltenteilung bis in die letzte Konsequenz hinein umzusetzen, und es in der Regel<sup>11</sup> des Landesgesetzgebers bedurfte, um überhaupt solche Reformen ansatzweise durchzusetzen, kam es dennoch immer wieder zu Protesten gegen die Organisationsumbauten. Sie mündeten teils in höchstrichterlichen Auseinandersetzungen und gelegentlich auch in hochschulinternen Abwahlen von offenbar für eine deutsche Hochschulkultur zu autoritär agierenden Rektoren.<sup>12</sup> Auch deshalb haben wohl inzwischen manche Landesregierungen entgegen vielfach geäußerten Warnungen und Protesten wie in Nordrhein-Westfalen oder Niedersachsen das Rad wieder zurückgedreht.<sup>13</sup>

Frankfurt erfassten die Reformen der vergangenen zwei Jahrzehnte wie alle deutschen Universitäten – ob in Form der Einführung einer Präsidialverfassung oder der wettbewerblichen Vergabe von Landesmitteln. Darüber hinaus jedoch den Mut zur Umwandlung in eine Stiftungsuniversität aufzubringen, ist vor allem auf drei Ursachen zurückzuführen: die Konkurrenz zur nahegelegenen Technischen Universität Darmstadt, der es bereits am 5. Dezember 2004 gelungen war, einen autonomen Sonderstatus mit einem eigenem TUD-Gesetz zu erhalten; das wieder aufflammende Interesse der in Frankfurt traditionell stark vertretenen Stiftungen an der Universität, was sich sowohl in der wachsenden Zahl an Stiftungslehrstühlen sowie gemeinsamen Institutsneugründungen ausdrückte; und eine Bürgerschaft, die wieder *ihrer* Bildungsstätte gewahr wurde. Denn wie einst zur Gründung der Universität waren es auch 2008 einzelne Personen, die für den Status der autonomen Bürger- und Stiftungsuniversität fochten. Nur diesmal kam der Anstoß nicht aus der Bürgerschaft, sondern