

GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT  
GÖTTINGEN



ALTE UNI  
AUF  
NEUEN WEGEN

DIES ACADEMICUS 2002

## Impressum

---

### Herausgeber

Der Präsident der Georg-August-Universität Göttingen  
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Projektteam  
Rückgekoppelte Autonomie als Prinzip einer Universitätserneuerung

### Redaktion

Projektleitung	Dr. Dorothea Mey
Fakultätsentwickler	Dr. Susanne Franke, Matthias Kreysing, Dr. Arne Pautsch, Asta Schwennsen, Dr. Hans Vollmayr
Wissenschaftliche Mitarbeit	Stefanie Dittmer
Projektberatung	Prof. Dr. Hubert Goenner
Fotos	M. O. Schulz, Gabriele Bartolomaeus, Tobias Möller
Gestaltung/Layout	Rothe Grafik, Georgsmarienhütte
Druck	Fromm / Juni 2003

Spitzenleistungen sind abhängig von hervorragenden Ideen, Teamgeist und Zusammenarbeit.

Die Universität braucht solche Spitzenleistungen nicht nur in Forschung und Lehre, sondern auch in der Verwaltung. Die in den letzten Jahren eingeleiteten Reorganisationsprozesse sind deswegen so erfolgreich vorangekommen, weil viele Mitglieder unserer Hochschule aktiv und ideenreich daran mitgewirkt haben und mitwirken.

Sichtbares Zeichen dieses breiten Engagements war der DIES ACADEMICUS 2002.

Unter dem Motto »Alte Uni auf neuen Wegen« wurde er zu einem Forum der zahlrei-

## Vorwort

---

chen Reformprojekte in den Fakultäten und auf allen Ebenen der Verwaltung. In Vorträgen, in Diskussionsforen, auf der Reformmeile und in der Podiumsdiskussion wurden vielfältige Aspekte dieser neuen Wege einer breiteren Öffentlichkeit vorgestellt. Die Teilnehmer nutzten die Gelegenheit, die großen und kleinen Reformvorhaben näher kennen zu lernen, Anregungen oder Kritik zu äußern und mit den Initiatoren ins Gespräch zu kommen. Die vorliegende Publikation versammelt Texte und Bil-

der der Ereignisse dieses Tages. Ich möchte mich bei allen bedanken, die diesen DIES mitgestaltet haben, insbesondere beim Projektteam »Rückgekoppelte Autonomie«, das die Hauptlasten der Organisation zu tragen hatte und Sie herzlich zur Lektüre unserer Dokumentation einladen.

*Prof. Dr. Horst Kern  
Präsident der Georg-August-Universität*



## Inhalt

---

*Dorothea Mey, Hubert Goenner*

Kein traditioneller DIES ACADEMICUS ..... 4

*Thomas Oppermann*

Grußwort ..... 7

*Horst Kern*

Universität – ein »Unding« aus Sicht  
der Organisationslehre ..... 8

*Stephen M. McClain*

Reforming or transforming higher education? ..... 13

### **Themenbereich I:**

#### **Neustrukturierung zwischen Ökonomie und Bildung**

*Dorothea Mey*

Zwischen Ökonomie und Bildung – Einleitung ..... 20

*Ralf Reichwald, Ludwig Kronthaler*

Hochschulverfassung als Basis der Steuerung ..... 21

*Hildegard Bußmann*

»Neues Leben auf dem Friedhof« –  
Hochschulreform im Spiegel  
des Medieninteresses ..... 24

### **Diskussionsforen**

Wissenschaftliche Karrieren in Deutschland unter dem  
neuen Dienstrecht ..... 32

Zielvereinbarungen und Leistungskriterien  
Die Zukunft universitärer Mittelverteilung ..... 33

Universität als Stiftung  
Eine Option des NHG oder mehr? ..... 34

Finanzautonomie der Fakultäten:  
Neue Freiheit – Neue Last? ..... 36

### **Reform-Projekte**

Rückgekoppelte Autonomie als Prinzip  
einer Universitätserneuerung ..... 38

Projekt PERGAMON  
(Personalabteilung der Georgia-Augusta  
Mit Optimalem Nutzen) ..... 40

Projekt HERAKLES ..... 41

Projekt MERLIN  
(Messung der Effektivität des Ressourceneinsatzes  
und universitärer Leistungen durch Indikatoren) ..... 42

Gleichstellung auf neuen Wegen  
– das Frauenbüro der Universität Göttingen ..... 43

Corporate Design  
Das einheitliche Erscheinungsbild der Universität ..... 44

## **Themenbereich II:**

### **Studieren im 21. Jahrhundert**

*Hans Vollmayr*

Studieren im 21. Jahrhundert – Einleitung . . . . . 46

*Utz Claassen*

Zwischen Abschluss und beruflichem Neuanfang –  
Acht Thesen . . . . . 47

*Christiane Ebel-Gabriel*

Ist die Einheit von Forschung und Lehre noch zeitgemäß? . . . 48

*Hans Vollmayr*

Studentischer Ideenwettbewerb:  
»Neue Wege in der Lehre« . . . . . 53

### **Diskussionsforen**

Neue Wege in der Lehre . . . . . 55

Vernetzte Lernwelten: ELAN (elearning academic network) . . . . 57

Teachers Training . . . . . 58

Existenzgründung . . . . . 59

### **Reform-Projekte**

Büro für Studium und Beruf  
(Career Service) . . . . . 61

Internationales Büro . . . . . 62

Multimediales Zentrum und digitales Archiv –  
Studieren mit der SUB (Staats- und Universitätsbibliothek)  
heute und morgen . . . . . 63

Notebook University . . . . . 65

Servicezentrum für Studierende der Humanmedizin  
und Zahnmedizin . . . . . 67

Internet-Hotline . . . . . 68

### **Schlusspodium**

Podiumsdiskussion  
Wie viel Reform braucht die Universität –  
wie viel ist möglich, wie viel nötig? . . . . . 70

*Philipp Missler*

Ein Studienabbruch in den 90er Jahren . . . . . 71

*Reinhold R. Grimm*

»semper reformanda«. Einige Thesen zur Universitätsreform  
als Einleitung zur Podiumsdiskussion . . . . . 74

### **Reformmeile**

Die Reformmeile –  
ein Forum innovativer Ideen und Projekte . . . . . 78

Die Projekte . . . . . 79

Hubert Goenner, Dorothea Mey

## Kein traditioneller DIES ACADEMICUS

---

Dieser 7. November 2002 war kein traditioneller DIES ACADEMICUS: Unter dem Motto »Alte Uni – auf neuen Wegen« vereinigten sich die größeren und kleineren Linien der Reformbewegung an der Universität Göttingen zu einem unübersehbaren Strang und präsentierten sich in ihrer ganzen Vielfalt der Öffentlichkeit. Initiiert und durchgeführt wurde der Tag vom Projektteam des von der VolkswagenStiftung geförderten Universitätsentwicklungsprojekts »Rückgekoppelte Autonomie als Prinzip einer Universitätserneuerung«, dessen zentrales Anliegen das Ausbalancieren und Zusammenbinden von »top-down«- und »bottom-up«-Elementen in der Entwicklung der Universität ist. Da dies nur gelingen kann, wenn sich viele Mitglieder der Hochschule engagieren und Hochschulreform als lohnende Aufgabe ansehen, waren »Informieren«, »Kommunizieren« und »Motivieren« die Ziele dieses »Reformtages«. Sie waren Hochschulleitung, Senat und Projektteam die Mühe wert, als Signal des Aufbruchs und Wegweiser für die Zukunft einen vorlesungsfreien Tag einzurichten und zu gestalten.

In den letzten Jahren hat die Universität durch eine Vielzahl von Maßnahmen ihre Strukturen modernisiert, so dass sie für eine autonome, von staatlicher Lenkung befreite

Entfaltung gut gewappnet ist. Der entscheidende Schritt in die Autonomie wurde mit der Überführung der Universität in eine Stiftung des öffentlichen Rechts getan, ein Schritt, der im Jahr 2002 in Präsidium und Verwaltung und insbesondere auch im Senat intensiv vorbereitet und mit Beginn des Jahres 2003 vollzogen wurde. Die Gestaltungsräume der Hochschule wurden damit durch die vermögensmäßige Verselbstständigung, die gewährte Dienstherrenfähigkeit und insbesondere auch durch die Möglichkeit, in Berufsangelegenheiten unabhängig zu handeln, enorm erweitert. Doch bedeutet die gewonnene Autonomie zugleich gesteigerte Verantwortung: In dem Maße, in dem die Universität Göttingen in ihrem Streben nach einer internationalen Spitzenposition dem globalen Wettbewerb um geistige und materielle Ressourcen, um ausgezeichnete, kreative Forschende und Lehrende, um fähige und begeisterungsfähige Studierende, um motivierte und kooperative Administratoren und WissenschaftsmanagerInnen ausgesetzt ist, müs-

sen ihre Mitglieder Reformfähigkeit und Reformwillen immer neu durch aktive Mitarbeit – und dies zumeist zusätzlich zu ihren Hauptaufgaben in Forschung, Lehre und Selbstverwaltung – unter Beweis stellen.

Die inhaltliche Ausformung des DIES ACADEMICUS bildete die beiden aufeinander rückzubeziehenden Handlungsebenen ab: Die strategische, organisatorische, fakultätsüberspannende Reformdynamik der Hochschulleitung und die problemorientierte Reformarbeit in Lehre und Forschung in und zwischen den Fakultäten. Sie ließ die Akteure in speziellen Reformvorhaben der Universität, aber auch bisher gänzlich unbeteiligte Universitätsangehörige erkennen, wie vernetzt und vernetzungsfähig Projekte, Maßnahmen und Innovationen sein können – wenn man denn von ihnen weiß.

Zwei Aspekte standen dabei im Vordergrund: zum einen die Universität als Expertenorganisation, die ihre organisatorischen Strukturen und ihre internen Steuerungsprozesse erneuert, zum andern die Universität als »Dienstleistungsunternehmen« in ihrer zentralen Funktion als Lehr-/Ausbildungsinstitution, die neue Lehr- und Lernformen entwickelt, neue Medien einsetzt und die Anforderungen des Arbeitsmarktes berücksichtigt.



# 2002

Zur Erzeugung und Bereitstellung von Wissen schafft die Universität bessere Rahmenbedingungen für Forschung und Lehre und baut flexiblere Steuerungssysteme auf, die sowohl den strategischen Aufgaben der Hochschulleitung als auch den sich rasch wandelnden Bedürfnissen der Fakultäten und Fächer gewachsen sind. Eine bedeutsame Rolle kommt dabei der Transformation universitärer Verwaltung im Sinne des »new public management« zu. Aber auch die Organisationsstrukturen der wissenschaftlichen Arbeit werden fortentwickelt. Die aus traditionellem Fachverständnis entwickelten Fakultätsgliederungen werden den neuen Aufgaben in Forschung und Lehre entsprechend durch Zentrenbildung und wechselnde interdisziplinäre Forschergruppen erweitert.

Als »Dienstleistungsunternehmen« nimmt die Universität vielfältige Lehr-, Ausbildungs- und Weiterbildungsaufgaben wahr: Neue, dem Fortschreiten des Wissensstandes und der Entwicklung beruflicher Praxis angepasste Studiengänge und -abschlüsse werden eingeführt, Studienleistungen werden durch Modularisierung übersichtlicher, transferierbarer gemacht und dadurch schneller zu erbringen sein. Neue Lehr- und Lernformen, besonders auch mit Hilfe von Computer und Internet,

werden erprobt und Lehre wird in englischer Sprache angeboten.

Neue Methoden zur Einwerbung geeigneter und fachlich motivierter Studierender aus der ganzen Welt und zu ihrer Bindung an die Universität nach dem Studium als Alumni werden entwickelt.

Der Ablauf der Veranstaltungen des DIES ACADEMICUS im Zentralen Hörsaalgebäude verband den »Blick von außen« auf die Reformaktivitäten an der Universität Göttingen mit einer »internen Reflexion«. Nach dem Grußwort des niedersächsischen Ministers für Wissenschaft und Kultur, Thomas Oppermann, hielt der Präsident der Universität, Prof. Dr. Horst Kern, einleitend einen Vortrag über die Dilemmata einer modernen Universität im Spannungsfeld zwischen den Anforderungen an die Konzentration der Kräfte einerseits und notwendiger – auch ökonomisch nützlicher – Vielfalt und Heterogenität andererseits.

Dann kamen die eingeladenen Rednerinnen und Redner – etwa zur Hälfte Mitglieder des externen Sachverständigenrates – in zwei Parallelsektionen zu Wort. Der erste Themenbereich »Neustrukturierung zwischen Ökonomie und Bildung« wurde mit zwei Vorträgen von Prof. Dr. Ralf Reichwald, Dekan der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Tech-



nischen Universität München (TUM), und Dr. Ludwig Kronthaler, Kanzler ebendort, über den Einfluss der Hochschulverfassung und -organisation auf Steuerungsprozesse in der Hochschule am Beispiel der TUM eröffnet.



# DIES ACADEMICUS

Insbesondere Innovationsfähigkeit, Studierendenauswahl und »Fundraising« bildeten Anwendungsbeispiele. Ein weiterer Vortrag von Dr. Hildegard Bußmann, Chefredakteurin des Kulturprogramms von SWR 2, analysierte den Widerhall, den Bildungspolitik und totgesagte Universitätsreform in deutschen überregionalen Zeitschriften und Magazinen der Jahre 2000-2001 erzeugt haben.

Im zweiten Themenbereich »Studieren im 21. Jahrhundert« standen die Anforderungen des Arbeitsmarktes an die von der Universität erfolgreich (aus-)gebildeten Studierenden (Teamfähigkeit, kommunikative Kompetenz, Bereitschaft zu lebenslangem Lernen) im Mittelpunkt – ein Thema, das in den Vorträgen von Prof. Dr. Utz Claassen, Vorstandsvorsitzender der Sartorius AG, jetzt Vorstandsvorsitzender der EnBW Energie Baden-Württemberg AG, und Minister a.D. Walter Remmers behandelt wurde. Der Vortrag von Frau Dr. Christiane Ebel-Gabriel, Generalsekretärin der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen, war der Frage gewidmet, welche Bedeutung die Humboldt'sche Idee der Einheit von Forschung und Lehre für die Universitäten heutzutage habe.

Zusammengeführt wurden die beiden Linien durch einen Vortrag des Direktors des Europe-

an Office Berlin der Johns Hopkins University, Stephen M. McClain, der als Grenzgänger zwischen dem deutschen und dem amerikanischen Hochschulsystem sein Publikum ermutigte, die schwierige finanzielle Situation auch als Chance zu begreifen, Differenzierung und Profilbildung voranzubringen.

Die inneruniversitäre Reformdiskussion begann am Nachmittag mit zehn Diskussionsforen zu aktuellen Themen mit Experten aus verschiedenen Bereichen der Universität. Gegenstände waren die neue Rechtsform der Stiftungsuniversität, zukünftige Wissenschaftlerkarrieren in Deutschland unter dem Gesichtspunkt des neuen Dienstrechts, Fragen der Existenzgründung und der Patentanmeldung aus der Hochschule heraus, neue Wege in der Lehre und neue Medien im Unterricht (»Notebook University«). Auch an der Universität laufende Reformvorhaben waren Thema von Diskussionsforen, wie etwa die zukünftige Finanzautonomie der Fakultäten, Zielvereinbarungen und Leistungskriterien, sowie ein Modell der Hochschuldidaktik der Medizinischen Fakultät der Universität.

Die übrigen Veranstaltungen begleitend war die »Reformmeile«, eine ausstellungsartige Präsentation von 77 Projekten aus den Bereichen »*Studium und Lehre*«, »*Organisati-*

*on*«, »*Forschung und Zentren*« sowie »*Wissenstransfer und Dienstleistungen*« angelegt, Einblick in die konkrete Projektarbeit an der Hochschule zu geben. Die Reformmeile, die die Gelegenheit bot, die großen und kleinen Reformvorhaben näher kennen zu lernen, mit den Initiatoren ins Gespräch zu kommen, Fragen zu stellen, Anregungen oder Kritik zu äußern und sich ein eigenes Urteil über die »neuen Wege der alten Uni« zu bilden, zog den ganzen Tag über interessierte Besucher an.

Nach der Preisverleihung im studentischen Ideenwettbewerb »Neue Wege in der Lehre« durch den Präsidenten fand als Abschluss des Arbeitsteils des DIES ACADEMICUS unter der Leitung des früheren Universitätspräsidenten Prof. Dr. Schreiber eine Podiumsdiskussion statt, bei der Experten von außerhalb und Universitätsmitglieder das Thema »*Wie viel Reform braucht die Universität? – Wie viel ist möglich – wie viel ist nötig?*« provokativ und kontrovers debattierten.

Die vorliegende Dokumentation greift all diese unterschiedlichen Facetten auf, um so einen Eindruck von der Lebendigkeit und Vielseitigkeit dieses ersten »Reformtages« an der Universität Göttingen zu geben. ◀



Sehr geehrter Herr Präsident,  
sehr geehrte Damen und Herren!

Ich freue mich, dass ich heute den DIES ACADEMICUS hier in Göttingen eröffnen kann. Es ist, glaube ich, das erste Mal, dass sich eine ganze Universität so intensiv mit der Hochschulreform – und damit auch mit ihrer eigenen, zukünftigen Entwicklung – beschäftigt. Zum Mut, diesen Tag ganz diesem einen Thema zu widmen, kann ich Ihnen nur gratulieren.

Den nächsten DIES ACADEMICUS wird ja vermutlich schon das Präsidium der Stiftung eröffnen – also ist dies eine Art »Derniere« für den Wissenschaftsminister.

Denn der Senat der Universität Göttingen hat am 16. Oktober beschlossen, die Georgia-Augusta in die Trägerschaft einer Stiftung öffentlichen Rechts zu überführen: Das ist ein wesentlicher Schritt in Richtung mehr Autonomie und mehr Freiräume für diese Hochschule.

Das niedersächsische Kabinett wird schon im Dezember über die entsprechende Verordnung beschließen, die endgültig die Errichtung der Stiftung ermöglicht. Ich bin mir sicher: Das wird alles nach Plan verlaufen und schon am 1. Januar wird es erstmals in Deutschland so weit sein: Die Universität Göttingen und vier weitere niedersächsische Hochschulen werden ab 2003 in die Trägerschaft von Stiftungen übergehen.

Dieser Schritt ist hier in Göttingen – und übrigens auch an den anderen Hochschulen – lange debattiert worden. Das war ohne Zwei-

Thomas Oppermann

## Grußwort des Wissenschaftsministers

fel wichtig, denn die neuen Chancen und Möglichkeiten werden auch für die Uni Göttingen viele Veränderungen mit sich bringen.

Wie ist die neue Grundordnung zu gestalten, wie geht man mit der gestiegenen Finanzautonomie der Universität als Ganzer sowie der Fakultäten um? – Das sind jetzt wichtige Fragen für alle Mitglieder der Hochschule. Aber auch: Wie kann man sich, auch international, weiter profilieren, was sind für Forschung und Lehre notwendige Bausteine einer effektiven Qualitätssicherung?

Manche Veränderungen werden sehr schnell umzusetzen sein: Aber wie wir von ausländischen Vorbildern, etwa von der Chalmers-Universität in Schweden, wissen – wichtiger als die Veränderungen im Gesetzestext sind die Veränderungen in den Köpfen. Wenn ich heute als Minister spreche, bin ich noch oberster Dienstherr – in Zukunft will ich mich eher als oberster Dienstleister für diese Universität verstehen – damit das klappt, werden auch in meinem Ministerium noch einige Gespräche nötig sein.

Ich freue mich, dass Sie heute diesen DIES ACADEMICUS für Austausch und interessante Gespräche nutzen. Vor allem, um sich über die vielfältigen neuen Projekte, Studiengänge und Reforminitiativen zu informieren.

Das ist sicherlich für die Zukunft der Georgia-Augusta entscheidend. Denn eine Hochschule, die autonomer handeln kann als früher, wird nur dann erfolgreich sein, wenn alle ihre Mitglieder auch neue Verantwortung für die Hochschule übernehmen.

Dass es hier in Göttingen schon vielversprechende Ansätze gibt – davon konnte ich mich ja bereits in der Zeitschrift »Unireform« überzeugen.

Ich will mich übrigens bei dieser Gelegenheit noch einmal herzlich bei Herrn Professor Kern für seine bisher vierjährige Arbeit als »Motor« der Erneuerung der Universität Göttingen bedanken – ich denke, ein solcher Uni-ReformTag wäre ohne seine langfristige Arbeit nicht möglich.

Ihnen allen wünsche ich heute einen anregenden, weiterbringenden und motivierenden Tag und ich hoffe, Sie alle bei einer großen Stiftungsfeier im Januar des nächsten Jahres wiedersehen zu können. ◀

*Thomas Oppermann  
ehem. Niedersächsischer Minister für  
Wissenschaft und Kultur, MdL*



*Thomas Oppermann*

## Universität – ein »Unding« aus Sicht der Organisationslehre Für eine utilitaristische Begründung der modernen Universität



Horst Kern

Eine Universität wie die unsrige ist ein Unding – würde man sagen, wollte man vom Lehrbuchwissen der modernen Organisationslehre ausgehen und urteilen. Wir bieten 80 Studienfächer mit insgesamt 127 Abschlüssen an. Wir haben ein Personal, das einschließlich der Klinik über 12.000 Personen umfasst – darunter gut 500 Professoren. Unsere wissenschaftlichen Einrichtungen gliedern sich in insgesamt 141 Institute und Seminare, dazu kommen noch einmal gut 80 Abteilungen der Klinik. Wir unterrichten über 23.000 Studenten. Ein riesiges Gebilde: vielfältig, dezentral, hochkomplex, auch voller Nischen. In der Perspektive der heute vorherrschenden Organisationswissenschaft wäre dies ein Gebilde, das nicht koordinierbar erscheint, das sozusagen »manageriell« kaum steuerbar wäre.

Für viele Anhänger der heute vorherrschenden organisationswissenschaftlichen Denkrichtung ist das Prinzip entscheidend, zu konzentrieren und sich zu beschränken. Man vergewissere sich seiner Kerngeschäfte, man pflege und schärfe diese Linien, man trenne sich von allem Rankenwerk – von dem, was man zwar könnte, was andere aber besser tun können. Es ist bekannt, dass viele Großunternehmen seit Mitte der 1980er Jahre nach die-

ser Kernkonzeptionsstrategie umgebaut worden sind: die Automobilkonzerne – siehe Daimler-Chrysler, die Großbanken – siehe die Deutsche Bank, die Chemiegiganten – ganz besonders die Farbwerke Hoechst. Die früher so hoch geschätzte Diversifikationsstrategie gilt seither als eher naiv, jedenfalls unbrauchbar. Die Arbeitsteilung zwischen – um zwei Begriffe aufzugreifen, die von einem der wichtigen Theoretiker in diesem Zusammenhang stammen (Oliver Williamson in seinem Buch »Market and Hierarchies«) – den Märkten, also zwischen den Funktionen, die man über den Markt bezieht und der Hierarchie, also den Funktionen, die man intern in eigener Steuerung selbst erledigt, ist zwei Jahrzehnte ganz eindeutig zu Lasten der Hierarchien verschoben worden.

Profilbildung ist auch für jede einzelne Universität angesagt. Und doch gilt zugleich: diese Kernkonzeptionsstrategie und damit der zentrale Ansatz der allerdings an den Unternehmensbeispielen gewonnenen modernen Organisationswissenschaft taugt nicht viel für die Weiterentwicklung unserer Universitäten. Warum nicht?

Ich könnte es mir hier nun leicht machen und einfach sagen, die Vielfalt der Wissen-

schaften mache nun einmal das Wesen der Universität aus, und ich könnte dies mit einem sehr elaborierten Konzept begründen, nämlich dem klassischen Universitätskonzept. Die Universität wäre demnach als das Gegenstück zur einzelzweckdominierten Welt der Ökonomie der Ort zweckfreier Erkenntnis, an dem Menschen durch Auseinandersetzung mit der und durch Integration in die universitas litterarum ihre Denkfähigkeit umfassend entfalten, ihr sittliches Handeln fundieren – kurz gesagt: zu sich selbst finden. Ich will jedoch diese Universitätskonzeption hier nicht reproduzieren, denn sie war wohl schon im 19. Jahrhundert eine Fiktion – eventuelle Sympathisanten für diese Populärversion von Spätaufklärung und Frühromantik mögen es mir nachsehen. Erst recht ist sie in unserer Zeit eine Fiktion, in der das bürgerliche Bildungsideal zerbröselte, ohne dass eine neue universelle Idee an seine Stelle getreten wäre. Auch schützt der moderne Staat, anders als dies in der alten Konzeption gedacht war, nicht als idealer Gesamtbürger die Wissenschaften vor partikularen Interessen, sondern der Staat ist nunmehr im Gewande des demokratischen Parteienstaates selbst schon zu einer partikularen Instanz geworden, die den Partikularismus freilich der Mehrheit der Bürger gegenüber den Wissenschaften durchsetzt. In dieser unserer Welt der Zweckhaftigkeit können die Universitäten im Kontrast zu den eindimensional bestimmten wirtschaftlichen Institutionen, insbesondere den Unternehmen, als Institution der Vielfalt

m.E. nur noch legitimiert werden, wenn man auch pro Universität zweckbezogen, oder wenn man will: utilitaristisch argumentiert. Eine solch utilitaristische Begründung der Universität ist möglich – und dies wäre dann auch der Startpunkt meines eigenen Argumentes.

In dieser utilitaristischen Universitätsbegründung gehe ich von der Leistung der Universitäten in einem Bereich aus, der für die Reproduktion unserer Gesellschaft von entscheidender Bedeutung ist, nämlich vom Bereich der Innovation. Innovation – das meine ich ganz umgangssprachlich – sind kreative Umsetzungen von Wissen in Produkte, in Märkte und damit in Wertschöpfung. Man schätzt, dass 50 % des Wirtschaftswachstums in entwickelten Gesellschaften auf der Anwendung von neuem Wissen beruht. So ist also nicht weiter zu begründen, dass Innovationen für unsere Gesellschaft sehr wichtig sind. Was indes schon zu begründen ist und freilich auch sehr begründet werden kann, ist, dass ein breit verstandenes Konzept von Universität sehr relevant ist für den Fortgang von Innovation. Das ist nun der Kern meiner Überlegung. Die elementare Voraussetzung dafür, dass es ein funktionierendes Innovationssystem in einer Gesellschaft geben kann, besteht in einem kontinuierlichen Zufluss von neuem Wissen – und das heißt: in lebendiger Forschung. Natürlich ist es nicht so, dass in unserer Gesellschaft dieser Wissensstrom nur aus den Universitäten kommt. Wissen wird seit Mitte des 19. Jahrhunderts in ganz relevantem Maße

auch an anderen Stellen in unserer Gesellschaft erzeugt, und zwar vor allem durch Forschung in den Labors der Unternehmen. Das gilt auch heute. Was wir allerdings bemerken sollten – und dies ist ein ganz wesentlicher Sachverhalt, der sehr oft übersehen wird –, ist, dass sich die Rollenverteilung zwischen der Wissensgenerierung an Universitäten und der Wissensgenerierung durch privatwirtschaftlich organisierte Forschungslabors in den letzten zwei Jahrzehnten deutlich verändert hat. Diese Veränderung ging zugunsten der Forschung an Universitäten und in anderen wissenschaftlichen Einrichtungen, war also eine die universitäre Forschung in Relation zur nichtuniversitären Forschung stärkende Gewichtsverlagerung. Dass dies so war und dass sich dies auch fortsetzen dürfte, hat im Wesentlichen zwei Gründe:

Der erste Grund ist, dass angesichts der enorm steigenden Kosten für Forschung die privaten Unternehmen ihre Strategien verändert haben. Hier kommt nun wieder die eingangs erwähnte Kernkompetenzstrategie ins Spiel. Denn diese konkretisiert sich in einer immer stärkeren Konzentration und Beschränkung der privaten Forschung auf diejenigen Forschungslinien, die durch die Kernkompetenzen der Unternehmen abgedeckt sind. Diese Fokussierung hat für das, was die Unternehmen an Forschung und Entwicklung in ihrem eigenen Hause betreiben – noch betreiben – ganz gravierende Folgen. In der Medizin, in der Chemie, in der Biotechnologie, in

der Informationstechnologie und in vielen anderen Fällen sind die Unternehmen immer stärker dazu übergegangen, sich auch in der Forschung auf die Produktlinien zu konzentrieren, die sie aus heutiger Perspektive als ihr Kerngeschäft – oder als für ihre Kerngeschäfte relevant – ansehen. Der erste Grund ist also eine zunehmende Kanalisierung der unternehmensinternen Forschung. Die Kehrseite dieser Entwicklung besteht dann aber ganz notwendig in einer Aufwertung der universitären Forschung, weil diese nämlich als notwendiges Komplement zu der spezialisierten unternehmensinternen Forschung immer dringlicher benötigt wird. Wir sehen dies ganz deutlich in einer wachsenden Wertschätzung, die viele Firmen heute unserer Forschung entgegenbringen, und wir sehen es in der wachsenden Bedeutung von Technologietransfer, Inkubatoren usw. an der Grenze zwischen universitärer Forschung und Firmen, Gründerparks an Universitäten usw. – alles neue Aktivitäten, die wir ja auch in Göttingen betreiben. Wer das gerne elaborierter, wissenschaftlich fundierter nachlesen will, den verweise ich auf Weingarts Buch über die Wissenschaftsentwicklung.

Dieser aktuelle Bedeutungswandel der universitären Forschung wird nun durch ein zweites Moment verstärkt – ein Moment, das sich auf den sich wandelnden Charakter des Innovationsprozesses selbst bezieht oder gar auf diesem sich wandelnden Charakter des Innovationsprozesses beruht. Wir können heute

»Diese Veranstaltung ist meiner Meinung nach genau das, was jede Universität, ob in Deutschland, Frankreich oder Amerika, machen sollte, um regelmäßig zu Diskussionen über wichtige, die Universität betreffende Themen anzuregen. Ich halte diese Idee für sehr gut und bin froh, an dieser Veranstaltung teilzunehmen.«

*Dr. Stephen M. McClain*

beobachten, dass wirkliche Innovationen meist dann gelingen, wenn diejenigen, die die Innovation betreiben, die Chance haben, schnell und leicht auf ganz unterschiedlich lokalisierte Wissensbestände zurückzugreifen. Man spricht hier gelegentlich sogar von einem neuen Modus der Innovation – und hier sind z. B. Gibbons u. a. (»The New Production of Knowledge«) als Zeugen zu benennen. Problemlösungen, die große Innovation tragen könnten, setzen den schnellen Rückgriff auf ganz unterschiedliche Wissensbestände voraus. Wenn wir das multidisziplinär, transdisziplinär nennen wollen, dann sind also auch solche Momente im Spiel. Tunnellösungen, disziplinäre Einlinigkeiten tragen nur noch in einem ganz begrenzten Umfang großräumige Innovationsschübe. Vergewegen wir uns den Charakter von Innovationsprozessen: Immer geht es um die Lösung eines neuen Problems, wobei man im Vorhinein nie ganz genau weiß, welche Wissensbestände man wann und wie für welchen Lösungsversuch brauchen könnte. Man hat ein neues Problem, und dieses löst man dadurch, dass man selbst neues Wissen generiert – oder aber dass man Wissensbestände, die anderswo bereits verfügbar sind, zum Zwecke der Problemlösung aufgreift und in diese Problemlösung integriert. Dieses Zugreifen wiederum ist dann besonders schnell und besonders leicht zu bewerkstelligen, wenn es eine Institution gibt, deren besonderer Zweck darin besteht, im breiten Umfang Wissen zu schaffen und bereit

zu halten. An dieser Stelle wird nun die Universität relevant. Bereitstellung der Ressource »vielfältiges Wissen«: darin besteht ja gerade die besondere Funktion einer Universität.

Daraus folgt dann auch, dass die universitäre Forschung an anderen als an den Unternehmenslogiken gemessen und über andere als die Unternehmenslogiken entwickelt und perfektioniert werden muss. Statt Konzentration: Breite, statt Unilinearität: Universalität; also gerade keine Orientierung am Modell der Beschränkung auf Kernkompetenzen.

Über das Spektrum der Forschung an den Universitäten ist damit noch nicht sehr viel gesagt. Es lässt sich aber wenigstens das eine festhalten: dass es breit sein muss und eine große Vielfalt von Zugangsweisen und Erkenntnissen umschließen sollte. Denn da ex ante nicht genau auszumachen ist, was letztlich für große Innovationen wirklich gebraucht wird, steht auch nicht eindeutig fest, welche Forschungslinien bevorzugt behandelt werden sollten. Es ist ein großer Irrtum anzunehmen, dass man vorweg bestimmen könnte, was man künftig für große Problemlösungen einsetzen müssen. Immer ist die richtige Antwort auf diese Schwierigkeit die Vielfalt der Fächer, die Varianz. Keine gute Antwort auf diese Schwierigkeit wäre hingegen das, was sich mainstreaming nennt. Wir brauchen neben dem mainstream immer auch die Kritik dieser Hauptströmung. Die Fähigkeit zum kritischen Gegenlesen ist unverzichtbar; eine gute Universität ist eben immer auch da-

durch gekennzeichnet, dass sie die herrschende Lehre und deren Kritik umfasst und erträgt. Mainstreaming – das hieße jetzt auf uns konkret angewendet:

z.B. Konzentration auf das molekulare Paradigma in den Biowissenschaften. Wir kennen die Gefahr, die in dieser Beschränkung liegt, und um ihr auszuweichen, haben wir in Göttingen in letzter Zeit bewusst auch verhaltensorientierte oder systematische Ansätze gefördert. Mainstreaming wäre heute auch, dem Trend zugunsten der Naturwissenschaften, der experimentellen Fächer – so wichtig sie auch sind – vorbehaltlos nachzugeben. Lösungen für Probleme zu finden, die uns heute bedrängen, setzt auch das Denken in Zusammenhängen voraus, die sich dem Zugriff der experimentellen Fächer entziehen. Deshalb pflegen wir an unserer Universität die Vielfalt nicht nur innerhalb der experimentellen Fächer, sondern fördern so gut es geht auch die Geisteswissenschaften. Die Erfolge eines solch differenzierten, ausbalancierten Vorgehens liegen auf der Hand, sie lassen sich an vielen Beispielen verdeutlichen.

Im Folgenden nenne ich Beispiele für die besondere Fähigkeit gerade unserer Universität, Lösungsperspektiven für drängende Fragen unserer Zeit zu entwickeln und entsprechende Forschungen zu organisieren und voranzutreiben, denen ein hohes Innovationspotenzial eigen ist. Alle diese Beispiele beruhen auf a) besonderen Stärken in einzelnen Fachgebieten und, sehr wichtig, b) der Fähigkeit, schnell pro-

»Es ist es doch ungewöhnlich, dass eine so große und so alte Universität wie Göttingen so umfassende Reformen auf den Weg bringt. Ich kenne kein anderes vergleichbares Beispiel.«

*Prof. Dr. Reinhold R. Grimm*

blemorientierte Verbindungen zwischen den verschiedenen Fachlinien herzustellen.

**Beispiel 1:** Eine ganz große Herausforderung unserer Zeit liegt ja in der Entwicklung von Therapien für psychiatrische, neurologische und neurodegenerative Störungen. Dazu bedarf es einer breiten Grundlagenforschung – eine Voraussetzung, die in Göttingen gegeben ist. Das hat uns die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) erst unlängst dadurch bestätigt, dass sie unser Zentrum für Molekularphysiologie des Gehirns mit einer besonderen Förderung versehen hat. Der interessante Punkt ist nun der, dass in diesem Zentrum Wissenschaftler aus ganz unterschiedlichen Gebieten zusammenarbeiten: Physik, Biophysik, Bioinformatik, Biochemie, Genetik, Molekulare Zellbiologie, Physiologie, Neurologie, Psychiatrie, Proteomik und Stammzellenbiologie. Insgesamt sind 12 Abteilungen der Medizinischen Fakultät, 2 der Biologischen, 3 der Physik und auch Wissenschaftler von zwei Max-Planck-Instituten am Ort und andere Partner wie z.B. 5 Industrieunternehmen beteiligt.

Die DFG hat ausgeführt, ich darf das einmal indirekt zitieren, dass der Sinn bzw. Wert des Ansatzes, wie er sich in diesem Zentrum ausdrückt, vor allem darin liegt, dass dieses Zentrum in hervorragender Weise die verschiedenen Forschungsansätze der Grundlagenforschung bis hin zur klinischen Anwendung ausbalanciere. Es sei eine international einzigartige Verbindung innovativer Methodenentwicklung mit Anwendungsfeldern der Neurobiologie und der Klinik.

**Beispiel 2:** Es ist sicherlich auch eine unbestritten schwierige Problematik, die eine große ökologische und ökonomische Gefahr aufnimmt, der Zerstörung der tropischen Regenwälder entgegenzuwirken. Deshalb muss die Destabilisierung in den Randzonen tropischer Regenwälder genauer erfasst und der Versuch gemacht werden, diejenigen Faktoren, Prozesse, Grundsätze zu erkennen und dann auch praktisch umzusetzen, die die Stabilität der Waldrandsysteme ermöglichen. Wir tun dies am Beispiel der Regenwälder in Indonesien im Rahmen eines einmaligen Sonderforschungsbereichs (SFB) – auch dies wiederum ein Projekt, das auf sehr viele unterschiedliche Wissenschaften zurückgreift. Es sind vier Fakultäten unserer Universität beteiligt, und es ist sogar ein Fachbereich an einer anderen Universität, nämlich der Universität Kassel, mit einbezogen. Wir haben zwei Partneruniversitäten in Indonesien. Die Zusammenarbeit ist also auch eine internationale. Sie besteht letztendlich in dem Versuch, verschiedene Linien der Naturwissenschaften zusammen mit den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften dazu zu bringen, sich dieser wichtigen Frage anzunehmen – wiederum mit guten Perspektiven.

**Beispiel 3:** Ein riesiges Problem unserer Zeit besteht in der Ubiquität der Ressource Information und der begrenzten Kompetenz des einzelnen Nutzers, einen qualitativ gesicherten, raschen Zugriff auf diese Ressource zu erhalten. An der Lösung dieses Problems arbeiten viele; auch wir in Göttingen leisten einen

wesentlichen Beitrag in mehreren Arbeitsgruppen, die sich aus ganz unterschiedlichen Disziplinen speisen – Informatik, Wirtschaftsinformatik, Geographie, Sozialwissenschaften, Geowissenschaften – und in die die besondere Kompetenz unserer Universitätsbibliothek im Bereich digitaler Informationerschließung eingebracht wird. Wo der Bedarf an Expertise oder an Infrastruktur selbst diese am Ort vorhandenen exzellenten Möglichkeiten überschreitet, wird auch mit externen Partnern gearbeitet, z.B. mit einem ortsansässigen Forschungsinstitut der Sozialwissenschaften, dem SOFI; dem Zentrum für Sozialwissenschaften in Bonn; der ETH-Bibliothek in Zürich.



Ich würde gern ausführlicher solche Beispiele darstellen und könnte aus der Göttinger Praxis noch viele anfügen. Die Zeit ist dazu nicht da. Deshalb möchte ich schlicht und einfach an dieser Stelle zu einer Konklusion kom-

# DIES ACADEMICUS

»Ich war beim Einführungsvortrag, weil ich da meinen Protest gegenüber den Studiengebühren und der Stiftungsuni zum Ausdruck bringen wollte. Später will ich noch zu dem Ideenwettbewerb, weil ich selber einen Vorschlag eingereicht habe.«

*Felix, Student der Politik und Philosophie*

men. Bahnbrechende Problemlösungen der genannten Art, oder sagen wir große Innovation, können – falls sie überhaupt entwickelt werden – nur in oder im Umfeld von großen Universitäten entstehen, von Universitäten, die auf den unterschiedlichsten Linien Spitzenwissenschaft betreiben und die, indem sie dies erfolgreich tun, die Leute mit den Referenzen zusammenbringen können, die notwendig sind, um die zunehmend komplexer werdenden Probleme erfolgversprechend anzugehen. Qualität zählt hier allemal. Aber es darf nicht übersehen werden, dass auch Größe zählt. Denn ohne eine bestimmte Größenordnung fehlt einfach die kritische Masse an differenzierter Kompetenz, die man für die Lösung der uns heute gestellten Probleme braucht.

In diesem Zusammenhang ist es eine sehr interessante und durchaus lehrreiche Information, dass in London zwei doch recht hoch eingeschätzte Universitäten – das Imperial College und das University College – sogar

über Fusionierungen nachdenken. Richard Sykes, der Rektor des Imperial College, hat das Projekt mit folgenden Worten erläutert:

»Dieses Land [Großbritannien] hat viele exzellente Universitäten. Jede anders und jede mit ihrer eigenen Geschichte, Kultur und ihrer spezifischen Zweckbestimmung. Aber was wir nicht haben, ist eine Super-Universität, die fähig wäre, mit der ersten Weltliga mithalten, und die schwierigsten und größten Weltprobleme aufzunehmen. Ohne dass wir unsere Ressourcen zusammentun und zusammen pflegen, riskieren wir einfach herauszufallen.«

Das gilt im Prinzip auch für uns. Aber große Universitäten wie wir müssen vielleicht nicht gleich mit anderen fusionieren. Wie die vorher skizzierten Beispiele aus unserer praktischen Arbeit schon zeigten, kann man die Expertise, die man nicht im eigenen Haus hat, oft auch dadurch zusammenbringen, dass man mit externen Partnern kooperiert. Uns jedenfalls hilft, dass wir uns als Teil des »Wissenschaftsstandorts Göttingen« verstehen, zu dem neben der Universität auch die Max-Planck-Institute, das deutsche Primatenzentrum, ein Institut der DLR, das Laserlabor, das SOFI und auch die wissenschaftsbasierte Industrie gehören. Manchmal reicht nicht einmal das Potential dieses Clusters aus, um alle relevanten Fragen produktiv anzugehen. Dann findet eine starke Universität auch die nötigen Partner an anderen Orten – wie die Beispiele zeigten, in Kassel, Köln, Zürich, Bogor usw. Flüßige Kooperation über größere

Distanzen hinweg stellt freilich auch im Zeitalter der modernen Informations- und Transporttechnologien immer noch ein kompliziertes Unterfangen dar. Nähe ist nach wie vor ein komparativer Vorteil – und deshalb kann externe Expertise, so wichtig sie im Einzelfall sein mag, immer nur begrenzt einen Kompetenzmangel im eigenen Haus oder am eigenen Standort kompensieren. Diese Einschränkung führt also zurück zum Problem der Größe und Qualität der eigenen Universität.

Vielfalt, Spitze, kritische Masse, Clusterbildung mit starken Partnern, Kooperation – das sind die entscheidenden Kriterien, an denen eine moderne Universität zu messen ist. Dies wären dann auch die Ziele, die wir bei der Weiterentwicklung unserer Universität im Auge haben müssen. Bleibt das Problem, wie wir das komplizierte Gebilde, das wir nun einmal sind und bleiben müssen – dieses »Unding« aus der Sicht der Organisationslehre – vernünftig organisieren und steuern können.

Darauf habe ich an anderer Stelle eine Antwort zu geben versucht, und zwar durch den Hinweis auf das Steuerungsprinzip der rückgekoppelten Autonomie. Zu diesem Ansatz wird in anderen Vorträgen, Präsentationen und auf der Reformmeile sicher noch viel gesagt werden, so dass ich es wage, hier nun abzutreten – allerdings nicht, ohne Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit zu danken und Sie zu den nächsten Vorträgen zu bitten. ◀

*Prof. Dr. Horst Kern  
Präsident der Georg-August-Universität*



To address some remarks on this day of celebration of this illustrious institution is, indeed, a privilege since universities such as Göttingen represent a vital link in the history of scholarship – part of a chain of those who seek and create new knowledge, stretching back to Plato and Aristotle, to the Academy and the Lyceum. Aristotle proclaimed in his *Metaphysics* that,

»All men, by nature, desire to know. An indication of this is the delight we take in our senses; for even apart from their usefulness they are loved for themselves; and above all others the sense of sight. For not only a view to action, but even when we are not going to do anything, we prefer seeing (one might say) to everything else. The reason is that this, most of all the senses, makes us know and brings to light many differences between things.«

If I may take Aristotle more in the figurative rather than literal sense, my remarks are an exercise in »seeing,« in observing, and trying to fashion some useful themes from those observations.

In the early 1830s, the French intellectual, Alexis de Tocqueville visited the United States when it was then a young republic. His *Democracy in America* remains one of the most incisive descriptions of my country, and his observations still convey many truths about American life. I do not pretend to have the eloquence or depth of a de Tocqueville, but, as a non-German, who finds much to admire in this country – and as someone whose adult,

Stephen M. McClain

## Reforming or transforming higher education?

---

professional life has been spent in academia, there are, perhaps a number of observations I can offer.

Although I now have resided in Berlin as the Johns Hopkins University representative in Europe since January 2000, I first began visiting Germany for the University in 1991. Over eleven years, I have traveled to more than twenty of your universities and other Hochschulen, meeting with presidents and rectors, pro-rectors, deans and chancellors, professors, students, and staff. If not an expert, than perhaps I can be considered an informed observer. So I have witnessed the university reform discussion and debate here. Many of the specific points taken are universal in nature, others are particularly – and peculiarly – German in nature. But it is not only in Germany that the reform debate and discussion is occurring. It is considerably more widespread than that. Let me say at the outset that, at a more fundamental level, I do not really want to talk about reform at all. The concept of reform is, I have come to believe, too limited and self-limiting, too inward-looking. Rather, what I think conveys more interest and more of a sense of what is needed, what is possible, and what will lift up the level of the discussion about higher education in Germany is the con-

cept of *transformation*. That is what should be sought is possible here. Even more so today than ten or twenty years ago.

Two well-recognized trends and one contemporary condition make this feasible. The first trend is the reshaping and growing integration of higher education under the aegis of the European Union. The process has opened up wonderful opportunities for a more creative sense of *institutional mission* – not only how a particular institution fits within its own national system, but how it can strategically place itself within the wider European context. I believe that those universities – and Göttingen should be one of them – which take an imaginative leadership role in this self-definition, this articulation of a defined and distinctive mission – will reap the advantages and rewards in years to come. The second trend is the ever-growing internationalization of higher education. I think that the idea of a growing »transparency« of higher education reaches across national and international borders with increasing ease and effectiveness.

The contemporary condition is economic in nature. Such difficult times can be seized as an opportunity to extend one's institutional boundaries of freedom of action, of engaging in a greater self-reliance. This is even more



true in a system where the large majority of funding is public. Used wisely and strategically and with the future in mind, institutions are in a more favorable position to leverage themselves away from the usual conventions. I believe that this is a rather singular time in your history. And my advice, my recommendation is: Carpe Diem! Seize the day! Transformation does *not* imply abandoning the current structure and certainly not the underlying principles which animate German – and American – higher education. It does, however, mean a critical examination of the structures rationale

»Der DIES ACADEMICUS in Göttingen ist eine Art Rechenschaftsbericht, den der Präsident der Öffentlichkeit über die Entwicklungen an der Universität gibt. Vergleichbare Veranstaltungen in dieser umfassenden Form habe ich an deutschen Universitäten noch nicht erlebt.«

Prof. Dr. Ralf Reichwald

and of *how* those principles are put into practice.

If any of you were invited to a social event in the States and you met people, you would find that within the first fifteen minutes of a conversation, an American will ask, »Where did you go to school?« – meaning, where did you go to college or university. I do the same here – but almost always receive a look of some puzzlement. Throughout their lives, Americans readily identify with their Alma Mater. Germans, not so.

At a panel discussion in Erfurt, a good colleague of mine, Dr. Dan Fallon, made a presentation on university marketing. He showed a video on his institution, the University of Maryland. Part of the video highlighted sports and student life at Maryland. The University of Maryland mascot is the Terrapin, a type of large turtle native to Maryland. At the center of the main university campus, is a large bronze figure of a terrapin, its nose – or beak – shiny since it is considered Good Luck for a student to rub the beak (before a test or a football game). To the few Americans in the audience, this was all part of university life. To the mostly Germans in the audience, there was some bafflement and, I think, disdain for this silliness.

Humor is essential to keeping our perspective, I believe. An American university president would almost always begin a speech or talk with an amusing anecdote, a story, a joke. Collegiate humor also reveals some truths about ourselves and our colleagues elsewhere:

»You can always tell a Harvard man – but you can't tell him much.«

If there is a persistent leitmotif in the discussions I have had in and about German universities and university reform, it is that of what I call »the shadow of 1968.« Many of us went through the so-called Student Revolt of the late sixties and early seventies. Universities virtually everywhere in Europe experienced the turmoil of those days. But here in Germany, the shadow persists as it does in no other country.

This year, I gave a presentation for the Fulbright Commission of Germany to representatives of fourteen universities from all over Germany. They were each engaged in establishing or extending their efforts in institutional fundraising. Later, the group was to spend several days in New York, hearing more presentations from professional fundraisers, and then they were to visit, in smaller groups, a number of private and public universities to obtain a more detailed understanding of how we go about fundraising – with the idea that they would return to their home institutions to adapt what they had learned. During the discussion, one of the representatives asked, »How do we go about successful fundraising if we don't generate the same kind of loyalty as you do with your alumni?« How, indeed?

These observations have an underlying theme. It is *attitude*, how we think about universities and how we place them in the overall social fabric. Here, I firmly believe is whe-

re a chief difference between American and German universities lies. The comparative issues of structure, of financing, of decision-making – all are important, indeed crucial. But those discussions which focus on such topics always, I find, seem to miss the point. We tend to talk past each other. A successful answer to that question by a German university will not make that university more American. A successful answer will simply restore what every student and every professor should feel about Alma Mater.

By 1500, Germany had Heidelberg, Leipzig, Greifswald, Freiburg, München, and Tübingen. By German standards, Göttingen, from 1737, is only middle-aged. Even so, it is still older than all but three or four of our universities. Johns Hopkins, by contrast, established in 1876, is only leaving its adolescence. This is a proud heritage, this illustrious roll-call of German and European universities one we should not lose. It is one of the sad consequences of the Shadow of 1968 that institutional pride in Germany has been subordinated to egalitarianism, that the term and meaning of »elite« has been corrupted by and confused with »elitist.« Every university, every student, every professor should strive to be elite – in the original meaning of the word – or, as Thomas Jefferson, the founder of the University of Virginia, once wrote, to be a member of The Aristocracy of Talent.

I have often heard it remarked by colleagues here in Germany that if one were to take

away the top twenty or thirty so-called »elite universities« in the US – the Ivy League institutions, Duke, Chicago, MIT, Stanford, Hopkins, Emory, Rice, Northwestern, and the like – then German universities would measure up quite well to the large public universities we have. Moreover, it is added that German universities have a responsibility for »mass education, and are therefore constrained in ways that those »elite universities« are not. Generally, I have avoided getting caught up in this kind of discussion. While I find it wrong I find it more beside the point. The result, though, is a triple disservice to a robust discussion and, even, debate about the relative merits of different types of higher education. First, it serves as an excuse for why German institutions cannot be better than they are. Second, it undermines any realistic notion that a quality education can be provided to large numbers of individuals – on either side of the Atlantic. It assumes that, somehow, educational excellence is a function of small numbers. And, third, it accepts without question the nature of 'The System' as such. It is that last point which has led to a discussion and debate about university reform in Germany that has gotten essentially nowhere in those years I have been following the subject. If one wants to talk about how to make Göttingen better – or Heidelberg or the Humboldt University or Freiburg – that is a question that makes sense. But to ask how to make 'The System' better is, I think, an exercise in exquisite futility.

There have been some significant changes, some very worthwhile movement in higher education in Germany – in Baden-Württemberg, in Hamburg, in Bavaria. I question how far these changes can go because they still accept the notion of 'The System'. If, in this widest framework, we differ fundamentally – 'The System' versus the 'Un-System' – then we



*Stephen M. McClain*

share many of the same issues and problems and challenges. The right balance between teaching and research, the relevance of our curricula, the need for financial stability and growth. *How* we address these issues and challenges converges and diverges. I would imagine our predecessors – yours from 250 years ago and ours from 125 years ago – wrestled with the same questions we face today.

»Ich habe mir den Vortrag von McClain angehört. Ich habe davon gehört, weil die Lehrveranstaltungen ausgefallen sind und zum anderen durch die Trommler in der Mensa.«

Matthias, Student BWL

Where the principal point of divergence occurs is that every one of the 4000 colleges and universities in the United States has an explicit and defined institutional *mission*. Even within the large public, state systems, different types of institutions – research universities, comprehensive universities, community colleges – each has a distinctly different mission. The private colleges and universities have the added distinction of *self-defined* mission. The most important thing about higher education institutions in the United States is, I would readily say, their mission. This sense of self-defined mission leads to institutional self- and public identification and how we think about ourselves and how we project ourselves to the outside world. It underlies our ability to attract particular kinds of students and professors and staff. It is the source of the pride we take in our universities; it is the wellspring of forming what for most graduates is a life-long loyalty to their institutions. It is why our presidents speak of their universities »sons and daughters,« of the »university community,« of the »university family.«

Mission also helps to put certain issues within a more solvable framework. On the issue of the balance between teaching and research, a Johns Hopkins emphasizes the research part more heavily than the teaching part. Teaching is important, and we expect our professors to be good teachers – but we *require* them to be excellent researchers. The University of Maryland, on the other hand, emphasizes tea-

ching more than research – as do others, too.

Why? Our missions are different. Students choose us because they want different things out of their education, whether graduate or undergraduate.

Even within Hopkins there have been debates among our professors and academic leadership on whether we are doing enough to stress good teaching, whether we are giving our undergraduates enough of a research experience. In the 1980s, the Carnegie Commission published a report on the state of universities in the United States. The report heavily criticized the research universities – the »elites« – for failing adequately to provide consistently good quality education to their undergraduates, that the tilt was too far in favor of graduate students and research, that senior professors rarely saw the inside of an undergraduate lecture hall. In short, the Carnegie Commission accused us of not fulfilling our mission, and they were right. Over the past decade, there has been a tremendous shift among the research universities to redress the balance.

Have we got it right? We have got it *better*, certainly. Our greatest danger is that after much discussion and change that we become complacent and, therefore, fall back into old patterns.

What is the right balance between teaching and research in any one institution should be left to that institution to decide – *in accordance with its mission*. And that balance

needs not be the same throughout an institution. For example, Hopkins has a conservatory of music which relies almost entirely upon individualized teaching and performance. So the conservatory has a much different mission than that of our School of Medicine or of Engineering. Mission is both a much-needed conceptual framework as well as a very practical one. It recognizes, first, that no institution of higher education can embrace the full range of human knowledge and, therefore, it should have a particular focus. Second, no institution of higher education has unlimited resources. Therefore, it must choose how best to use them. In that regard, a mission statement is a critical prerequisite in making a continuous set of strategic decisions about how wisely and effectively to allocate those limited resources. It follows that those strategic decisions are the cornerstones of determining – and then achieving – those areas in which it wants particular pre-eminence.

There are many universities which can be good at many things. But no university can be excellent in everything it does – not at the same time and in every respect. In this regard, excellence has two obvious dimensions – intrinsic and extrinsic. Intrinsically, a university always attempts to achieve certain goals, to live up to high standards of teaching and research. In this, a candid and open self-evaluation, at any point in time, is crucial. Extrinsically, how does the university compare with its peers in comparable fields. Who is doing bet-

ter and why? How is the institution viewed within its community?

Excellence has nothing to do with numbers. The fact that a university is large or small says nothing about its particular claims to or choices for areas of excellence. Stanford and Harvard and Northwestern are all large universities. Rice and Cal Tech are small. Hopkins and Princeton and Dartmouth are medium-sized. Many public universities, such as Michigan and Berkeley and Wisconsin are large – yet they compete very well with the best-known privates. The latter have as part of their missions – as public institutions – providing a quality education for the citizens of their states. Many of their programs are just as selective and competitive as those offered by Yale and Chicago and Duke.

Therefore the responsibility for providing education to a broad population connotes nothing at all about the ability to seek and to achieve excellence. (I deliberately avoid using the term »mass education« since I find that term educationally offensive – as if it came out of a propaganda piece from a Communist ministry of education.) As a result, then, it is a silly and invidious comparison to talk about »mass« versus »elite« education. To bring it to particulars, to compare Harvard to Michigan does not mean much at the institutional level. Why? Because they have two very different institutional missions. At the disciplinary level, they are compared all the time – in law, medicine, public affairs and administration. And

Michigan holds up very well in such comparisons. In the field of music, Indiana University is consistently ranked highly as is Yale. And so on.

The difference, then, between the American and German scenes, is one of defined contexts and, finally, to return to the basic theme of these remarks – *attitude*. I have a tremendous admiration for who and what you are and, more importantly, for what you can and ought to be. What I find here are a set of fine institutions, constrained by the fetters of a *System* – one that imposes an institutionally – and artificially – drab conformity on all of its universities. How often I have heard that in Germany all universities are basically the same, that to be considered »elite« is not a desirable thing. When I talk to professors and students, particularly those who have spent some time in an American university, the persistent characteristic mentioned is that of the »feel,« the »sense« of those universities, whether public or private, that there is so much less hierarchy, less conformity, less rigidity, more of a sense of belonging and of sharing an institutional self-awareness. It is what I mean by *attitude*.

Johns Hopkins was the first research university in the United States, founded upon the von Humboldt, the *German* model of research universities. We also embraced, in a particular American way, the German attitude towards learning and basic research, the *reverence* for knowledge, as such, for the relentless pursuit

of knowledge in its most basic forms. German universities were then world-renowned for their dedication to rigorous scholarship. One only has to visit the Nobel Museum in Stockholm to be awed by the products of that commitment to knowledge when one reads of the great German scholars, scientists, researchers, thinkers who have been awarded so many of the Nobel prizes.



By way of illustration, here are two quotations, both from the 19th century. One is from a German, the other from an American; each is speaking about higher education. See if you can guess which is which.

»It is a further characteristic of institutions of higher learning that they always treat kno-

# DIES ACADEMICUS

wledge as an as yet unsolved problem, and thus always stay at research, whereas the secondary school learns about and deals only with well established and derived principles. The relation between teacher and pupil thus becomes a thoroughly different one than it has previously been. The former is not there for the latter, rather both are there for the sake of knowledge.«

The second quotation: »The University is a place for the advanced special education of youth who have been prepared for its freedom by the discipline of a lower school. Its form va-

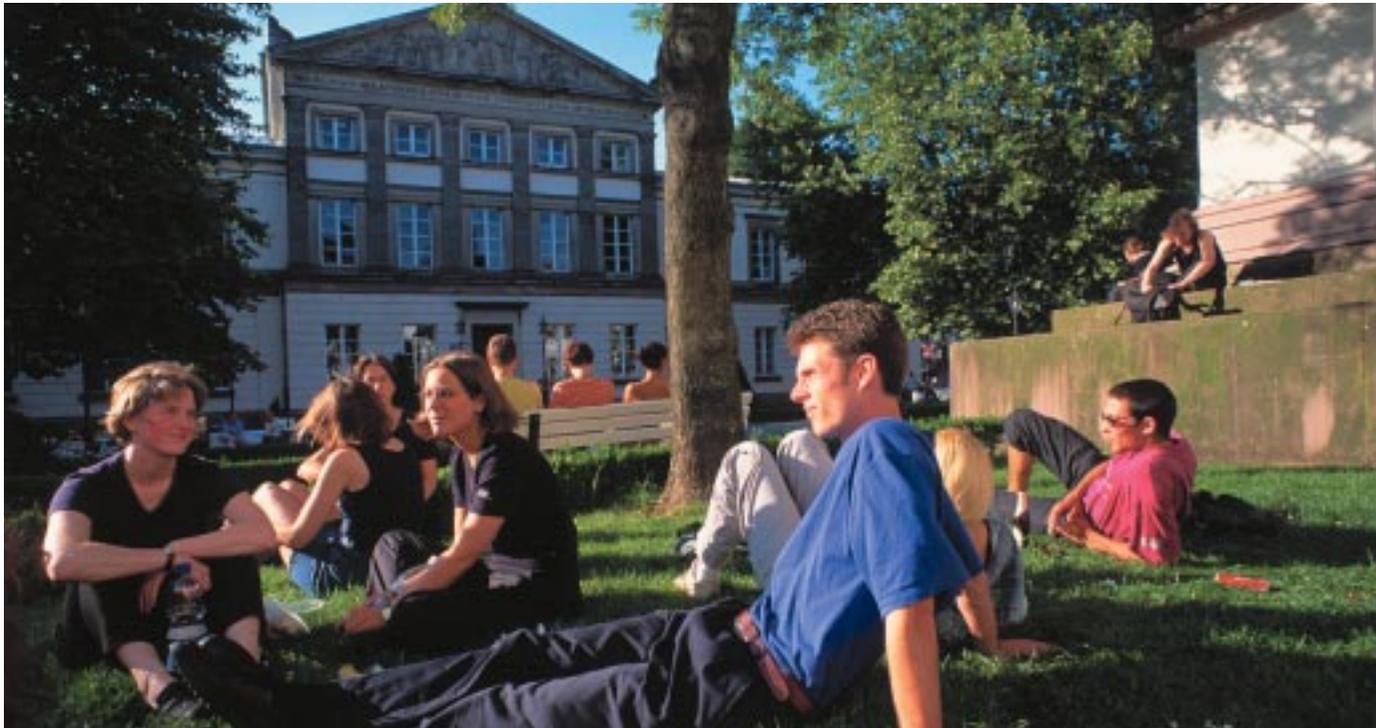
ries in different countries. But while forms and methods vary, the freedom to investigate, the obligation to teach, and the careful bestowal of academic (degrees) and honors are always understood to be among the university functions. The (students) are supposed to be wise enough to select, and mature enough to follow the courses they pursue.«

The first quotation is from »The Internal and External Organization of Institutions of Higher Learning in Berlin« by Wilhelm von Humboldt. The second quotation was from the Inaugural Address by President Daniel

Coit Gilman of the Johns Hopkins University, February 22, 1876. In Gilman's speech, roughly one fourth covers, in one way or another, a survey of higher education in Europe, using examples from England, Scotland, Ireland, France, and Germany to define and describe what he set forth as the *mission* of this new university in Baltimore. Indeed, this audience would find it interesting to note that when Gilman, in articulating what Johns Hopkins could mean to the youth of Baltimore, to its potential students, he asked, »...is there not in Baltimore a genius in mathematics like Gauss, who, at three years old corrected his father's arithmetic, at eighteen entered the University of Göttingen where he made a discovery which had puzzled geometers 'from the days of Euclid' and who died at seventy-seven among the most eminent of his time?«

To cite these two academic leaders, von Humboldt and Gilman, leads me back to that critical and crucial distinction between *reforming* and *transforming*. These two men did not reform – they *transformed* higher education. They took higher education – the quest for advanced knowledge and scholarship – to a new plateau. That transformation is real and possible. That new plateau is attainable. You have the intelligence – it needs only to be wedded to your will. ◀

Dr. Stephen M. McClain  
European Office Berlin,  
Johns Hopkins University



Themenbereich I:

NEUSTRUKTURIERUNG  
ZWISCHEN ÖKONOMIE  
UND BILDUNG

Dorothea Mey

## Zwischen Ökonomie und Bildung – Einleitung

---

**T**raditionellerweise standen Ökonomie und Bildung in einem fast antagonistischen Spannungsverhältnis zueinander, zumindest aus der Perspektive der Bildung betrachtet: wirtschaftliche Aktivität als Broterwerb ja, aber als notwendiges und daher auf ein Minimum zu beschränkendes Übel. Universitäten fühlten sich stets auf Seiten der Bildung, Staat und Gesellschaft unterstützten ein derartiges Selbstverständnis. In den letzten Dekaden hat sich dies verändert. Anfangs unterschwellig, den Fakten knapper Kassen geschuldet, später offen, und schließlich offensiv, wird von den Hochschulen erwartet, dass sie sich ökonomisch verhalten, sich als Unternehmen verstehen, Produkte entwickeln und sich an Kundenbedürfnissen orientieren. Nicht, dass die Universitäten nicht schon immer ein begrenztes Budget zur Verfügung gehabt hätten, mit dem sie auskommen mussten, das ist nicht das Neue; das Neue ist die Erwartung, dass sich die Hochschulen aktiv auf Märkten platzieren, miteinander in Wettbewerb treten und Einnahmen erzielen.

Wenn auch der Bildungsgedanke dadurch nicht obsolet geworden ist, tritt er doch deutlich in den Hintergrund. Und so gilt die »Ökonomisierung« der Hochschulen den einen als Schreckgespenst, als Ausverkauf der universitären Seele, den anderen als längst überfällige Kurskorrektur.

Im universitären Alltag wird zumindest auf der Seite von Hochschulleitungen und Verwaltungen das Gebot, auch wirtschaftlich zu denken und zu handeln, überwiegend ernst genommen, manchmal mit Begeisterung, manchmal nur Einsicht und Not gehorchend. Mit Begeisterung und großem Erfolg hat die Technische Universität München ihre Leitungsstrukturen und ihr Selbstverständnis auf ökonomische Effizienz hin umgestaltet. Die Beiträge von Prof. Reichwald und Dr. Kronthaler berichteten davon, wie das im Einzelnen geschehen ist, welche Probleme dabei zu überwinden waren und welche Erfolge sich eingestellt haben.

Auch die Universität Göttingen ist mit verschiedenen Reformprojekten dabei, ihre Wirt-

schaftlichkeit deutlich zu verbessern. Dazu zählen insbesondere: Die Neuorganisation der Personaladministration und Personalentwicklung (Projekt PERGAMON), die Dezentralisierung des Ressourceneinsatzes, d.h. die Verlagerung ehemals zentraler Mittelverteilung in die Fakultäten (Projekt HERAKLES) sowie die Entwicklung angemessener Leistungskriterien und Berichtsformen, eine Vorstufe einer notwendigen internen Qualitätskontrolle (Projekt MERLIN). Die beiden letztgenannten Reformprojekte bilden die Grundlage für eine zukünftige leistungsabhängige Mittelverteilung.

Eine andere Sicht eröffnete uns der Beitrag von Frau Dr. Bußmann, in dem sie uns den Spiegel der Presselektüre vorhielt. Darin erschienen die gesellschaftlichen Erwartungen auf einmal gar nicht mehr so eindeutig: Ist nicht vielleicht doch der Bildungsgedanke die Stärke der Universitäten, das Pfund, mit dem sie wuchern sollten?

Wenn dies so ist, dann stellt sich für uns die Aufgabe, die beiden Antipoden Ökonomie und Bildung miteinander zu versöhnen. Wie dies gelingen könnte, war Thema dieser Sektion und darüber hinaus des Tages insgesamt. ◀



Die Universität der Zukunft steht als Dienstleistungsunternehmen im nationalen und internationalen Wettbewerb. Aufgrund der Veränderung der Wettbewerbsposition, die mit einer zunehmenden Konkurrenz um Studenten und Finanzmittel einhergeht, der veränderten Rolle des Staates und neuer Erwartungen der Gesellschaft an die Universitäten steht die Universität neuen Anforderungen gegenüber. Um entsprechende Strategien selbst entwickeln und umsetzen zu können, benötigt sie mehr Autonomie und Ressourcenverantwortlichkeit. Im Zuge der Europäisierung und internationalen Vernetzung müssen zudem Lehre und Forschung international ausgerichtet sein.

Die Universitäten weisen zur Zeit wesentliche Defizite auf, die eine flexible Reaktion auf die neuen Anforderungen verhindern. Der Staat als monopolistischer Auftraggeber trägt mit einer übermäßigen Regulierung in Form von Gesetzen, Verordnungen und Erlassen zu dieser Situation bei. Fehlende eigenverantwortliche Flexibilität bei der Gestaltung des Leistungsprogramms – insbesondere in der Lehre – blockiert eine hochschulspezifische Differenzierung und damit auch einen leistungsfördernden Wettbewerb.

Ebenso verhindert die bislang vorherrschende inputorientierte Kameralistik bei der Mittelverteilung einen flexiblen und zielgerichteten

## Hochschulverfassung und -organisation als Basis der Steuerung

Ressourceneinsatz. Diese Inputorientierung führt dazu, dass die einzelnen Organisationseinheiten i.d.R. auf der bisherigen Mittelzuteilung beharren bzw. neue Ressourcen einfordern. Darüber hinaus ist sie eine Ursache für fehlendes Kostenbewusstsein trotz zunehmender Finanzmittelknappheit der öffentlichen Hand.

Neben staatlich bedingter Defizite gibt es aber auch Defizite, die in der institutionellen Struktur der Universität liegen.

Die Mitglieder des Senats verstehen sich als Interessenvertreter ihrer Fakultäten und versuchen, für ihre jeweilige Fakultät das Beste zu erreichen. Gesamtuniversitäre strategische Ziele, die mit fakultätsübergreifenden strukturellen Veränderungen und Umverteilungsmaßnahmen einhergehen, sind im Senat nur in Ausnahmefällen konsensfähig.

Die Position des Präsidenten/Rektors ist häufig relativ schwach, da er zu geringe Entscheidungskompetenzen besitzt. Die zentrale Verwaltung wird vom akademischen Bereich häufig der »ministeriellen Seite« zugeordnet. Eine Serviceorientierung gegenüber dem akademischen Bereich ist bislang nur schwach ausgeprägt. Häufig ist die Zusammensetzung der Fakultäten sehr heterogen. Bei gegensätzlichen Interessenlagen kommt es zu einer Handlungsschwäche des Fakultätsrats durch

langwierige Informations-, Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse.

Das Amt des Dekans wird als unattraktiv und belastend empfunden. Er hat eine schwache Position bei Entscheidungsprozessen, da ihm kaum Ressourcen zur Verfügung stehen. Bei institutsübergreifenden Prozessen ist er auf die Kooperationsbereitschaft seiner Kollegen angewiesen. Die einzelnen Professorinnen und Professoren verfügen über hohe individuelle Autonomie bei der Gestaltung der Aufga-





Ralf Reichwald



Ludwig Kronthaler

ben in Lehre und Forschung. Dies führt aber häufig zu mangelnder Koordination der autonomen Leistungen im Sinne eines fakultätspezifischen Profils.

Den Defiziten stehen jedoch Stärken der deutschen Universitäten gegenüber, die den Grundstein für ihre Optimierungsprozesse bilden sollten. Die Universitäten weisen eine hohe Flexibilität in der Bewältigung der Lehrbelastung auf. Die starke Expansion der Studen-  
tenzahlen seit Beginn der 1970er Jahre wurde mit nur wenig mehr gestiegenen Ressourcen bewältigt. Die Qualität der Ausbildung konnte trotz dieser Entwicklung auf hohem Niveau gehalten werden. Dabei ist dieser hohe Standard in der Qualität der akademischen Ausbildung relativ gleichmäßig über das gesamte Universitätssystem verteilt. Im Gegensatz zu den USA garantiert ein Universitätsabschluss in Deutschland – relativ unabhängig vom Studienort – die Qualität der Ausbildung aufgrund standardisierter und staatlich genehmigter Studienordnungen. Darüber hinaus besitzt die deutsche Universitätsforschung auf allen Gebieten im internationalen Feld einen sehr guten Ruf. Bei der Konzipierung von Forschungsprogrammen ist das deutsche Universitätssystem im internationalen Vergleich sogar sehr attraktiv, da die Abstimmungs- und Genehmigungsprozedur für Forschungsvorhaben auf höheren Hierarchieebenen (z.B. DFG) stattfindet.

Das skizzierte Stärken-Schwächenprofil der deutschen Universitätslandschaft lässt die

Frage aufkommen, ob die deutschen Universitäten mit den derzeitigen Strukturen auch in Zukunft innovationsfähig sein können. Wie sich im Bereich der Forschung gezeigt hat, hängt die Innovationsfähigkeit wesentlich von einem ausgeprägten Wettbewerb zwischen den Professorinnen und Professoren ab. Der Wettbewerb um die Reputation in der »Scientific Community« wurde damit zum entscheidenden Innovationsfaktor. Einen solchen Wettbewerb gibt es in der Lehre und auch in der Organisation nicht. Die Wettbewerbsorientierung in allen Leistungsbereichen wird damit zur grundlegenden Anforderung für die Universität der Zukunft, um ihre Innovationsfähigkeit zu gewährleisten.

Auf der Grundlage dieser Wettbewerbsorientierung lassen sich drei Szenarien der Universitätsentwicklung entwerfen: Das erste Szenario stellt die Fortsetzung des derzeitigen Universitätsmodells mit seiner staatlichen Trägerschaft und geringem Wettbewerb dar. Im zweiten Szenario bleibt die Universität in staatlicher Trägerschaft, es wird jedoch in allen Leistungsbereichen ein hoher Wettbewerb durchgesetzt. Das dritte Szenario sieht die Überführung der Universität in eine private Trägerschaft bei gleichbleibend hohem Wettbewerb vor. Realistisch ist in naher Zukunft das zweite Szenario. Danach erhalten die Universitäten weitgehende Autonomie bei der Gestaltung ihrer Leistungsprozesse. Die Mittelverteilung erfolgt über Globalbudgets und orientiert sich an Outputgrößen. Die Steue-

rung der Universitäten erfolgt über das Instrument der Zielvereinbarung. Durch eine Stärkung der Fakultätsautonomie wird ein zielgerichteter und effizienter Ressourceneinsatz ermöglicht. Entsprechend der universitären Aufgaben werden Prozessverantwortliche für den Bereich Forschung und insbesondere für den Bereich Lehre (Studiendekan) etabliert.

Für die Neuausrichtung der Universität in Richtung mehr Wettbewerb und Autonomie bedarf es aber auch einer Reform der Universitätsorganisation. Zentrale Leitidee ist dabei der Übergang von der Verwaltungsorientierung zur Managementorientierung. Die organisatorische Neugestaltung basiert auf folgenden Grundprinzipien: Wettbewerbsorientierung, Zielorientierung, Prozessverantwortlichkeit und Universitätsautonomie. Die Wettbewerbsorientierung beinhaltet Komponenten der Transparenz des Ressourceneinsatzes, der leistungsabhängigen Mittelzuweisung, der freien Auswahl der Studierenden, der Leistungsdifferenzierung und des Fundraising. Unabdingbar für die Stärkung der Effektivität und Effizienz ist eine klare Zielausrichtung, die sich in Zielvereinbarungsprozessen und Zielerreichungskontrollen niederschlägt. Nur über die Schaffung von Prozessverantwortlichkeit ist ein eindeutiger Leistungsbezug möglich. Dazu sind leistungsprozessorientierte Organisationseinheiten als Verantwortungszentren nötig, was ein grundsätzliches Überdenken des derzeitigen Zuschnitts der Fakultäten bedeutet. Zu guter Letzt kommt beson-

dere Bedeutung einer Erhöhung der Autonomie durch Verlagerung von Entscheidungskompetenzen von den Ministerien auf die Universitäten zu. Die Steuerung der Universitäten orientiert sich dann an der Erreichung von vereinbarten Zielen.

Die Durchsetzung eines erfolgreichen Universitätskonzeptes beruht schließlich auf einem eigenen Profil. »The difficulties lie not in the new ideas, but in escaping from the old ones...« (John M. Keynes).

### Hochschulverfassung und Organisation – Modell, Weg und Ziel am Beispiel der TU München

Auf der Grundlage des Bayerischen Hochschulgesetzes von 1998 nutzt die TU München die darin enthaltene Experimentierklausel, um ihre Leitungs-, Entscheidungs- und Organisationsstrukturen den geänderten Anforderungen anzupassen. An folgenden Strukturzielen hat sie dabei ihre Reformbestrebungen ausgerichtet: Wettbewerbsfähigkeit, persönliche Verantwortung der Entscheidungsträger, Stärkung der Autonomie und Flexibilisierung der Finanzen. Die Reorganisation der Hochschulleitungsstrukturen ist ein erster wesentlicher Bestandteil in den Reformmaßnahmen der TU München. Der operativen Ebene mit Hochschulleitung und erweiterter Hochschulleitung steht als Kontroll- und Aufsichtsorgan der Verwaltungsrat gegenüber, der sich aus dem akademischen Senat und dem (externen) Hochschulrat zusammensetzt. Während der

akademische Senat die Interessen der Universitätsmitglieder repräsentiert, bringt der Hochschulrat die gesellschaftliche Perspektive in die Universität. Den Dekanen kommt in dem auf Subsidiarität und dezentraler Wahrnehmung von Verantwortung basierenden Organisationsmodell eine entscheidende Bedeutung zu. Sie haben die Funktion des »Managers« ihrer Fakultät. Mit der zunehmenden Flexibilisierung der Ressourcen erhalten sie strategische Entscheidungskompetenzen, die sie zur Profilierung ihrer Fakultät nutzen können. Über ihre Einbindung in die erweiterte Hochschulleitung stehen sie aber in der Gesamtverantwortung der Universität.

Die Reorganisation der Leitungs- und Entscheidungsstrukturen wird ergänzt durch eine leistungs- und belastungsorientierte Mittelverteilung. Von den Sachmitteln werden 50% für Lehre und 50% für Forschung nach verschiedenen Kriterien – z.B. Absolventen, Drittmittel, Promotionen – auf die Institute verteilt. Daneben bieten Zielvereinbarungen die Möglichkeit der strategischen Profilbildung. Sie stellen damit eine qualitätsbasierte Ergänzung des parametrisierten Mittelverteilungssystems dar.

Schließlich bietet ein Studentenauswahlverfahren die Möglichkeit einer studiengangsspezifischen Rekrutierung von Studenten. In mehreren grundständigen Studiengängen und Masterstudiengängen können in einem differenzierten Auswahlverfahren die Motivation der Studenten und spezifische studiengang-

bezogene Fähigkeiten abgefragt werden. Damit wird auch im Bereich Lehre die Wettbewerbsorientierung und persönliche Verantwortung gestärkt. ◀

*Professor Dr. Dr. h.c. Ralf Reichwald  
TU München, Dekan der  
Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät,  
Mitglied des externen  
Sachverständigenrates der Universität  
Göttingen*

*Dr. Ludwig Kronthaler  
Kanzler der TU München*

*Zusammenfassung: Matthias Kreysing*



Hildegard Bußmann

## »Neues Leben auf dem Friedhof« – Hochschulreform im Spiegel des Medieninteresses



Hildegard Bußmann

Was erwartet die Gesellschaft von den Universitäten?« Dass mir als Journalistin diese Frage gestellt wurde, hat mich aufhorchen lassen: Verbindet die Universität mit dieser Frage die Erwartung, durch den Spiegel des Medieninteresses etwas erfahren zu können, was für sie wesentlich wäre?

Lange Zeit hindurch hielten Wissenschaften und Presse wenig von einander, sie fanden nichts Attraktives am jeweils anderen und kümmerten sich kaum um einander. Dies scheint sich zu ändern. Nicht nur auf der Seite der Universitäten, auch auf der Seite der Berichterstattung gibt es Zeichen eines neu erwachten Interesses.

Der Titel meines Vortrags: »Neues Leben auf dem Friedhof« stammt von einem ZEIT-Kollegen; ich hatte ihn zunächst mit Fragezeichen versehen, unschlüssig darüber, ob die neue Vitalität auf dem Campus auch die schlaff gewordenen Lebensgeister in der deutschen Presselandschaft aufgeweckt hat. Inzwischen weiß ich: Die Presse nimmt tatsächlich wieder wahr, was an den Hochschulen geschieht.

Um dies anschaulich zu machen, will ich Sie mit einer Analyse der veröffentlichten Meinung zur Hochschulreform, aus den letzten

beiden Jahren, begrenzt auf die vier großen überregionalen Tageszeitungen (FAZ, Süddeutsche, Welt und FR) und die Wochenschriften ZEIT, Spiegel und Focus, konfrontieren. Dies sind die Publikationsorgane, aus denen sich eine breite, allgemein interessierte Öffentlichkeit über Hochschulreform informiert. Diese Organe halten sich in der Regel eigene Fachjournalisten oder freie Journalisten mit dem Fachgebiet Bildungspolitik.

Ich erlaube mir, mit einem Rückblick zu beginnen, weil nur so die Höhen und Tiefen deutschen Streites um Universität und deren Reform, um Bildung und Ausbildung recht ans Licht kommen.

Während rund dreißig Jahren – seit Georg Pichts legendärem Diktum von der 'deutschen Bildungskatastrophe' 1965 – ist in allen Bereichen des bundesdeutschen Bildungssystems nahezu jede mögliche Position vertreten, bekämpft, teilweise umgesetzt, revidiert und oft sang- und klanglos wieder aufgegeben worden. Vielversprechende Ansätze erstarben im parteipolitischen Gerangel oder gingen an ihrer Ideologisierung zugrunde. Dazu kamen in den achtziger Jahren radikale Finanz- und Stellenkürzungen bei gleichzeitigem Anwachsen der Abiturientenzahlen sowie die Ein-

führung des Numerus clausus mit verheerenden Auswirkungen bis hinunter in die ersten Schulklassen und hinein in die Köpfe von Schülern, Eltern, Lehrern – und Journalisten. Im Laufe des 30-jährigen Reformkrieges um die deutsche Universität verstummten jene Stimmen nie, die eine an der wirtschaftlich-technischen Entwicklung der Gesellschaft orientierte Hochschulplanung durchsetzen wollten, bis hin zum Bildungsprogramm der CDU von 1994. Nicht nur wegen der Urteile des Bundesverfassungsgerichts aus den siebziger Jahren, die eine Begrenzung der individuellen Bildungsnachfrage untersagten, sind bildungspolitische Planungen dieser Art längst obsolet. Die Bildungsexpansion hierzulande und in den vergleichbaren Industriestaaten ist nämlich Ausdruck demokratischer Entwicklungen, gegen die planerische Versuche ins Leere laufen mussten. Die Kinder blieben eben nicht mehr selbstverständlich in Rang und gesellschaftlichem Stand ihrer Eltern. Ein tief reichender Wertewandel vollzog sich.

Die Zeitungen waren in den achtziger Jahren voll der Jeremiaden von Politikern und Journalisten über »Akademikerflut und -schwemme« und das zu erwartende »akademische Proletariat«. Die Hochschulen stöhnten unter Überlastung, Reformansätze blieben stecken. Stillstand oder Rückschritt wurden diagnostiziert, amerikanische Vorbilder (selbstverständlich nur die privaten Eliteuniversitäten) als nachahmenswert gepriesen. Und schließlich erstarb das Interesse der Öff-

fentlichkeit. Die Berichterstattung nahm ab, Sonderseiten und einschlägige Rundfunksendungen wurden eingestellt.

Anfang der neunziger Jahre wurden die Hochschulen mit immer mehr Regulierungen überzogen, Stellenpläne eingekürzt, Finanzen gedrosselt. Der Befund: bildungspolitische Starre, Stillstand, Bewegungslosigkeit. Das Bild von deutschen Hochschulen schien festgelegt: Schlecht gemanagt, inneren Grabenkämpfen hingegeben, sind die behäbigen Kolosse international kaum noch konkurrenzfähig. Deutsche Studenten sind im internationalen Vergleich zu alt, ihr Studium praxisfern, die Abbrecherquote zu hoch. Universitäten, bestimmt von selbstherrlichen Professoren, die gegen alle Reformen resistent sind.

Ende der neunziger Jahre ist ein hochschulpolitischer Reformprozess in Gang gekommen. Die diagnostizierte »Starre, Ödnis, Unbeweglichkeit« scheint sich zu lösen. »Neues Leben auf dem Friedhof – die deutschen Hochschulen erneuern sich gegen alle Widerstände« titelt Martin Spiewak, Fachredakteur der ZEIT, 2001 und leitet damit eine ganze Serie zum »Erneuerungsprozess der deutschen Hochschulen« ein: *»Einzelne Hochschulen, Politiker und Professoren haben sich daran gemacht, die deutsche Hochschullandschaft zu modernisieren. ... Vom Erstsemester bis zum Professor emeritus, von der Ausbildung des Nachwuchses bis zur Gebäudebewirtschaftung, vom Diplom bis zur Habilitation – alles steht zur Disposition.«*

Auch auf dem journalistischen Friedhof ist neues Leben zu spüren. Bildlich gesprochen, ist folgendes zu beobachten: Ein Dreißigjähriger Krieg um die richtige Hochschulpolitik im föderal organisierten Deutschland scheint zum Ende zu kommen mit der den Historikern wohlbekannten Regelung: cuius regio, eius religio. Von einem Bundesland zum andern, ja, sogar innerhalb eines Landes werden vergleichbare Sachverhalte in der Hochschulpolitik unterschiedlich gehandhabt. Mit diesen Entwicklungen ist auch das öffentliche Interesse an ihnen erwacht. Ereignisse wie »PISA« und die ihr nachfolgende Ursachenforschung bereichern das Tagesgeschäft.

Seit 2001 brachte die ZEIT zahlreiche Artikel zur Hochschulreform und schlug sich dabei klar auf die Seite der Reformer: »Noch steht die Koalition der Reformgegner, die nichts verbindet als die feste Absicht, jeglichen Neuerungsversuch zu vereiteln: Professoren, welche die Freiheit der Wissenschaft verwechseln mit der lebenslangen Garantie, niemandem Rechenschaft ablegen zu müssen. Politiker, die glauben, Verbesserungen dürften nichts kosten. Und nicht zuletzt Studenten, die mit der Ressource universitärer Ausbildung umgehen, als wäre sie eine Gratisleistung, die ihnen die Gesellschaft schuldet.«

Bei den Tageszeitungen profilieren sich Süddeutsche Zeitung und Frankfurter Rundschau als Diskussionsforen. Sie öffnen ihre Feuilletons für bildungspolitische Themen, publizieren regelmäßig Beilagen zu »Studium

und Beruf, Schule und Hochschule«. Klarer Favorit war die Bulmahn'sche Novellierung des Hochschulrahmengesetzes mit Abschaffung der Habilitation und Einführung der Juniorprofessur. Die FR reagierte Anfang 2002 auf eine sich über drei Monate hinziehende Debatte in der Süddeutschen. Die bestand im Wesentlichen aus Stellungnahmen von Professoren und einer Professorin, von Ulrich Herbert initiiert. Der Historiker und Lehrstuhlinhaber an der Universität Freiburg hatte die Kritik an der Bulmahn'schen Dienstrechtsreform (die mit Jahresbeginn rechtsgültig wurde) mit einem furiosen Artikel gegen die Einführung der Juniorprofessur eröffnet. Er sah zahlreiche ausgezeichnete, in die Jahre gekommene Wissenschaftler schon auf der Straße. *»Während in der Öffentlichkeit seit Jahren eine Kampagne gegen das Zerrbild des faulen oder wahlweise eigenbrötlerisch-kauzigen Lehrstuhlinhabers läuft, wird die wissenschaftliche Arbeit insgesamt von einem immer feiner gewebten bürokratischen Netz aus Evaluationen, Statistiken, rechnerischen Taxierungen und dienstrechtlichen Kontrollen überzogen«* – so kommentiert der Konstanzer Literaturwissenschaftler Albrecht Koschorke in der SZ vom 23.1.2002 den Vorgang.

Die Bundesministerin für Bildung und Forschung greift selbst in die Debatte ein, beruft sich auf die Unterstützung der Präsidenten der Hochschulrektorenkonferenz, der Deutschen Forschungsgemeinschaft und der Max-Planck-Gesellschaft und zeigt die reichhalti-

»Ich habe mir den Vortrag von Dr. Bußmann angehört. Bei diesem Vortrag fand ich es sehr interessant zu erfahren, dass gerade auch für die geisteswissenschaftlichen Fächer die Außendarstellung äußerst wichtig ist.«

*Professor Kunstgeschichte*

gen Übergangslösungen auf, die es für junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auch jetzt noch gebe. Diese Stellungnahme beruhigt die Szene keineswegs: In Bielefeld gehen Mittelbauer mit der Parole »Mittelmaß statt Mittelbau« auf die Barrikaden; historische Forschungsinstitute protestieren, von »Aufruhr an Deutschlands Universitäten« ist die Rede (SZ vom 2.2.2002). Nun greift der Chef des SZ-Feuilletons selbst zur Feder. Johannes Willms, Historiker, schreibt einen Kommentar, der durchaus kennzeichnend für die öffentliche Meinung zu sein scheint: »Vom Leiden an der selbst verschuldeten Unmündigkeit« überschreibt er seine Philippika gegen die Geisteswissenschaften und deren zu beklagenden Niedergang, meint, diese hätten »zu einem Gutteil die Misere zu verantworten, die sie jetzt beklagen«, und lobt die mutige Ministerin. Sein Ergebnis ist nicht überzeugend, belegt aber den journalistischen Überdruß an professoralen Jeremiaden. Willms scheint eine unter Außenstehenden weit verbreitete Meinung zu vertreten, wenn er den »Strukturwandel der Geisteswissenschaften« beklagt, die durch Verschulung »ihre schleichende Selbstentmündigung« betrieben hätten. Zwei endlich sorgfältig informierende und argumentierende Artikel von Ute Frevert und abschließend noch einmal von Ulrich Herbert folgen nach. Und die Süddeutsche Zeitung kann einen beachtlichen publizistischen Erfolg verzeichnen: Dass Edelgard Bulmahn »Übergangsregelungen« zusagt, habe dieser öffentlich ausgetra-

gene »Streit« bewirkt. Es zahlt sich also aus, einen aufrührerischen Artikel zu veröffentlichen, weil der Fluss der, auch vertraulichen, Informationen dann nicht versiegen wird. Ich meine, dass solche öffentlichen Debatten nötig sind. Die Repräsentanten der Universitäten sollten ihre Probleme allgemein verständlich ins Gespräch bringen und nicht zurückweichen in die »Wissenschaftsgemeinde«.

Die ZEIT schickt nun eigene Leute zur Recherche aus, lässt Arbeitsrechtler befragen und relativiert die professorale Polemik. Die Grundhaltung der ZEIT gegenüber dem novellierten Hochschulrahmengesetz ist, wie gesagt, entschieden positiv. Die Redaktion »Wissen« recherchiert selbst, begleitet Reformprojekte und will das neu erblühte »Leben auf dem Friedhof« stützen. Ihr Bericht über das glückliche Leben und Forschen von Juniorprofessoren an der Universität Göttingen im September 2002 mag bekannt sein. Diese positive Tendenz teilen auch FR, SZ und Spiegel. Überraschend ist dabei nur die kontinuierliche und vielfältige Berichterstattung.

Ein weiteres Thema mit besonderem Gewicht: die Finanzierung bei leeren Staatskassen und – die Frage von Studiengebühren. Dies mag nun die Leserschaft betreffen, denn bislang hatten sie nur für den Unterhalt ihres studierenden Nachwuchses zu sorgen, das Studium selbst finanzierten Bund und v.a. Länder. Jeder Einsichtige weiß, dass auch hierzu von Studierenden irgendwann eine Gebühr zu erheben sein wird, eines von vielen

Problemen, das aus Furcht vor dem Wähler nicht angepackt wird. In Baden-Württemberg hat sich nach Einführung der Langzeitgebühren die Zahl der Studenten um 12% verringert (ZEIT vom 22.11.01), doch handelt es sich dabei nur um die Säuberung der Statistik von Karteileichen. Zur Finanzierung der Hochschulen trägt das nicht bei. Auffallend ist, dass hierzu nur jene Politiker und Wissenschaftsmanager befragt werden, die Studiengebühren auch ab dem ersten Semester nicht ausschließen. Überall ist der Tenor herauszuhören, dass es nur eine Frage der Zeit ist, bis alle Hochschulen Studiengebühren verlangen. Die den Staat nicht aus seiner Finanzierungspflicht entlassen, den Hochschulen aber in der Lehre mehr Spielraum geben sollten. Studierende als Zahlende und Leistungsempfänger stellen andere Anforderungen an die Lehre: »Wer zahlt, will Leistung«.

Reformansätze in Bund, Ländern und einzelnen Hochschulen werden von der überregionalen Presse ermunternd begleitet und kommentiert. Worüber schreiben die Feuilletonchefs noch, welche Aspekte greifen die Redakteure für eigene Recherchen heraus? Journalistischer Honig lässt sich nämlich aus Dienstrechtsreform und Studiengebühren schwerlich saugen. Da sind Reportagen vom Campus schon etwas Anderes: klarer, informativer, zuversichtlicher. So tut sich der Spiegel hervor mit Reportagen aus den USA, über Studium und Lehre an Eliteuniversitäten wie Stanford und Cornell oder mit Berichten über

Privathochschulen in Deutschland. In den Tageszeitungen finden sich auffallend wenige Beispiele. Eigentlich sind mir nur drei aufgefallen, aber diese ragen heraus: die Universität Erfurt, die Wirtschaftshochschule St. Gallen und, mit den durchweg famossten Artikeln, das nicht staatlich finanzierte European College for Liberal Arts (ECLA) in Berlin-Buch. Ich meine, das sagt durchaus etwas darüber, was die Öffentlichkeit von den Universitäten erwartet.

Beispiel Erfurt: 1994 neu gegründet, mit einem ersten Rektor, der alles besser zu machen versprach. Es soll eine »interdisziplinäre und gleichzeitig internationale Hochschule werden«. Inzwischen studieren dort 2600 junge Leute, nach drei Jahren haben die ersten Absolventen einen B. A. erworben. Darauf ist man stolz, weil gerade dieser Studiengang exemplarisch für andere Universitäten sein soll. Peter Glotz hatte ein Auswahlverfahren durchgesetzt, mit Essay und Bewerbungsgespräch. Die Studierenden wissen dies zu schätzen, weil man so nur mit motivierten Kommilitonen zusammen arbeite. Der Bachelor-Abschluss nach drei Jahren schließt in allen Fachrichtungen ein verpflichtendes Studium fundamentale mit interdisziplinären Veranstaltungen ein. Dazu kommt eine Haupt- und eine Nebenstudienrichtung. Unterrichtet wird gleichrangig in Deutsch und Englisch, weshalb ein bestandener Englishtest zu den Eingangsvoraussetzungen für jeden Studierenden gehört. Eine Studentin vergleicht mit anderen



Universitäten: »...das ganze Semester schlafen und am Ende völlig hektisch Hausarbeiten schreiben« gebe es bei ihnen nicht, weil regelmäßig Protokolle und schriftliche Arbeiten verlangt werden.

Auch die Berichte über St. Gallen, eine staatliche Wirtschaftshochschule, sind durchweg positiv. Jeder Studierende zahlt dort die in der Schweiz üblichen 850 Franken Semestergebühren: Die Hochschule ist über die Grenzen hinaus bekannt geworden vor allem we-

gen ihrer konsequenten Reform der Lehre. »Wir fordern und fördern Persönlichkeiten«, so der neue Rektor Peter Gomez. 20 mal mehr Bewerber als Studienplätze sind es mittlerweile. Knapp 5000 Studenten werden von 80 Professoren und 36 Juniorprofessoren unterrichtet. Das Studium beginnt mit einer einjährigen assessment-Stufe, einer »für alle Studierenden in gleicher Weise verbindlichen wissenschaftlichen Grundlegung« mit Abschlussprüfung, die zu dem viersemestrigen B. A.-Studiengang

berechtigt. »Der Bachelor of Arts«, so wörtlich, »unterscheidet sich deutlich von berufsqualifizierenden Abschlüssen... er lehnt sich vielmehr an die Tradition des Humboldt'schen Bildungsideals und an die Idee einer ‚Culture générale‘ an.« Ein Drittel des B. A.-Studiums besteht aus sozial- und geisteswissenschaftlichen Inhalten, zwei moderne Fremdsprachen sind für alle Studierenden Pflicht. Der verantwortliche Leiter der Studienreform, Betriebswirt Sascha Spoun, hat die Vorlesung weitgehend abgeschafft: »Professoren«, sagt er, »werden nicht mehr ihre eigenen Bücher vorlesen, sondern am Anfang des Semesters einen Überblick über das jeweilige Fach präsentie-



ren. Alles andere erarbeiten sich die Studenten selbst.« Bei Fragen steht der Dozent jederzeit zur Verfügung (WELT vom 1.9.2001). In einem kürzlich in der SZ veröffentlichten Gespräch betont Spoun: »Wir haben die Lehre zum Leitmotiv unseres Handelns erklärt, nach dem Motto ‚students first‘.«

In der Berichterstattung über St. Gallen auffällig der Verweis auf klar strukturierte, international anerkannte Studiengänge, die mit Credits und Modulen so angelegt sind, dass die Regelstudienzeit einzuhalten ist. Studierende haben Lust an Leistung und Anforderungen. Studium generale und die Wiedererweckung Humboldt'scher Ideen. Der Zeitgeist ist der Bildung gnädig und scheint sich abzuwenden von der rein berufspraktisch orientierten Ausbildung.

Und mein letztes Beispiel: Alle vier überregionalen Zeitungen haben dem privaten European College for Liberal Arts (ECLA) mehrere umfangreiche Artikel gewidmet, die sich in Stellenwert und Tenor auffällig unterscheiden von sonstigen Artikelchen über die eine oder andere private Business-School oder Law-School. In dieses kleine College in Berlin-Buch werden Hoffnungen gesetzt, wie lange nicht mehr. »Humboldt kehrt aus Amerika heim«, titelt die WELT schon im Juli 2000, und im Herbst, nach gerade mal zwei achtwöchigen Sommerkursen des College, nennt die Frankfurter Rundschau den dortigen Lehrbetrieb »modern mit Humboldt'schen Idealen«. In 2002 berichtet Christine Brinck zum wie-

derholten Mal in der ZEIT ausführlich und weiß, dass in Berlin-Buch auf breite Bildung gesetzt wird statt auf Fachwissen und dass die deutschen Universitäten sich hier Anregungen für ihre Studienreform holen können. Das College wird zur Zeit im Wesentlichen von der Christian A. Johnson Foundation aus New York finanziert, dazu von illustren Institutionen aus Deutschland: Alfred-Herrhausen-Stiftung, Daimler Chrysler Services, Deutsche Bank, Nixdorf, Thyssen, Haniel, Mercator, Bosch, Deutscher Stifterverband. Die Johnson Foundation, spezialisiert auf die Förderung der Liberal Arts Studien, investiert hier, weil sie sich aus Europa Anregungen für die amerikanische Liberal-Arts-Reform erhofft, die man dort für festgefahren hält: hübsche Ironie der Bildungsgeschichte! Die College-Gründer sind drei keineswegs bejahrte Leute, nicht über vierzig; sie begannen im Jahr 2000 mit einem Sommerkurs für 80 Studenten aus 20 Ländern. Ihre Vorstellungen sind geprägt durch die amerikanischen Liberal Arts Colleges, und ihr Anspruch tatsächlich, Humboldt nach Deutschland zurück zu bringen. »Alle reden hier von ihm«, sagt einer der Gründer, Stephan Gutzeit. Während seines Studiums in Amerika habe er Humboldt gelesen und festgestellt, dass dessen Ideen in Deutschland keineswegs mehr präsent seien. »Sie haben im deutschen System keinen Platz mehr« (ZEIT vom 18.4.2002). »Humboldt reimported«: Die Gründer haben akademische Karrieren in Oxford oder Harvard aufgegeben, um dieses

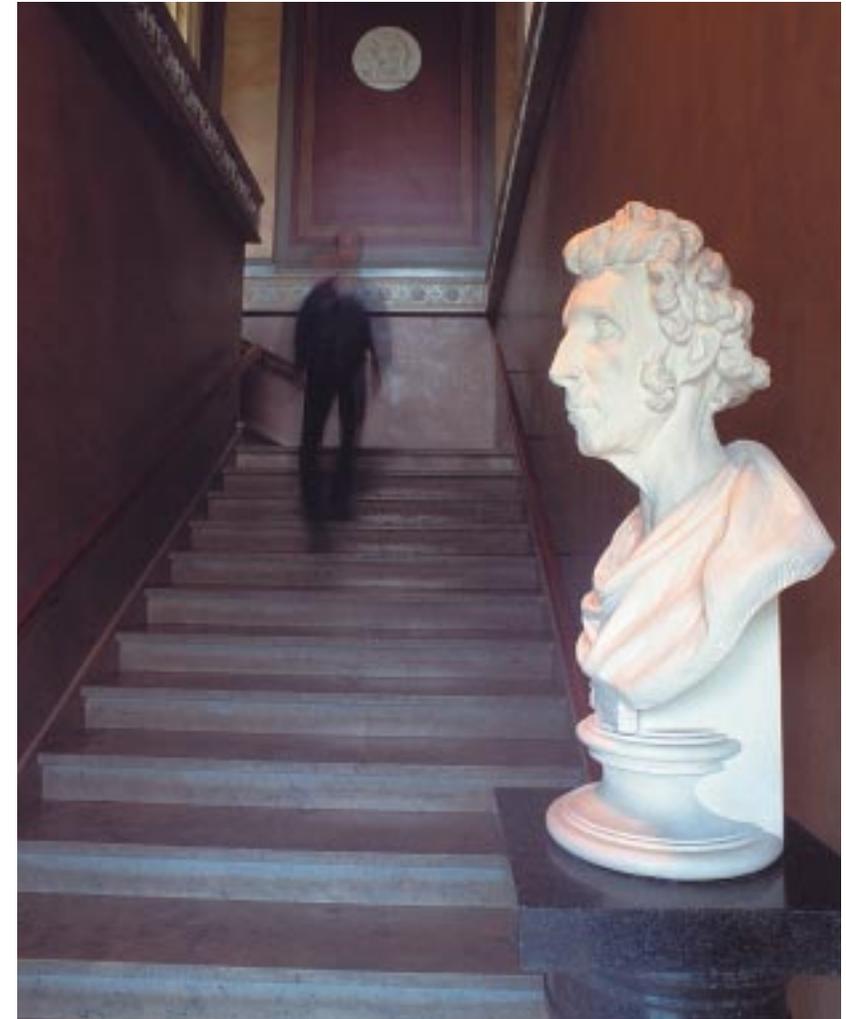
Berliner Projekt zu beginnen. Aus jungen Gelehrten »wurden Experten für Marketing und Curriculum-Design, Studentenauswahl, Dozentenwerbung – und Geldschnorren«, schreibt die ZEIT. Die Zusammenarbeit mit dem Max Delbrück-Centrum, ebenfalls Berlin-Buch, und die curriculare Einbeziehung der Naturwissenschaften steht im Programm. Im Kuratorium bemerkenswerte Namen wie Vittorio Hösle und Dieter Henrich. Im senior advisory board sind die Universitäten von Warschau, Harvard, Stanford, Regensburg, Oxford und die ETH Zürich vertreten.

Der interdisziplinäre Lehrplan von Sommerkurs und Studienjahr bringt laut College-Prospekt zusammen: Lebenswissenschaften, Politische und Wirtschaftswissenschaften, Philosophie, Grundlagen der Mathematik, Informatik, vergleichende Literaturwissenschaften und Geschichte. Das Kerncurriculum enthält wie bei den amerikanischen Vorbildern die so gen. »großen Bücher von der Bibel bis Kafka« sowie kreatives Schreiben. Mehrere Sommerkurse sind bisher mit Studierenden und Dozenten aus aller Welt erfolgreich absolviert worden. Die Gründer haben ihre akademischen Lehrer und Kollegen in den USA, in Tel Aviv, in Oxford und Cambridge animieren können, für eine Unterrichtseinheit nach Berlin zu kommen. Ebenso haben sie erreicht, dass die in Berlin erworbenen Credits bei renommierten Colleges anerkannt werden. Unterrichtssprache ist Englisch, Deutschkurse für ausländische Studierende sind fakultativ. Die

Studierenden müssen in ihrem Heimatland eine Studienberechtigung erworben haben, des Englischen mächtig sein und für die Bewerbung einen Essay schreiben sowie ein Telefoninterview passieren. Die Studiengebühren für acht Wochen: rund 2300 Euro. Wer aufgenommen ist und den Betrag nicht aufbringen kann, erhält ein Stipendium.

Als acht Assistant Professors gesucht wurden, gab es 600 Bewerbungen aus aller Welt. Der Bekanntheitsgrad des ECLA wächst nach dem Schneeballsystem innerhalb der internationalen academic community mit einem Tempo, das die Gründer selbst überrascht. Zielpersönlichkeit ist der humanistisch gebildete Generalist, kein Schmalspurexperte. Und genau diesen gebildeten Zeitgenossen will die Wirtschaft heute haben, lesen wir in Spiegel und Focus, seit der entsprechenden Untersuchung von Kienbaum. Spezialwissen lasse sich on the job erwerben.

Die Berichterstattung findet kein Haar in der mit Humboldt'schen Ideen neu angerührten Suppe, im Gegenteil: das Berliner Modell begeistert. Die ZEIT, deren einer Herausgeber und Chefredakteur Josef Joffe im Kuratorium des ECLA sitzt, sieht im einjährigen Liberal-Arts-Grundstudium ein Vorbild für die Studienreform und die geisteswissenschaftlichen Fakultäten der Universitäten des Landes. Dem Leiden an unübersichtlichen und zu früh spezialisierten Fachstudien wäre durch ein interdisziplinäres Grundstudienjahr abzuhelfen, die Entscheidung für das Fachstudium würde



erleichtert. Und Naturwissenschaftler, Juristen und Wirtschaftswissenschaftler hätten so die Chance, an humanistischem Bildungsgut teilzuhaben. Wer etwas werden will in Wirtschaft und Industrie, sollte seine Spezialkenntnisse auf einen Sockel vorwiegend humanistischer

und sozialwissenschaftlicher Bildung aufbauen. Immanuel Kants Maxime, man möge lernen, sich seines eigenen Verstandes ohne fremde Bevormundung zu bedienen, wird hier in die tägliche Praxis umgesetzt. Bei den so genannten »High Potentials«, Basis für Erfolgsmenschen, steht »Sozialkompetenz« an oberster Stelle. Das Begehren der Wirtschaft nach praxisbezogener Universitätsausbildung gehört offenbar der Vergangenheit an. Die Studienreformdebatte mündet in den konsultierten Zeitungen in die Forderung, Humboldts Ideen für die Studierenden neu zu beleben. Die Hoffnung ist, dass mehr Autonomie der Universitäten zu größeren Spielräumen führen könnte und dass Erfurt, St. Gallen und Berlin-Buch zu Vorbildern werden. Bildung ist wieder ein Thema, gebildet zu sein nicht mehr altmodisch, sondern Schlüsselqualifikation für den Weg nach oben.

Der Hamburger Anglist Dietrich Schwanitz hat mit seinem Buch »Bildung. Alles, was man wissen muss« den Zeitgeist gewittert und einen »kaltschnäuzigen Coup« auf dem Buchmarkt gelandet. Der Band, Oktober 1999 erschienen, stand über ein Jahr lang ganz oben auf den Bestseller-Listen: ein großartiges Geschäft (Auflage 600.000). Das hat eine öffentliche Debatte darüber ausgelöst, was Bildung sei. Ulrich Greiner stellt in der ZEIT fest: »Schwanitz füllt jenes Sehnsuchtsloch, das zwischen Tradition und Moderne klafft.« Die deutsche Humboldt'sche Tradition meinte, »Allgemeinbildung sei Sache der Gymnasien

und Universitäten. Die aber ... beugen sich ohnmächtig dem modernen Gebot nach verwertbaren Kenntnissen und Fertigkeiten.« Universität in engem Zusammenhang mit Ohnmacht, nicht als Stätte der Pflege europäischer Bildung. Da muss erst ein gewitzter emeritierter Anglist kommen und uns auf dem freien Buchmarkt erklären, dass diese europäische Idee der humanistischen Bildung nicht tot ist und man ihrer durch Entrichtung von rund 25 Euro und eifriges Lesen teilhaftig werden kann.

Mitte Oktober veröffentlichte der Spiegel in der Rubrik »Szene/Gesellschaft« ein Interview mit dem Altphilologen Manfred Fuhrmann, der erklärte, was Bildung »im Zeitalter von PISA« heißt. Sie sei mit dem Verschwinden des deutschen Bildungsbürgertums »zu einer Sache jedes Einzelnen geworden«, ... »man kann auch sagen: zu einer Chance jedes Einzelnen.«

Ich möchte Fuhrmann widersprechen: Nicht der Einzelne, die Universität ist an ihre originäre Aufgabe zu erinnern, die Studierenden vor einem berufsqualifizierenden Abschluss mit einer Grundbildung auszustatten. Der Überblick über die veröffentlichte Meinung zur Hochschulreform zeigt, dass für die Leiden der Professorenschaft wenig journalistisches Interesse oder gar Mitgefühl aufgebracht wird. Wirklich interessant sind für die Öffentlichkeit Reformansätze in der akademischen Lehre und da vor allem eine die Disziplinen übergreifende Grundbildung, die

Humboldt'schen Traditionen verpflichtet ist (Studium fundamentale / generale).

Und wenn die eingangs gestellte Frage ernst gemeint war und die Adressaten, an die sie gerichtet wurde, ernst genommen werden sollen, darf auch eine altehrwürdige Universität wie die hiesige im Verlauf ihres Reformprozesses solche Beispiele nicht übersehen. ◀

*Dr. Hildegard Bußmann  
Chefredakteurin  
des Kulturprogramms von SWR 2,  
Mitglied des externen  
Sachverständigenrates der  
Universität Göttingen*

DISKUSSIONS  
FOREN

## Wissenschaftliche Karrieren in Deutschland unter dem neuen Dienstrecht

### Podium:

Dr. Marina Frost  
*Vizepräsidentin*

Dr. Anja Tobinsky  
*Leiterin Personalabteilung*  
Prof. Dr. Rüdiger Hardeland  
*Fakultät für Biologie,  
Senator*

PD Dr. Gabriele Fischer von  
Mollard  
*Biochemie,  
Nachwuchsgruppenleiterin*

PD Dr. Heide Zimmermann  
*Fakultät für Geowissenschaften  
und Geographie*

PD Dr. Carsten Ronning  
*Fakultät für Physik,  
Fakultätsrats-Mitglied*

### Moderation:

Hans Vollmayr

In einem einleitenden Doppelreferat informierten Frau Frost und Frau Tobinsky über wissenschaftliche Qualifikationswege und rechtliche Änderungen, über Juniorprofessuren und alternative wissenschaftliche Karrieren.

Die anschließende Diskussion hob das Modell der Nachwuchsforschergruppe als in verschiedener Hinsicht vorbildlich hervor, in-

dem es optimale Möglichkeiten zur frühen, selbstständigen wissenschaftlichen Arbeit bietet. Die Frage, wie die Vorteile dieses Konzeptes in der Juniorprofessur realisiert werden können, insbesondere wie die Unabhängigkeit der jungen Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen gewährleistet werden kann, wurde auf dem Podium aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Die Attraktivität der



Marina Frost  
und Anja Tobinsky

Juniorprofessur als Karriereweg hängt entscheidend davon ab, wie weit es gelingt, mit der Institution der Juniorprofessur auch ihre ursprüngliche Idee von unabhängiger Forschung und freier Entwicklung zu verwirklichen.

Einen zweiten Themenkomplex bildeten die konventionellen Karrierewege bzw. die Alternativen zur Juniorprofessur. Für die wissenschaftlichen Einrichtungen stellt sich die Frage, wer die Arbeit der Assistenten übernimmt, die durch (weniger) Juniorprofessoren ersetzt werden, z.B. in der unselbstständigen Lehre. Die Attraktivität der alternativen wissenschaftlichen Karrieren muss gewahrt bleiben.

Schließlich wurde der Zeitverlauf wissenschaftlicher Karrieren diskutiert. Es ist umstritten, ob diese signifikant verkürzt werden können oder sollen. Konsens besteht aber darüber, dass die Entscheidung zwischen Wissenschaft und Wirtschaft derzeit zu spät fällt, nämlich in vielen Fällen erst einige Jahre nach der Habilitation.

In der Diskussion wurde übereinstimmend festgestellt, dass die Einführung der Juniorprofessur große Chancen bietet. Für die Universität Göttingen ist jetzt die Ausgestaltung der neuen Möglichkeiten vorrangig. ◀

Hans Vollmayr

Seit Sommersemester 2000 werden zwischen Universitätsleitung und Fakultäten Zielvereinbarungen über innovative Projekte getroffen. Nach Abschluss der ersten Runde im Herbst 2001 konnten bereits erste Erfahrungen in die Verhandlungen der zweiten Zielvereinbarungsrunde einfließen, die bis Ende 2003 laufen soll. Ziel dieses Diskussionsforums war es, über die bisherigen Erfahrungen mit dem Steuerungsinstrument Zielvereinbarungen zu informieren und deren konzeptionelle Weiterentwicklung im Zusammenhang mit der Einführung von Leistungskriterien zu diskutieren.

In einem einleitenden Statement gab Herr Bergen einen Überblick über die Zusammenhänge zwischen der Finanzierung der Fakultätsaufgaben durch einen Fakultätsglobalhaushalt und der Kontrolle der Fakultät durch die Universitätsleitung. Während auf der einen Seite das Ziel der Kosteneffizienz steht, ergibt sich auf der anderen Seite das der Leistungseffizienz. Beide finden sich im Instrument der Zielvereinbarung. Die Überprüfung der Leistungseffizienz muss jedoch durch Heranziehung aussagekräftiger Leistungskriterien erfolgen. Einen Katalog von Leistungskriterien stellte Herr Ceynowa für die Bibliotheken vor.

Herr Rosenbaum stellte in diesem Zusammenhang klar, dass die Leistungskriterien den fachspezifischen Besonderheiten entsprechen müssen. So haben z.B. die naturwissenschaftlichen Fächer in der Regel ein größeres Drittmitelvolumen als die geistes- und sozialwissen-

## Zielvereinbarungen und Leistungskriterien – Die Zukunft universitärer Mittelverteilung

schaftlichen Fächer, was zu berücksichtigen ist. Grundsätzlich haben Leistungskriterien aber den Vorteil, dass sie den Mittelverteilungsprozess transparenter machen. Mit ihrer Hilfe können Stärken und Schwächen in den Fakultäten aufgedeckt werden. Ihren Niederschlag finden solche Erkenntnisse dann in den Verhandlungen über die Zielvereinbarungen.

Wie Frau Mey in ihrem Beitrag feststellte, geht es nun darum, die konkrete Zusammenführung dieser beiden Elemente Zielvereinbarung und Leistungskriterien zu durchdenken und in den Gesamtzusammenhang des Globalhaushalts der Universität zu stellen. Dabei ist entscheidend, dass die Ziele in einem so genannten Gegenstromverfahren – also einem parallelen ‚bottom up‘- und ‚top down‘-Prozess – ermittelt werden, wie Herr Thimm aus seinen

Erfahrungen in der Wirtschaft berichten konnte. Um mögliche Zielkonflikte auszuschließen, ist es jedoch erforderlich, dass sich die Ziele an einer Gesamtstrategie der Universität ausrichten.

In der Diskussion zeigte sich, dass gerade die Einführung von Leistungskriterien und die Messung universitärer Leistungen mit großer Skepsis betrachtet werden. Wichtig schien dabei allen Teilnehmern eine fachspezifische Differenzierung, um der Heterogenität der wissenschaftlichen Fachkulturen gerecht zu werden. Das Instrument der Zielvereinbarung genießt demgegenüber bereits einen hohen Grad an Akzeptanz, wie sich in der Diskussion herausstellte.

Matthias Kreysing

### Podium:

Prof. Dr. Volker Bergen  
Dekan der Fakultät für  
Forstwissenschaften und  
Waldökologie

Prof. Dr. Wolf Rosenbaum  
Dekan der Sozialwissen-  
schaftlichen Fakultät

Dr. Dorothea Mey  
Leiterin der  
Forschungsabteilung

Dr. Klaus Ceynowa  
stellv. Direktor der SUB

Dipl.-Ing. Klaus Thimm  
Geschäftsführer der  
THIMM GmbH

### Moderation:

Matthias Kreysing

»Besonders interessiert mich die Prozessveränderung in Richtung von Zielvereinbarungen, die einen Ersatz für autoritäre Strukturen bieten. Ich denke, allgemein liegt das Ziel der Veränderungen unseres Bildungswesens in einer besseren Effizienz und darin, ein Spitzenniveau auch im Weltvergleich zu schaffen.«

Dipl.-Ing. Klaus Thimm

Klaus Ceynowa



## Universität als Stiftung – Eine Option des NHG oder mehr?

### Podium:

Dr. Christoph Conrads  
*Abteilung Recht, Gremien,  
Organisation*

Dr. h.c. Günter Koch  
*ehem. Geschäftsführer des  
Studentenwerks,  
Berater der Universität in  
Stiftungsfragen*

Prof. Dr. Gerd Lüer  
*Vizepräsident der  
Georg-August-Universität*

Prof. Dr. Hansjörg Otto  
*Mitglied des Senats,  
Institut für Arbeitsrecht*

### Moderation:

Arne Pautsch

»Außer der Reformmeile möchte ich noch an der Podiumsdiskussion teilnehmen. Ich möchte erfahren, in welche Richtung die Uni als Stiftung in Zukunft gehen wird. Außerdem interessiere ich mich dafür, was sich im Bereich des wissenschaftlichen Nachwuchses in Zukunft tun wird.«

*Assistent an der  
Juristischen Fakultät*

In seiner Einleitung gibt Herr Lüer zunächst einen Überblick über die Entwicklung in Sachen »Stiftungsoption nach dem NHG«. Eine Arbeitsgruppe, die sich Anfang 2002 aus dem Senat heraus konstituiert hat und neben Mitgliedern des Senats solche aus Präsidium, Vorstand des Bereichs Humanmedizin und Verwaltung umfasst, ist zunächst – auch unter Nutzung externer Expertise – intensiv den möglichen Vor- und Nachteilen der Überführung der Universität in eine Stiftungsträgerschaft nachgegangen. Nach dem Beschluss des Senats vom 3. Juli 2002 setzen im Sommer 2002 die Verhandlungen mit der niedersächsischen Landesregierung ein. Das Ergebnis der Verhandlungen führte im Herbst 2002 zu einem positiven Senatsbeschluss, mit dem die Überführung der Universität Göttingen in die Trägerschaft einer Stiftung des öffentlichen Rechts beantragt wurde.

Danach referiert Herr Conrads über Stiftungszweck, -vermögen und -organisation als die wesentlichen Elemente der Trägerstiftung Öffentlichen Rechts. Stiftungszweck ist der Unterhalt und die Förderung der Universität. Das Grundstockvermögen einer Stiftung dient der Erwirtschaftung von Erträgen zur Verwirklichung des Stiftungszwecks. Die Bereitstellung eines für diesen Zweck ausreichend großen Vermögens übersteigt jedoch die Fi-

nanzkraft des Landes Niedersachsen. Daher wird die Stiftung als sog. Zuwendungsstiftung eingerichtet, deren zur Erfüllung des Stiftungszwecks notwendigen Mittel zuvörderst aus einer jährlichen Finanzhilfe des Landes bestrit-



ten werden. Staatliche Aufgaben gehen auf die Stiftung über; diese ist bis auf wenige Ausnahmen nur einer Rechtsaufsicht unterworfen.

Organe der Göttinger Stiftung sind im Grundmodell Präsidium und Stiftungsrat. Das Präsidium der Stiftung ist identisch mit dem Präsidium der Universität. Der Stiftungsrat setzt sich aus insgesamt sieben Mitgliedern zusammen: Zu den im Einvernehmen mit dem Senat zu bestellenden fünf Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens kommen je ein Vertreter des Senats und des Fachministeriums hinzu. Der Stiftungsrat berät die Universität, beschließt über Angelegenheiten der Stiftung von grundsätzlicher Bedeutung und kontrolliert das Präsidium. Weitere Aufgaben des Stiftungsrates sind: Ernennung, Bestellung und Entlassung der Präsidiumsmitglieder, Mitwirkung an der Ruferteilung, Entscheidung über Veränderungen des Grundstockvermögens, Zustimmung zum Wirtschaftsplan und zur Unternehmensgründung bzw. -beteiligung sowie Beschluss von Änderungen der Stiftungssatzung.

Danach benennt Herr Otto einige Vorteile des Stiftungsmodells für die Universität Göttingen:

- ▶ Rechtliche Eigenständigkeit der Stiftungsuniversität mit größerer Flexibilität und der Chance zu besserer Selbstentfaltung.
- ▶ Die Universität gewinnt Autonomie im Gebäudemanagement.
- ▶ Die Universität erhält während der Haushaltsperiode finanzielle Autonomie.

- ▶ Die Stiftungsuniversität kann durch Zuwendungen zum Stiftungsvermögen von privater Seite zusätzliche finanzielle Spielräume erhalten.
- ▶ Der Stiftung kann das Berufungsrecht übertragen werden.

Als ehemaliger Geschäftsführer des Studentenwerks Göttingen Stiftung Öffentlichen Rechts berichtet Herr Koch von seinen Erfah-

rungen, wobei auch er die Stiftungsoption nach dem NHG deutlich positiv bewertet. Durch die Übernahme des Staatlichen Baumanagements eröffnet sich die Chance für effizientes Stiftungshandeln auch bei der zukünftigen Planung und Errichtung von Universitätsneubauten sowie bei der Bauplanung.

In der sich daran anschließenden Diskussion werden verschiedene Punkte angespro-

chen, so z.B. zur Finanzkraft der Stiftung oder zum Verhältnis von Stiftungsrat und Wissenschaftsfreiheit. Abschließend betont Herr Lür die besondere Bedeutung des Stiftungsrats und hebt die sorgfältige Auswahl seiner Mitglieder hervor.

*Arne Pautsch*

»Besonders gut gefallen hat mir die Darstellung der Gesamtentwicklung der Universität, die nicht nur auf Ziele, Instrumente oder Maßnahmen abstellt, sondern den Eindruck vermittelt, dass alles aufeinander abgestimmt ist, sowohl auf der administrativen wie auf der akademischen Ebene. Das Erfolgsgeheimnis der Entwicklung der Universität wird die synergetische Verschränkung dieser beiden Bereiche sein.«  
*Dr. Ludwig Kronthaler*



*Vor dem Modell für den Neubau der Fakultät für Physik: Rainer Ulbrich, Klaus Volle (ehemaliger Kanzler der Universität Göttingen), Horst Kern, Helmar Teichler (v.l.n.r.)*

»Einige Vorträge waren richtig spannend, andere nicht so toll. Insgesamt hat es mir ganz gut gefallen. Teilweise finde ich die Dinge, die hier vorgestellt werden, allerdings ein wenig zu abstrakt. Aber die Sache mit der Stiftungsuni wurde gut vermittelt.«

*Linda, Studentin, Sozialwissenschaften, 5. Semester*

## Finanzautonomie der Fakultäten: Neue Freiheit – Neue Last?

### Podium:

Prof. Dr. Jörg Magull  
Dekan der Fakultät  
für Chemie

Prof. Dr. Manfred Engelbert  
Dekan der  
Philosophischen Fakultät

Prof. Dr. Werner Heun  
Dekan der  
Juristischen Fakultät

Heike Dollmann  
Zentrale Ansprechpartnerin  
des Projektes HERAKLES

Dr. Wolfgang Hiltcher  
Fakultätsreferent der  
Fakultät für  
Forstwissenschaften und  
Waldökologie

### Moderation

Asta Schwensen

»Mit jeder neuen Idee entstehen zahlreiche neue Probleme. Die Arbeit wird nie zu Ende sein, sobald man sich auf den Weg macht, und es werden immer neue Aufgaben auf die Universität zukommen. Daher muss man sich sicher sein, dass man die finanziellen und personellen Ressourcen, die Expertise und den langen Atem für derartige Reformen hat, da diese Veränderungen unglaublich viel Kraft kosten.«

*Dr. Ludwig Kronthaler*

In einer kurzen Einleitung wird die bisherige Entwicklung des Reformprojekts an den Fakultäten und in der Zentralverwaltung der Universität Göttingen erläutert. Mit der Frage der Finanzautonomie der Fakultäten beschäftigt sich seit 2001 die Arbeitsgruppe HERAKLES unter der Leitung der Vizepräsidentin Frau Dr. Marina Frost. Ziel ist die eigenverantwortliche Ressourcenvergabe und Budgetverantwortung der Fakultäten und Zentraler Einrichtungen auf der Basis eines Gesamtbudgets. In der Anfangsphase des Projekts waren die Fakultäten für Forstwissenschaften und Waldökologie und für Chemie die »Pilotfakultäten«. Seit Oktober 2002 sind die Fakultät für Biologie, die Juristische und die Philosophische Fakultät ebenfalls in das Projekt direkt eingebunden.

Die Experten auf dem Podium verdeutlichen die vielschichtigen Aspekte dieses Reformprozesses und die unterschiedlichen Erfahrungen und Beobachtungen in den Fakultäten. So wird die Verlagerung der Finanzhoheit an die Fakultäten als eine sehr gute Möglichkeit angesehen, die Entscheidungen vor Ort in den Fakultäten autonom besser treffen zu können. Gleichzeitig führt dies zu einer organisatorischen Veränderung in den Fakultäten, die von der Einrichtung einer fakultätsinternen Haushalts- und Planungskommission

bis zur Einrichtung der Funktion eines Finanzdekanats reicht. Dies wird ebenfalls positiv bewertet, da Arbeitsabläufe transparenter werden, über entsprechende Gremien strategische Entscheidungen gut vorbereitet sind und dann aufgrund finanzieller Autonomie auch vor Ort umgesetzt werden können. Um den HERAKLES-Prozess in den Fakultäten vorzubereiten und umzusetzen, ist bei der Erarbei-

GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT  
GÖTTINGEN

Reformprojekt  
**HERAKLES**

**Ziele**  
Schaffung autonomer Fakultäten  
Mittelverantwortung in den Fakultäten  
Verbesserter Informationsfluss

**Maßnahmen**  
Entwicklung neuer Funktions- und  
Aufgabenkataloge  
Definition von Rahmenbedingungen  
Etablierung neuer Infrastrukturen

**Eigenständige Mittelbewirtschaftung  
in den Fakultäten**

**1. 1. 2002:**  
Chemie, Forst

**1. 1. 2003:**  
Biologie, Jura, Philosophie

**1. 1. 2004:**  
Theologie, Mathematik, Physik, Agrarwissenschaften,  
Geowissenschaften, Wirtschaftswissenschaften,  
Sozialwissenschaften, NSU, Zentrale Einrichtungen

[www.uni-goettingen.de/herakles](http://www.uni-goettingen.de/herakles)

tung der Fakultätsbudgets intensive Kommunikation zwischen der Zentralverwaltung und den Fakultäten notwendig. So können gegenseitiges Verständnis für die Probleme entwickelt und gemeinsame Lösungen erarbeitet werden. Die Finanzautonomie endet allerdings nicht auf Fakultätsebene, vielmehr bietet gerade die Eigenverantwortung der einzelnen Institute die Chance, Planungen besser vorbereiten und umsetzen zu können.

In der Diskussion wird deutlich, dass großes Interesse an konkreten Fragen der Umsetzung des HERAKLES-Prozesses in den Fakultäten besteht. Die Experten erläutern, dass die Fakultäten nun die Freiheit der Stellenbesetzung haben und eventuelle Stellensperren vor Ort selbst prüfen und festsetzen. Sie heben aber deutlich hervor, dass die Entwicklung von Rahmenbedingungen auf Fakultätsebene und die Etablierung entsprechender Strukturen in den Fakultäten und Dekanaten in der Anfangsphase von großer Bedeutung sind, um den neuen Aufgaben und der Verantwortung in Richtung Management Rechnung zu tragen. ◀

*Asta Schwensen*

REFORM  
PROJEKTE

## Rückgekoppelte Autonomie als Prinzip einer Universitätserneuerung

Dieses Projekt wird von der Volkswagen-Stiftung im Rahmen des Programms »Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung« seit März 2000 gefördert. Es ist dezentral ausgerichtet und setzt im Reformprozess auf das Kooperationsverhältnis von Fakultäten und Universitätsleitung. Das Projekt markiert den Beginn einer konsequenten Universitätserneuerung und damit den Einstieg in einen dynamischen Reformprozess. Im Mittelpunkt stehen fünf Pilotfakultäten (Forstwissenschaften und Waldökologie, Jura, Physik, Sozialwissenschaften und Wirtschaftswissenschaften), die im Zusammenhang mit dem zeitgleich eingeleiteten Zielvereinbarungsprozess neue Reform- und Steuerungsinstrumente erproben, die sie in die Lage versetzen sollen, neben dem Alltagsgeschäft aktiv an der Erneuerung der Gesamtuniversität teilzunehmen. Die Innovationskraft soll bewusst von den dezentralen Einheiten ausgehen. Daher sind an den Pilotfakultäten sowohl so genannte Reformräte, die als Denkfabriken fungieren, als auch die Position des Fakultätsentwicklers geschaffen worden. Letztere werden unterstützend an ihrer eigenen Fakultät und moderierend zwischen Fakultät und Universitätsleitung tätig, weshalb sie auch an der Schnittstelle zwischen beiden Ebenen angesiedelt



sind. Mit einem Blick von außen wird das Projekt durch die Mitglieder des externen Sachverständigenrats begleitet.

Die Präsentation des Projekts »Rückgekoppelte Autonomie« auf dem DIES ACADEMICUS im Rahmen der Reformmeile bot einen Einblick in die Ergebnisse der Projektarbeit, die in

der über zweijährigen Laufzeit erzielt wurden. Dabei hat sich vor allem die Schnittstellenfunktion der Fakultätsentwickler als förderlich für den Reformprozess erwiesen. Beide Ebenen profitieren von der vermittelnden Rolle dieser »neuen« Reformakteure. Im Gegensatz zu den »etablierten« Universitätsmitgliedern haben die Fakultätsentwickler durch ihre Außensicht und die eingehende Kenntnis ihrer Fächer einen tieferen Einblick in das Universitätsgeschehen, als es üblicherweise der Fall ist. Unter anderem hat dies zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des Zielvereinbarungsprozesses geführt, da über die Fakultätsentwickler in den Fakultäten Anstöße gegeben werden konnten, um Innovationen und innovative Ansätze zur Defizitbeseitigung voranzutreiben.

### Moderatoren für Innovationen:

#### Das neue Berufsbild Fakultätsentwickler

Zentrales Merkmal der Fakultätsentwickler ist ihre Schnittstellenfunktion zwischen Universitätsleitung und Fakultäten. Als Moderatoren für Innovationen begleiten und unterstützen sie auf beiden Ebenen Entwicklungs- und Veränderungsprozesse. Sie vernetzen und bündeln Informationen und Prozesse sowohl auf vertikaler als auch auf horizontaler Ebene mit dem Ziel, die Integrationskompetenz innerhalb der Gesamtorganisation zu stärken. Fakultätsentwickler haben aufgrund ihrer Außensicht und eingehenden Kenntnis der eigenen und der übrigen (Pilot-)Fakultäten ei-

nen breit gefächerten, tiefen Einblick in das Universitätsgeschehen und können durch ihren Status auch dann beratend und unterstützend in das Geschehen eingreifen, wenn dies anderen Beteiligten – etwa aufgrund ihrer Gremien- oder Institutionengebundenheit – faktisch verwehrt ist.

Die projekt- und themenbezogene Zusammenarbeit der Fakultätsentwickler untereinander sowie mit den unterschiedlichsten Gruppen und Personen auf Universitäts- und Fa-

kultätsebene ermöglicht neue Formen der Kooperation und Interaktion, die über das traditionelle Modell der Beteiligung der Gruppen mittels Repräsentation in den Gremien hinausgehen. Aufgrund der engen Zusammenarbeit der Fakultätsentwickler wird das in der eigenen Fakultät erworbene Wissen über das Projektteam weiter in die Universität hineingetragen, und gleichzeitig werden über die Fakultätsentwickler universitäre Entwicklungen und Projekte in die Fakultäten transportiert.

Ein zentrales Aufgabenfeld der Fakultätsentwickler liegt in der Implementierung des neuen Steuerungsinstrumentes Zielvereinbarung. Darüber hinaus sind sie in zahlreichen anderen Bereichen der strategischen Planung und Entwicklung von Universität und Fakultäten tätig (z.B. Studienreformprojekte, Qualitätssicherung von Forschung und Lehre, Profilbildungsprozesse).

Die Fakultätsentwickler

GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN

### Rückgekoppelte Autonomie als Prinzip einer Universitätserneuerung

gefördert von der VW-Stiftung

#### Das Projekt

Das Diagramm zeigt die 'Balance of power' zwischen vier Hauptakteuren: 'Universitätsleitung', 'Fakultäten', 'Studienrat' und 'Ext. Sachverständigenrat'. Pfeile verdeutlichen die gegenseitigen Beziehungen und den Einfluss dieser Akteure aufeinander.

**Universitätsleitung**  
Berden die Anbindung der Disziplinen an die Gesamtorganisation

**5 Fakultäten**  
Forschungsinstitute und Fakultäten, z.B. Physik, Sozialwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften

**5 Fakultätsentwickler**  
→ begleiten den Prozess auf beiden Ebenen (Schnittstellenfunktion)

**5 Referenten**  
→ entwickeln innovative Strategien in den Fakultäten

**Ext. Sachverständigenrat der Universität**  
3 Mitglieder aus Wissenschaft, Wirtschaft und Kultur  
→ bringen kritische Außenperspektiven ein

Der Präsident der Universität Göttingen, Prof. Dr. Eike von Savigny  
Projektleitung: Dr. Dorothea Mey, Abteilung Forschung der Universität Göttingen, Göttingen 31

GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN

### Projekt Rückgekoppelte Autonomie in der Praxis

gefördert von der VW-Stiftung

#### Die Fakultätsentwickler an der Schnittstelle zwischen Universität und Fakultät

Hans Volkmann, Matthias Kreyling, Arta Schreyer, Anne Petrich, Sarina Pradel

**Universität**

- Entwicklung des Zielvereinbarungsprozesses
- Initiierung und Rückkopplung von Reformideen an der Universität
- Zusammenarbeit mit dem externen Sachverständigenrat
- Transfer zwischen den Fakultäten
- Transfer universitätsübergreifend
- Mitarbeit in universitären Gremien

**Kommunikation**

**Information**

**Vernetzung**

**Fakultäten**

- Entwicklung des Zielvereinbarungsprozesses
- Initiierung und Umsetzung von Reformprojekten z.B.
  - Neue Studiengänge
  - Qualitätssicherung
  - Öffentlichkeitsarbeit
- Zusammenarbeit mit Dekan, Studiendekan, Reformat
- Förderung interner Kommunikation
- Begleitung von Profilbildungsprozessen
- Mitarbeit in Fakultätsgremien

Der Präsident der Universität Göttingen, Prof. Dr. Eike von Savigny  
Projektleitung: Dr. Dorothea Mey, Abteilung Forschung der Universität Göttingen, Göttingen 31

## Projekt PERGAMON (PERSONALABTEILUNG DER GEORGIA-AUGUSTA MIT OPTIMALEM NUTZEN)

„Wenn so eine Veranstaltung die richtige Resonanz findet, wird das die Motivation der eigenen Mannschaft, des eigenen Teams, unglaublich steigern. Der DIES ACADEMICUS schafft eine veränderungsfreundliche Atmosphäre und ermöglicht Freude am Geschafften.“

*Dr. Ludwig Kronthaler*

Auf der Reformmeile wurde das Projekt PERGAMON von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Personalabteilung präsentiert. Dabei stellten die meisten Standbesucher fest: Personalsachbearbeitung an einer Universität ist viel aufwendiger und komplexer als gemeinhin angenommen wird. Davon konnte sich jeder Besucher auch persönlich am Stand überzeugen. Zahlreiche Arbeitswerkzeuge waren ausgelegt, wie auch unter dem Motto »Was Sie schon immer über Ihre elektronische Personallakte wissen wollten« auf einer Metaplanwand Teilbestandteile des SAP-Moduls HR abgebildet wurden. Spätestens hier wurde klar, wie

sehr sich die Arbeitsplätze in der Personalabteilung in den letzten Jahren verändert haben.

Hinzu kam die Reorganisation der Aufbau- und Ablauforganisation der Abteilung. Im Projekt PERGAMON wurden sämtliche (ca. 1.000!) Arbeitsvorgänge des Leistungskatalogs der Abteilung einer grundsätzlichen Betrachtung unterzogen und dazu Verbesserungsvorschläge von den Mitarbeitern ausgearbeitet. Auch wurden durch eine Kundenbefragung die Erwartungen an die Servicequalität in das Projekt PERGAMON integriert. Daneben fand eine intensive Rückkopplung zwischen den Projekten HERAKLES und PERGAMON statt.



Als Ergebnis stand am Ende u.a. eine kunden- (fakultäts-) orientierte Organisation im Team, eine neue Leitungsfunktion des Teamleiters, zukünftige online-Bearbeitung aller Formulare. Kindergeld/Familienkasse aus einer Hand und die Einheitssachbearbeitung sind weitere Ergebnisse von PERGAMON.

Die Reorganisation erbrachte nicht unbedeutliche Einsparungen für die Universität. Gelder, die nunmehr z.B. für Lehre und Forschung zur Verfügung stehen. Darüber hinaus konnte durch die Einsparungen der Bereich Personalentwicklung aus dem eigenen Personalbestand aufgebaut werden. Als Folge hieraus ergibt sich eine Erweiterung des Dienstleistungsspektrums der Personalabteilung. Auch dies kommt den Fakultäten und wissenschaftlichen Einrichtungen zugute. Besteht doch auch von dort aus zunehmend Nachfrage nach qualifizierten Personalentwicklungsdienstleistungen. Dies ist natürlich im Rahmen der Umsetzungsbegleitung der Reorganisation in der Personalabteilung selbst auch der Fall. Die Mitarbeiter der Personalabteilung werden von der Personalentwicklung bei der Umsetzung der Ergebnisse der Reorganisation umfassend begleitet. Dies geschieht durch Fachschulungen und Teamentwicklungsprozesse genauso wie durch ein spezielles Förderprogramm für die neuen Teamleiter. ◀

*Martin Krüssel  
Abteilung Personal,  
Bereich Personalentwicklung*

Unter der Leitung der Vizepräsidentin Dr. Marina Frost wurde 2001 die HERAKLES-AG ins Leben gerufen, die ein Konzept zur Dezentralisierung der Haushaltsverantwortung erarbeitet hat. Ziel ist die Schaffung weitgehend autonomer Fakultäten und eine damit verbundene eigenverantwortliche Ressourcenvergabe und Budgetverantwortung der Fakultäten und der Zentralen Einrichtungen der Universität Göttingen auf der Basis eines Globalbudgets. Das Konzept der HERAKLES-AG ist im Dekanekonzil und in der Haushalts- und Planungskommission (HPK) beraten und im Oktober 2001 vom Senat einstimmig verabschiedet worden.

In der ersten Phase wurden die Fakultät für Forstwissenschaften und Waldökologie und die Fakultät für Chemie als »Testfakultäten« in das Projekt HERAKLES eingebunden. Sie erhielten ihre Finanzzuweisungen im Mai 2002 erstmals als Globalbudget. In welchem Rahmen sich die Fakultäten dann bewegen können, wurde durch »Spielregeln« festgelegt. Dr. Frost dazu: »Das ist der Start für die eigenverantwortliche Bewirtschaftung und interne Weiterverteilung der Mittel durch die Fakultäten.« Dabei betrifft die Ressourcenvergabe und Budgetverwaltung auch den größten Finanzposten, die Personalkosten.

Aufgrund der im Juli 2002 erfolgten Zwischenevaluationen und der Beratungen in HPK und Senat und der festgestellten positiven Bilanz sind seit Januar 2003 die Juristische, die Philosophische und die Biologische

## Projekt HERAKLES



Fakultät in das Projekt HERAKLES einbezogen. Nach einer erneuten Begutachtung im Juli 2003 sowie wiederum der Diskussion in den Gremien soll die autonome Etatverwaltung aller 12 Fakultäten, der Nds. Staats- und Universitätsbibliothek sowie der Verwaltung der Universität Göttingen zu Beginn des Jahres 2004 umgesetzt werden.

Aufgabe der Arbeitsgruppe HERAKLES ist es unter anderem, einen neuen Funktions-

und Aufgabenkatalog für die Fakultäten, die Zentralen Einrichtungen und die Universitätsverwaltung zu entwickeln. Darüber hinaus müssen Schnittstellen zwischen den einzelnen Bereichen definiert und eine entsprechende Infrastruktur in den Dekanaten geschaffen werden. ◀

*Asta Schwennsen*

»Der DIES ist ein gutes Angebot, um die Uni auf Mitarbeiterebene zu vernetzen.«  
*Mitarbeiter ZEM*

## Projekt MERLIN (Messung der Effektivität des Ressourceneinsatzes und universitärer Leistungen durch Indikatoren)

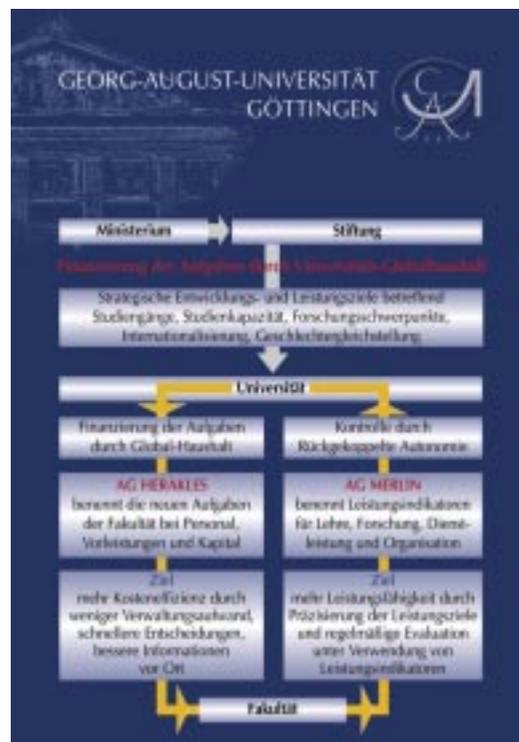
»Die Universitäten müssen sich Gedanken darüber machen, wie sie künftig in der Lage sind, die wachsenden Anforderungen in der Lehre zu meistern und die Qualität der Lehre zu verbessern. Das ist aus Mitteln der öffentlichen Haushalte in Zukunft sicher nicht zu leisten. Sie brauchen also eine zusätzliche Finanzierung, die eigentlich nur über die Gesellschaft erfolgen kann.«

Prof. Dr. Ralf Reichwald

**M**ERLIN ist ein Informationssystem, das »universitäre Leistungen« von Beschäftigten in den Bereichen Lehre, Forschung, Dienstleistungen und Managementaufgaben so abbildet, dass die Effektivität eingesetzter Mittel verfolgt werden kann. Einzelleistungen können an Kostenstellen eines SAP/R3 Systems zusammengefasst werden, so dass Zusammenhänge zwischen Kosten und den entsprechenden Leistungen erkennbar werden. Hauptaufgabe von MERLIN ist die Herstellung von Transparenz im Bereich universitärer Leistungen und die Aufbereitung von Leistungsdaten für Entscheidungen im Budgetierungsprozess. Als Nebeneffekt kann MERLIN zur Komponente in einem System der »Kosten-Leistungs-Rechnung« werden.

Eine zentrale Schwierigkeit, der sich MERLIN gegenüber sieht, ist die Operationalisierung des Begriffs »universitäre Leistung«. Übliche, betriebswirtschaftliche Begriffsbildungen setzen Unternehmensziele voraus, die auf eine Palette von Produkten heruntergebrochen werden können, für welche auf Märkten Geldpreise erzielt werden. Von diesen Voraussetzungen kann eine Universität nicht ausgehen, deren gesellschaftliche Aufgaben in der Schaffung, Bereitstellung und Verbreitung neuen Wissens und neuer Kulturtechniken lie-

gen. Die Definition universitärer Leistungen orientiert sich bei MERLIN daher eng an der Nachfrage. Ein Studiengang wird z.B. von Stu-



dienanfängern nachgefragt. In diesem Fall ist die Leistung »Studiengang« sogar häufig vergleichbar mit geldwerten Leistungen, nämlich

gebührenpflichtigen Studiengängen im Ausland.

Die wesentlichen Aufgaben des Projekts sind:

- ▶ Definition universitärer Leistungen;
- ▶ Definition von Datenkategorien wie Stammdaten, Nachfragemerkmale, Qualitätsmerkmale;
- ▶ Konzeption der Datenerfassung und -verwaltung;
- ▶ Organisation des IT-Systems.

Professor Dr. Reiner Kree  
Vizepräsident für Studium und Lehre;  
Hans Vollmayr

Schon im Wintersemester 2001/02 hatte Auguste, die Zeitschrift des Frauenbüros, der Universität Göttingen innovative Strategien in der Frauenförderung bescheinigt (Heft 10: »Neue Wege in der Gleichstellung«). Nun bot die Reformmeile auf dem DIES ACADEMICUS die Möglichkeit, in einem Präsentationsverbund der Zentralen und Dezentralen Frauenbeauftragten, der Frauenbeauftragten des Bereichs Humanmedizin und der Koordinationsstelle Geschlechterforschung einen Überblick über diese Entwicklung auch bildhaft sichtbar zu machen.

Im Mittelpunkt stand auch hier die Leistungsfähigkeit neuer Steuerungsinstrumente in der universitären Entwicklung: Zielvereinbarungen, Anreizsysteme, Zertifizierungsverfahren werden vermehrt auch in der Frauenförderung eingesetzt. Ziel ist, Gleichstellung durch Qualitätssicherung zu fördern, Frauenförderung als Exzellenzförderung in den Einrichtungen erfahrbar zu machen. Das bedeutendste Beispiel für diese Entwicklung ist sicherlich die Verleihung des TOTAL E-QUALITY SCIENCE AWARD an den Bereich Humanmedizin.



## Gleichstellung auf neuen Wegen – das Frauenbüro der Universität Göttingen

Auch das Frauenbüro selbst hat Zielvereinbarungen mit der Universitätsleitung getroffen, um die eigene Projektarbeit abzusichern und sie in das Spektrum der Reformvorhaben zu integrieren. Diese bildeten den zweiten Ausstellungsschwerpunkt:

Modularisierte Öffentlichkeitsarbeit sorgt mit ansprechend und prägnant gestalteten Broschüren für Öffentlichkeitsarbeit mit Wiedererkennungseffekt. Ziel ist dabei, mit den Informations- und Serviceleistungen steigende Präsenz der Gleichstellungsarbeit und zugleich wachsende Professionalität von Beratungstätigkeiten uniweit zu fördern.

Flexible Telearbeit entwickelt neue Technologien und Arbeitsorganisationsformen in verschiedenen Verwaltungsbereichen, um eine Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -formen und damit bessere Vereinbarkeit von Leben, Familie und Beruf eher zu gewährleisten.

Gleichstellung dezentral begleitet die Fakultäten auf dem Weg in die Autonomie und sucht mit wachsender Professionalität auch der Gleichstellungsarbeit in den Einrichtungen mit der Reformentwicklung Schritt zu halten. Die dezentrale Gleichstellungsarbeit soll fachnah und kompetent – im Interesse von Frauen wie von Einrichtungen – profiliert und gestärkt werden.

Neue Wege gehen auch die vom Frauenbüro betreuten Netzwerke, die sich ebenfalls



auf dem Stand vorstellten: Das Post-Doktorandinnen-Netzwerk habilla, das im November 2002 sein dreijähriges Bestehen feiern konnte, wirft mit Stellungnahmen zu Gesetzesnovellen in Bund und Land einen kritischen Blick auf die Entwicklung der universitären Personalstruktur und die Folgen für Wissenschaftlerinnen. Es geht dem Netzwerk um praktische Gleichstellung, Qualifizierung zur Professur und Förderung alternativer Karrierewege.

Das Center für Informations- und Wissensmanagement dient mit dem Ausbau einer internetfähigen Datenbank, der Bereitstellung aktueller Informationen und der Pflege von Kommunikationsforen 'online' der Vernetzung und Professionalisierung von Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten an allen Hochschulen des Landes. ◀

*Dr. Edit Kirsch-Auwärter  
Universitätsfrauenbeauftragte*

## Corporate Design – Das einheitliche Erscheinungsbild der Universität

**E**in einheitliches Erscheinungsbild einer Einrichtung ist eine wichtige Voraussetzung für deren Wahrnehmung in der Öffentlichkeit. Rasche Zuordnung und Identifikation nach außen und innen sind nur einige Ziele eines in seinen graphischen Elementen abgestimmten Corporate Design. Erfolgreiche Aktivitäten in den Bereichen Public Relations, Marketing und Fundraising der Universität Göttingen setzen die Entwicklung und möglichst konsequente Umsetzung eines einheitlichen Erscheinungsbildes für alle Bereiche der Hochschule voraus.

Ausgangspunkt für das Projekt CD-Entwicklung, das in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit angesiedelt ist, waren die Modernisierung des vorhandenen Universitätslogos und die Festlegung auf die Hausfarben HKS 41, einem tiefen Dunkelblau in der Kombination mit verschiedenen Graustufen und Weiß. Logo und Hausfarben transportieren das Profil der Georgia Augusta: Tradition und Innovation, Exzellenz und Vielfalt, Interdisziplinarität und Internationalität. Eine auf Seriösität und Klarheit setzende Formen- und Farbensprache entspricht diesem Selbstverständnis.

Transportiert wurde das neue Erscheinungsbild in einem ersten Schritt über die Publikationen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in der Herausgeberschaft des Präsidenten:



die Universitätszeitungen unilinform und unireform, den Veranstaltungskalender und das Magazin »Georgia Augusta«. Publikationen zu den Themen Studium und Forschung folgten, ebenso wie die Einbindung des Internetauftritts und die Neugestaltung der allgemeinen Informationsmaterialien sowie inzwischen auch nahezu aller Geschäftspapiere der Universitätsleitung und der zentralen Verwaltung. Werbeträger für das neue Design sind nach innen und außen in besonderem

Maße Imagematerialien, wie Poster, Einladungs- und Grußkarten, Tagungsmappen, Leinentaschen, Blöcke und Stifte, sowie Merchandisingprodukte, zum Beispiel Krawatten und Becher.

Besonders sensibel ist die Umsetzung des Corporate Design auf den Ebenen der Fakultäten und Institute. Der Gedanke einer Corporate Identity, die über das eigene Fach und die Fakultät hinaus in einem gemeinsamen Auftritt der ganzen Universität Ausdruck findet, lässt sich nicht verordnen. Daher war und ist es erklärte Absicht, durch Service und Qualität der Produkte Partner für das CD-Konzept zu gewinnen.

Konkrete finanzielle Vorteile für Fakultäten und Verwaltung bieten die kostengünstige Erstellung professioneller Materialien sowie die gemeinsame Nutzung von Elementen des modular aufgebauten Informationssystems. Darüber hinaus konnten inzwischen erhöhte Aufmerksamkeitswerte für die Universität Göttingen durch eine abgestimmte Präsentation auf Studierenden- und Transfermessen im In- und Ausland verbucht werden. Fakultäts-, Instituts- und Studiengangsinformationen erscheinen nahezu vollständig im Universitätsdesign, die ersten Fakultäten gestalten ihren Internetauftritt im Göttinger Content-Management-System und damit im Corporate Design der Universität. ◀

*Marietta Fuhrmann-Koch  
Leiterin Presse- und Öffentlichkeitsarbeit*

Themenbereich II:

STUDIERN  
IM 21. JAHRHUNDERT

Hans Vollmayr

## Studieren im 21. Jahrhundert – Einleitung

---

Die Lehre ist neben der Forschung eine der beiden großen universitären Aufgaben. Auf der Qualität von Studium und Lehre fußt zu großen Teilen das Bild der Universität in der öffentlichen Meinung. Methoden und Inhalte der Lehre ständig weiterzuentwickeln, den Veränderungen von Wirtschaft und Gesellschaft Rechnung zu tragen und die Hochrangigkeit des Göttinger Studiums zu sichern, ist daher ein wesentliches Ziel der Georg-August-Universität.

Im letzten Jahrzehnt haben sich die aktuellen Inhalte in vielen Fächern in Richtung zunehmender Spezialisierung – und gleichzeitig zunehmender Interdisziplinarität – verschoben. Im Fall der Lebenswissenschaften werden diese Veränderungen von starkem öffentlichem Interesse begleitet, in anderen Fächern vollzieht sich die Verschiebung der Bildungslandschaft im Stillen. Die Universität Göttingen reagiert auf die neuen inhaltlichen Anforderungen mit einer Anpassung des Lehrangebots und der Einrichtung zahlreicher neuer Studiengänge. Viele davon haben sich auf der Reformmeile vorgestellt und

damit einen Eindruck von der Dynamik des Studiums in Göttingen gegeben.

Die Mehrzahl der neuen Studiengänge ist bezüglich Zielgruppe oder Inhalt international angelegt. Internationalisierung der Ausbildung ist auch eine zentrale Forderung der Wirtschaft an die Universität. Prof. Utz Claassen, Vorstandsvorsitzender der Sartorius AG, jetzt Vorstandsvorsitzender der EnBW Energie Baden-Württemberg AG, und Minister a. D. W. Remmers erörterten die Frage, welche Anforderungen der Arbeitsmarkt an die AbsolventInnen stellt. Frau Dr. Christiane Ebel-Gabriel, Generalsekretärin der Wissenschaftlichen Kommission des Landes Niedersachsen, sprach anschließend über die Bedeutung, die der Humboldt'sche Gedanke der Einheit von Forschung und Lehre in der heutigen Zeit, die durch ein sehr differenziertes Hochschulangebot gekennzeichnet ist, für das Selbstverständnis der Universitäten haben sollte.

Neue Lehrmethoden, insbesondere durch gezielten Einsatz moderner Informationstechno-

logie, waren Inhalt der Diskussionsforen »Teachers Training« und »Notebook University« sowie verschiedener Beiträge auf der Reformmeile. »Neue Wege in der Lehre« war auch das Thema des Ideenwettbewerbs, der an die Studierenden gerichtet war. Die Universität Göttingen sieht in ihren Studierenden nicht nur die Zielgruppe ihrer Lehre, sondern auch Experten, ausgezeichnet durch die Erfahrung der Betroffenen. Der Ideenwettbewerb hat dieses Potenzial gezielt aufgegriffen. Die Ergebnisse wurden am DIES ACADEMICUS vorgestellt und prämiert. Das Diskussionsforum unter dem gleichen Titel »Neue Wege in der Lehre« gab einen Überblick, welche Reformen und Themen an der Georg-Augusta aktuell sind. ◀



**These 1:** Der zunehmend internationale, dynamische und leistungsorientierte Wettbewerb stellt hohe Anforderungen an (junge) Führungskräfte. Die Beherrschung bzw. das »Managen« von Komplexität wird dabei zum zentralen Erfolgsfaktor.

**These 2:** Strukturen zu erkennen, Urteilsfähigkeit zu entwickeln und Entscheidungen unter extremem Zeitdruck zu treffen, sind Fähigkeiten, die erwartet werden.

GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN

REFORM DES JURISTISCHEN STUDIUMS  
KONZEPTIONELLE VERÄNDERUNGEN

**Juristisches Studium**  
universitäre Ausbildung mit Staatsexamen

Neue Anforderungen an die Studienform  
Einführung einer universitären Zwischenprüfung

Neue Anforderungen an die Hauptqualifikation  
Einführung einer universitären Schwerpunktklausurprüfung

**Aufgaben**  
Entwicklung und Erprobung von Lösungen im Rahmen des ELK-Prozesses »Lehrungsparadigmen« (Modularisierung)

Erweiterung der Studiengänge/Master durch Einführung von Credits	Zielorientiertes Lernen bei keiner Studienzeit
Prüfungsbildung der Fakultät	Überprüfung der Anwesenheit von im Ausland erwerbenden Studierenden
Internationalisierung des Studiums durch Anbindung an ECTS-Magister	Forschungsinhalte/Content bei Einführung des Prüfungsplans

Für weitere Auskünfte:  
Prof. Dr. Jochen Illers  
e-mail: studienreform@jur.uni-goettingen.de Internet: <http://www.jur.uni-goettingen.de/studienreform>

JURISTISCHE FAKULTÄT

Utz Claassen

## Zwischen Abschluss und beruflichem Neuanfang – Acht Thesen



Utz Claassen im Interview

**These 3:** Das Auslassen von Chancen stellt auch ein Risiko dar. »Lieber 6:4 gewinnen, als ständig 0:0 spielen.«

**These 4:** Erlernte Fachkompetenz allein reicht nicht aus. Internationale und interdisziplinäre Teamfähigkeit, soziale Kompetenz und »intellektuelle Neugier« sind gleichfalls wichtige Eigenschaften.

**These 5:** Innovationen in Unternehmen und Gesellschaft entstehen durch »Grenzüberschrei-

tung« von Fachdisziplinen, von Kulturen, von Regionen, von Theorie und Praxis. Bleiben Sie offen dafür!

**These 6:** Gute Ideen setzen sich nicht von alleine durch. Schulen Sie Ihre Fähigkeit zur (zielgruppengerechten) Präsentation, Kommunikation und Argumentation!

**These 7:** Wer in einem Unternehmen Erfolg haben will, muss kommunizieren, sich informieren, zuhören und (Wissen) teilen. »Nicht Wissen ist Macht, sondern Teilen von Wissen ist Macht«.

**These 8:** Ein wichtiger Erfolgs- und Gestaltungsfaktor ist Individualität. Seien Sie also nicht zu angepasst, aber dennoch immer bereit, sich zu integrieren und einzufügen. Reflektieren Sie sich selbst stets kritisch und denken Sie auch immer selbst!

*Professor Dr. Utz Claassen  
ehem. Vorstandsvorsitzender der Sartorius AG,  
Vorstandsvorsitzender der EnBW Energie  
Baden-Württemberg AG,  
Mitglied des externen Sachverständigenrats der  
Universität Göttingen*

## Ist die Einheit von Forschung und Lehre noch zeitgemäß?

---

Auf den ersten Blick scheint dies für eine traditionsreiche Lehr- und Forschungsuniversität wie die Göttinger Alma Mater eine seltsame Frage zu sein. Bei näherem Hinsehen zeigt sich jedoch, dass dahinter ein berechtigtes Problembewusstsein steht. In der Tat ist heute in der Hochschullandschaft weit mehr Zersplitterung als Einheit zu erkennen. Dies gilt für die Forschung wie für die Lehre.

In der Forschung ist bereits seit längerem eine deutliche, wissenschaftspolitisch geförderte Ausdifferenzierung der Institutionen zu beobachten. Das Spektrum reicht von den oft sehr großen und hervorragend ausgestatteten außeruniversitären Forschungseinrichtungen über die Universitäten, die Fachhochschulen bis hin zu den Berufsakademien, die ebenfalls im tertiären Bereich unterrichten und in Niedersachsen seit Kurzem einen B.A.-Abschluss verleihen dürfen, der dem der Universitäten und Fachhochschulen gleichgestellt ist. In mindestens drei dieser Einrichtungstypen findet Forschung im engeren Sinne statt: in einer breiten Vielfalt außeruniversitärer Institute mit sehr unterschiedlichen Profilen, den Universitäten und den Fachhochschulen. Allein in den Geisteswissenschaften, so stellte kürzlich ein angesehenes Mitglied dieser Universität fest, liegt in Deutschland das Zentrum der For-

schungsaktivitäten noch eindeutig in den Universitäten.

Der Ausdifferenzierung der Institutionen entspricht der des Forschungsbegriffs. Er hat eine Vielzahl von Facetten angenommen, die sich in erster Linie am Grad des Anwendungsbezugs entwickelt haben. Längst ist nicht mehr unbestritten, dass Forschung, losgelöst von Fragen finanzieller, gesellschaftlicher oder wirtschaftlicher Legitimation, der zentrale Auftrag der universitären Wissenschaft sei. Heute kann es sich kein Standort mehr leisten, eine Entwicklungsplanung ohne Berücksichtigung dieser Faktoren vorzunehmen. Gerade die Geisteswissenschaften sehen sich oft als Verlierer dieser Entwicklung, doch auch die Grundlagenforschung in den naturwissenschaftlichen Disziplinen wird immer wieder mit kritischen Fragen nach ihrer Existenzberechtigung konfrontiert. Aus diesem Grund hat der Präsident des Stifterverbandes für die Wissenschaft erst kürzlich gemahnt, dass Grundlagenforschung trotz des damit verbundenen finanziellen Risikos ein genuiner Auftrag der Universitäten sei.

Aus all dem ergibt sich eine Polarisierung der Forschungslandschaft, die die Situation der Universitäten schon deshalb schwierig macht, weil sich in ihnen Fächer mit den unterschied-

lichsten Rahmenbedingungen, Selbstbildern und Entwicklungsperspektiven versammeln. Die »universitas« im Sinne einer Gemeinsamkeit der Disziplinen unter dem Dach der Einheit von Lehre und Forschung ist allein aus diesem Grund längst ein gefährdetes Modell. Manche politischen Entscheidungen beschleunigen diese Entwicklung, denn für die Arbeits- und Entwicklungsmöglichkeiten von Universitäten und Fachhochschulen ist die vom Land vorgehaltene Grundausstattung von entscheidender Bedeutung. Sie determiniert wesentlich die Profilbildung über Lehrangebote wie Forschungsvorhaben und schafft vor allem die Voraussetzung für die Entwicklung Drittmittelfähiger Projekte. Dass dabei in der Reform mancher Hochschulgesetze, etwa in Hessen, der Forschungsauftrag der Universitäten keine Berücksichtigung mehr findet, muss mit Besorgnis zur Kenntnis genommen werden, denn der Steuerungseffekt solcher Regelungen ist nicht zu unterschätzen.

Im Bereich der Lehre stellt sich die Situation ein wenig anders dar, doch zeigt sich auch hier ein vergleichbares Bild der Zersplitterung. Da die Politik sich entschlossen hat, die neuen Studiengänge mit Bachelor- und Master-Abschluss ohne ordnungspolitische Eingriffe im freien Wettbewerb der Anbieter bis hin zu den Berufsakademien einzuführen, ohne auf eine institutionelle Zuordnung wissenschaftlicher, d.h. forschungsorientierter Studiengänge einerseits und anwendungsnaher Studiengänge andererseits zu drängen, bleibt es einem im

Detail noch zu entwickelnden Akkreditierungsverfahren überlassen, eine entsprechende Bewertung und Klassifizierung vorzunehmen.

Es ist bisher völlig offen, welchen Einfluss diese Entwicklung auf die Profile von Universitäten und Fachhochschulen haben wird. Man braucht aber nicht viel Phantasie, um sich vorzustellen, dass auch die Universitäten anwendungsorientierte, nicht forschungsbasierte Studiengänge und die Fachhochschulen Programme mit Forschungsanspruch anbieten werden, die ihren Absolventen uneingeschränkten Zugang zur Promotion eröffnen. Weniger deutlich lässt sich absehen, ob eine entsprechende Differenzierung von forschungsbasiertem und angewandtem Lehrangebot in den Universitäten eher eine realistische Repräsentation der existierenden, durch das Selbstverständnis bisher überlagerten, Lehrpraxis darstellt. Schon heute ist der Forschungsanteil in der universitären Lehre ja durchaus ungleich verteilt. Denkbar wäre auch, dass die Universitäten ihre eigenen Aufgaben neu überdenken und die Konzeption des Lehrangebots, wie zu wünschen wäre, systematisch mit der Reflexion der eigenen Profilbildung in allen Aufgabenbereichen verbinden.

Dabei dürfte es ihnen schwer fallen, sich ganz auf die Position der forschungsgebundenen Lehre zurückzuziehen, denn damit setzen sie sich in deutlichen Gegensatz zu den immer lauter vorgetragenen hochschulpolitischen

Forderungen nach Anhebung der Akademisierungsquote. Die jüngsten Koalitionsvereinbarungen der alt-neuen Regierung sprechen sich dezidiert dafür aus, 40 Prozent eines jeden Jahrgangs wissenschaftlich auszubilden. Alle Hochschulen sind aufgefordert, diesem – weniger wissenschafts- als gesellschafts- und wirtschaftspolitisch motivierten – Bildungsauftrag nachzukommen, indem sie Lehrangebote zur Verfügung stellen, die die Studierenden schnell, und wie es ausdrücklich heißt, Praxisbezogen ans Ziel führen. Forschungsorientierung, gar die Vermittlung von Forschungskompetenz, gehört immer weniger zu den Anforderungen der grundständigen Lehre.

Doch das aufwändige wissenschaftliche Studium ist angesichts der sprunghaft angestiegenen Studierendenzahlen schon jetzt nicht mehr finanzierbar. So verwundert es auch nicht, dass der Wissenschaftsrat erst kürzlich der von der HRK und anderen schon länger geforderten Stärkung der Fachhochschulen und ihrem Ausbau als Einrichtungen für die akademische Lehre Nachdruck verliehen hat. Insbesondere in den Disziplinen Jura und Lehrerbildung wird eine Verlagerung diskutiert. Allen Beteiligten muss deutlich sein, dass dies die Frage nach der Relevanz von Forschung in diesen Disziplinen unmittelbar nach sich zieht. Das ist nicht allein eine Frage der öffentlichen Wahrnehmung, sondern auch eine Herausforderung an das Selbstverständnis der Disziplinen, sich ihres Forschungsbedarfs und ihrer Forschungsleistung zu vergewissern und dies



*Christiane Ebel-Gabriel*

nach außen zu vermitteln. Ganz sicher ist es im Augenblick so, dass eine Verlagerung von Studiengängen an die Fachhochschulen zu einem hohen Grad eine Abkoppelung von der Grundlagenforschung in den entsprechenden Disziplinen mit sich bringen würde. Der wissenschaftliche Transfer zwischen Universitäten und Fachhochschulen erfolgt in der Praxis immer noch vorrangig über die Berufung einzelner Professoren und ist institutionell nicht hinreichend realisiert.

Die Tendenz zur Entkopplung von Lehre und Forschung wird schließlich auch dadurch verstärkt, dass, zunehmend mit Förderung aus staatlichen Mitteln, immer mehr private Hochschulen in den Wettbewerb drängen. Sie ver-

binden einen hohen Anspruch an die Qualität der Bewerber mit aufwändigem internationalem Lehrprogramm, das allerdings in praktisch allen Fällen bisher noch keine vollständige Realisierung in der Praxis gefunden hat. Besonders auffällig ist, dass dieser hohe Qualitätsanspruch in der Lehre praktisch ganz ohne entsprechendes Profil in der Forschung auskommt.

Wenn man nach dieser Bestandsaufnahme ein wenig Abstand nimmt, kann man sich des Eindrucks kaum erwehren, dass mit Humboldt für die Universitäten »kein Blumentopf mehr zu gewinnen« ist. Dennoch geistert das Wort von der Humboldt'schen Einheit fast wie eine Beschwörungsformel durch die deutschen Universitäten, und selbst die Reform-orientiertesten Politiker rekurrieren immer wieder darauf. Es ist gerade für die Universitäten an der Zeit, nicht mehr allein auf die tradierte Legitimationsfunktion dieser Worte zu bauen, sondern nüchtern zu fragen, wozu die Einheit von Forschung und Lehre angesichts solch grundsätzlich gewandelter Rahmenbedingungen noch gut sein kann.

Keine triviale Aufgabe: Selbst Einrichtungen, denen die Einheit von Forschung und Lehre unbestritten als Ideal gilt, stehen in der Praxis vor kaum lösbaren Problemen. Die sogenannten Massenfächer, insbesondere im Bereich der Lehrerbildung, klagen immer wieder darüber, dass die hohe Lehrbelastung ein Engagement in der Forschung verunmögliche. Damit wird das Prinzip der Einheit von For-

schung und Lehre in sein Gegenteil verkehrt. Andererseits macht die wachsende Spezialisierung in der Forschung es immer schwieriger, Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer zu berufen, die gleichzeitig die Lehre in ihrer Breite abdecken und ein Gebiet der Spitzenforschung international führend vertreten können. Dennoch sollen gerade die Universitäten beides leisten: den akademischen Bildungsauftrag in großem Umfang wahrnehmen (eine Aufgabe, der sie sich nicht zuletzt im Interesse der eigenen Existenzsicherung nicht entziehen sollten) und international sichtbare Orte hochrangiger Forschung sein. Ist es denkbar, dass die Einheit von Forschung und Lehre nicht nur nicht mehr zeitgemäß, sondern schlicht nicht mehr realisierbar ist?

Die enge Wechselbeziehung zwischen Forschung und Lehre, wie sie sich in den Universitäten über Jahrhunderte entwickelt hat, lässt sich heute in einer einfachen Formel zusammenfassen:

Forschung braucht Nachwuchs, und Lehre braucht Erkenntnisfortschritt/Innovation. Die intensivste Berührung von Lehre und Forschung findet zweifellos in den Graduiertenprogrammen, Kollegs und Studiengängen statt, die der Doktorandenausbildung dienen. Doch auch die grundständige universitäre Lehre profitiert von der Forschungsbasierung. Neue Studiengänge, etwa in der Informatik, entwickeln sich oft anwendungsnah und marktorientiert. Doch nur wenn sie im Stande sind, neueste Forschungsergebnisse aktuell aufzunehmen

und in die Lehre zu integrieren, werden sie gerade in diesem schnelllebigen Gebiet Absolventen qualifizieren, die den Anforderungen des Arbeitsmarktes tatsächlich gerecht werden. Ähnliches lässt sich auch für die Sozial- oder Wirtschaftswissenschaften, die Biotechnologie oder die Lehrerbildung sagen.

Die Forschungstätigkeit selbst wird wesentlich von den jüngeren Wissenschaftlern getragen. Forschungsvorhaben in den Natur- und Ingenieurwissenschaften sind ohne Doktoranden und Forschernachwuchsgruppen nicht vorstellbar. Nicht umsonst richtet sich auf diese Personengruppe das Augenmerk zahlreicher Reformorientierter Fördermaßnahmen. Schon jetzt kennen viele Standorte eklatanten Nachwuchsmangel in den technischen Fächern. Das Verhältnis der außeruniversitären Forschungseinrichtungen zur Universität ist vom Wettbewerb um die besten Graduierten aus den universitären Studiengängen geprägt. Weniger offen wird diskutiert, dass auch in den Geisteswissenschaften ein großer Teil der wissenschaftlichen Produktivität beim akademischen Nachwuchs liegt.

Die idealtypisch-symbiotische Beziehung zwischen Forschung und (Graduierten-) Unterricht hat anlässlich der Gründung der Harvard Graduate School 1872 der damalige Präsident der Universität William Eliot prägnant zusammengefasst. Lehre erscheint hier geradezu als Voraussetzung für Forschung, wenn es heißt:

»It will strengthen the College. As long as the main duty of the faculty is to teach boys,

»Sicherlich muss jede Universität ihren eigenen Weg gehen, aber eine entscheidende Veränderung sollte überall sein: die Lehre muss in Zukunft ernster genommen werden.«

*Dr. Hildegard Bußmann*

professors need never pursue their subjects beyond a certain point. With graduate students to teach, they will regard their subjects as infinite, and will keep up that constant investigation which is necessary for the best teaching.«

Schon sehr früh haben Wissenschaftler erkannt, dass aus dem Umgang mit Studierenden auch eine Selbstorientierung gewonnen werden kann, die als Kreativität, Offenheit für neue Fragestellungen, Problembewusstsein und persönliche Motivation die eigene Arbeit vorantreibt. Junge Forscher müssen neben der wissenschaftlichen Spezialisierung die Lehre lernen. Ausgewiesene Forscher brauchen die »Bodenhaftung« und Selbstorientierung durch die Einbindung, nicht aber den Verschleiß in der Lehre. Eine Balance wird sich hier nicht einstellen, solange 80 Prozent der Reputation eines Wissenschaftlers über die Anerkennung generiert wird, die er als Forscher findet.

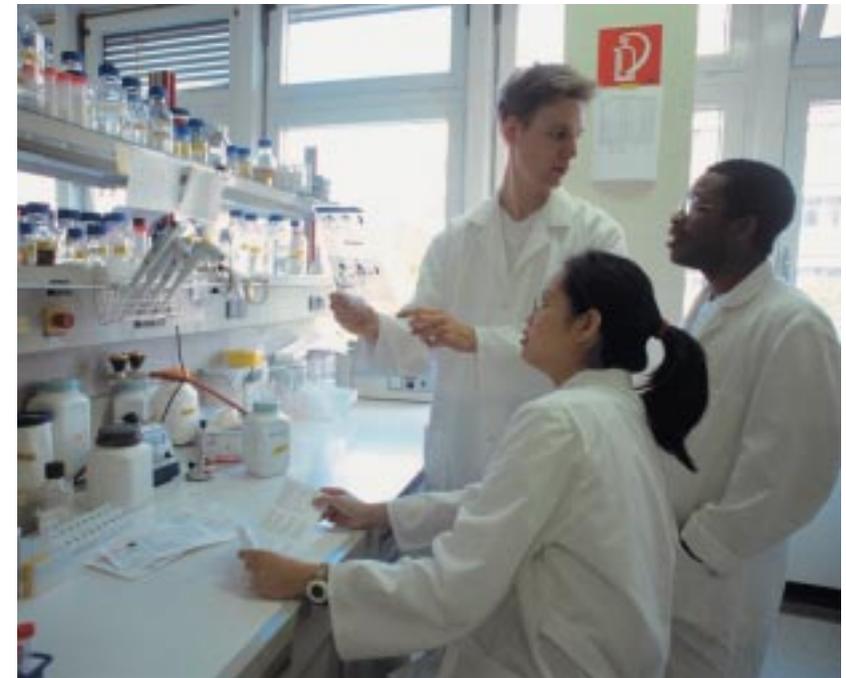
Ein weiterer Aspekt ist die Persönlichkeit. Auch wenn Wissenschaft zunehmend im Team stattfindet, gilt weiterhin der Grundsatz, dass Lehre und Forschung von Persönlichkeiten getragen werden, die Vorbilder sind, Leistungsstandards setzen, Wissen und Motivation vermitteln. Die Heranbildung von Menschen, die diese anspruchsvollen Aufgaben universitärer Lehre und Forschung wahrnehmen können, ist eine zu wenig bewusst wahrgenommene Aufgabe. Qualifizierte Wissenschaftler sind Spitzenkräfte. Sie bringen ein Höchstmaß an fachlicher Kompetenz, Eigenverantwortlichkeit, Selbstmotivation und Unabhängigkeit mit. Die

Persönlichkeitsbildung erfolgt sinnvoller Weise im Wechselspiel zwischen Vertiefung in Forschungsprojekte, Vermittlung von Wissen an die nachfolgende Generation und Entwicklung von eigenständiger Planungs- und Gestaltungs-kompetenz.

In der gegenwärtigen hochschulpolitischen Situation haben die Universitäten ein erheblich größeres Legitimationsproblem als die außeruniversitären Forschungseinrichtungen, die Fachhochschulen und die Berufsakademien. Die Frage nach der Einheit von Lehre und Forschung ist, zugespitzt gesagt, die Frage nach der Zukunft der Universitäten in Deutschland. Universitäten sind die einzigen wissenschaftlichen Einrichtungen, die den expliziten Auftrag und die strukturellen Voraussetzungen haben, die Einheit von Lehre und Forschung in ihrer ganzen Breite zu realisieren. Nur wenn ihnen dies gelingt, werden sie sich in ihrer Existenzberechtigung zwischen den hoch leistungsfähigen außeruniversitären Forschungseinrichtungen und den effizient lehrenden Fachhochschulen und Berufsakademien behaupten können. Die Einheit von Forschung und Lehre ist kein reiches Erbe mehr, aus dem es sich jetzt bequem leben lässt. Es ist, im verschärften Sinne des Goethe-Wortes ein Anspruch, der eingelöst, ein Verdienst, das noch (oder wieder) erworben werden muss. Wenn dies gelingen soll, sind viele Aufgaben zu bewältigen. Einige seien hier genannt:

Die parallele Entwicklung berufsbildbezogener oder allgemein qualifizierender grund-

ständiger Programme einerseits und forschungsbezogener (d.h. aufbauender) Studienangebote andererseits ermöglicht es den Hochschulen, die Erwartungen von Arbeitsmarkt und Öffentlichkeit zu erfüllen, ohne den Anspruch an die Einheit von Forschung und Lehre aufzugeben. Forschungsbezogene Studieninhalte können sich stärker im Graduiertenbereich konzentrieren. Die zunehmende Mo-



dularisierung der Studiengänge ermöglicht jedoch eine Differenzierung der Angebote auch im grundständigen Studium. Durch Akkreditierung können die inhaltlichen Unterschiede transparent gemacht werden.

# DIES ACADEMICUS

Die Graduiertenausbildung kann als Integrationskraft für Lehre und Forschung gestärkt werden, wenn sie entsprechende institutionelle Unterstützung erfährt. Dazu gehört die Bildung von Graduiertenzentren oder -schulen und die strategische Ansiedlung der Nachwuchsförderung als zentraler Planungsaufgabe bei Hochschul- und Fakultätsleitungen.

Eine wesentliche Herausforderung gerade für die Hochschulleitungen besteht darin, über die Grenzen von Disziplinen und Fachkulturen hinweg Gemeinsamkeiten zu entwickeln und Integration zu fördern und dem Auseinan-



derstreben der Disziplinen, das durch die unterschiedlich wahrgenommenen Bedingungen hinsichtlich der Forschungserfolge, Legitimationsdruck und Auslastung bewirkt wird, entgegenzuwirken.

Die Profilbildung einer Hochschule in Lehre und Forschung muss als gemeinsame Aufgabe aller Disziplinen erkannt werden. Dazu kann die Förderung interdisziplinärer Lehr- und Forschungsvorhaben beitragen. Die Möglichkeiten sind allerdings begrenzt. So wird es darauf ankommen, eine gemeinsame strategische Willensbildung über das künftige Profil und die Entwicklungsperspektive der Einrichtung zu erreichen, in der der Integration von Forschung und Lehre Disziplinen-übergreifend ein zentraler Stellenwert zukommt.

Dies wird nicht erreicht werden können, wenn es nicht gelingt, die Probleme zu lösen, die sich durch das Image-Problem der Lehre und durch organisatorische Probleme, z.B. ungleiche Lehrbelastung, ergeben.

Wissenschaftler brauchen professionelle Unterstützung für die wachsenden Aufgaben in Management und Verwaltung, um eine Entlastung für die eigentlichen Aufgaben in Lehre und Forschung bei gleichzeitiger Wahrnehmung eigenständiger Planungsverantwortung zu ermöglichen. In diesen Zusammenhang gehört auch eine Anpassung der Aufgabenprofile wissenschaftlicher Stellen an die tatsächlichen Bedürfnisse von Lehre und Forschung einschließlich der Möglichkeit, die Aufgaben von Wissenschaftlern wenigstens befristet in Lehr- und Forschungsprofessuren zu gewichten, wo dies sinnvoll und wünschenswert scheint.

Der doppelte Auftrag der Universitäten zu lehren und zu forschen muss so in der Hoch-

schulgesetzgebung verankert werden, dass es in den Zielvereinbarungsverträgen zwischen Staat und Hochschulen möglich wird, Forschung als Grundaufgabe und nicht nur als Innovationsprojekte in Anschlag zu bringen.

Die Vielfalt der wissenschaftlichen Einrichtungen mit ihren unterschiedlichen Stärken macht den wesentlichen Reichtum des deutschen Hochschulsystems aus. Mehr als andere Einrichtungen müssen heute die Universitäten die Rolle, die ihnen darin zukommt, aktiv definieren und gestalten. Dazu gehört auch eine realistische Bestandsaufnahme der eigenen Stärken, Schwächen und Entwicklungsmöglichkeiten. Das ganze Spektrum der Disziplinen von den Naturwissenschaften, technischen Fachrichtungen, Gesellschaftswissenschaften bis hin zu den Geisteswissenschaften einschließlich der in ihrer Ausbildung oft einmaligen »kleinen Fächer« muss dabei als Potenzial in Anschlag kommen. Gerade für die großen Traditionsuniversitäten mit ihrem breiten Fächerspektrum liegt hier eine Herausforderung, eine Chance und vor allem eine Verpflichtung. ◀

*Dr. Christiane Ebel-Gabriel  
Generalsekretärin der Wissenschaftlichen  
Kommission Niedersachsen*

Unter allen Diskussionspartnern um moderne, reformierte, verbesserte Lehre nehmen die Studierenden als unmittelbar Betroffene eine besondere Rolle ein. Etwa ein halbes Jahr vor dem DIES ACADEMICUS wurde ein Ideenwettbewerb ausgeschrieben, der den Studierenden die Gelegenheit bot, aus ihrer Sicht lohnende Ansatzpunkte für verbesserte Lehre zur Sprache zu bringen. Die eingereichten Beiträge bewertete eine Jury aus zwei Studiendekanen, zwei Studierenden und dem Leiter der Abteilung für Studium und Lehre der Zentralverwaltung. Auf der Reformmeile wurden vom Präsidenten, Prof. Kern, die Preise verliehen und einige der vorgeschlagenen Projekte vorgestellt.

Die Anregungen der Studierenden kamen in einigen Fällen aus unerwarteten Richtungen und sind aus unterschiedlichen Gründen für die Universität Göttingen wertvoll. Besonders originelle Beiträge – z.B. ein anatomischer Zeichenkurs für Medizin-Studierende oder die Anregung studentischer Kommunikation über auf Mensa-



Preisträger: Ralf Udo Weisser und Lydia Butt

## Studentischer Ideenwettbewerb: »Neue Wege in der Lehre«

Servietten gedruckte Aufforderungen – waren ebenso vertreten wie Hinweise auf Defizite, die so nahe liegen, dass sie vielleicht gerade deshalb bislang nicht beachtet wurden. Dafür sind die in einem Beitrag aufgezeigten Überschneidungen von Lehrveranstaltungen ein Beispiel. Einige, sehr sorgfältig durchdachte Vorschläge ließen Ansatzpunkte zu einer Lösung erkennen, die Innovation und Verbesserung mit Realismus verbindet. Der erste Preis (E-Learning als Ergänzungsmodul) beeindruckte durch herausragende, gleichzeitig detaillierte und kompetente Ausarbeitung des Konzepts. Mit dem zweiten Preis wurde ein Praxis-Modul zur Integration berufsqualifizierender Inhalte in das geisteswissenschaftliche Studium ausgezeichnet. Auf originelle Art und Weise wurde eine wenig originelle Frage (Interdisziplinarität) in einem der beiden dritten Preise angegangen: Der Vorschlag verbindet eine interdisziplinäre Ringvorlesung mit Begleitseminaren in den Fächern. Der andere dritte Preis prämiert ein Konzept für von Studierenden initiierte und gestaltete Seminare.

Neben den einzelnen Beiträgen, die sich durch Originalität, Stimmigkeit, Problemdurchdringung und klare Sicht der Betroffenen auszeichnen, liefert der Ideenwettbewerb auch einen Überblick, welche Themen bei den Studierenden aktuell sind und wo Innovationsbedarf besteht. Mehrfach angesprochene Themen waren Interdisziplinarität, Kommunikationskul-

tur, Praxisbezug des Studiums, Neue Medien, Autodidaktik und studentische Verantwortung in der Lehre.

Die Hochschulleitung wird die Ergebnisse des Ideenwettbewerbs weiter verfolgen und über das Studiendekane-Koncil und die Fakultäten an einer Realisierung arbeiten. Der Ideenwettbewerb soll in Zukunft regelmäßig stattfinden. ◀

Hans Vollmayr



»Der Tag informiert gut über die Reformen an der Uni, aber mir fehlt das Vertrauen, dass die ganzen angekündigten Reformen auch wirklich umgesetzt werden.«

Karina, Studentin der Sozialwissenschaft, 3. Semester

Studentischer Ideenwettbewerb: »Neue Wege in der Lehre«

DISKUSSIONS  
FOREN

Gegenstand des Forums waren aktuelle und notwendige Reformprozesse im Bereich Studium und Lehre. Im Anschluss an den Ideenwettbewerb, der im Sommersemester 2002 unter dem gleichnamigen Titel ausgeschrieben wurde, stand auch dieses Forum unter der Fragestellung: Welches sind neue Wege in der Lehre im 21. Jahrhundert? Was könnten, was sollten sie sein? Neue interne und externe Anforderungen an die Universitäten bewirken zahlreiche Neustrukturierungen und Veränderungsprozesse im Bereich Studium und Lehre.

Das Forum zielte einerseits auf Information über zentrale Themen und Inhalte des Bereichs Studienreform, andererseits waren die Teilnehmenden explizit eingeladen, mit den Experten über tatsächliche und mögliche neue Wege in der Lehre an der Universität Göttingen zu diskutieren. Das Forum lieferte in Aufbau und Ablauf der Veranstaltung selbst eine Vorausschau, wie Lehrveranstaltungen künftig immer häufiger ablaufen werden: Weg von der »Frontalveranstaltung« hin zur Dialogorientierung von Lehrveranstaltungen; Lehrende als Moderatoren und Wissensmanager.

Aus dem breiten Spektrum »Studienreform« wurden folgende Themenbereiche diskutiert:

### Schlüsselqualifikationen

Obwohl der Arbeitsmarkt zunehmend Schlüsselqualifikationen wie Teamfähigkeit, Sprachkompetenzen etc. verlangt, werden sie in der Universität derzeit noch zu wenig gezielt gefördert. Einige Schlüsselqualifikationen (z.B.

## Neue Wege in der Lehre



Sprachkompetenz) können als prüfbare Module in das Studium integriert werden, andere (z.B. Teamfähigkeit) sind im Rahmen laufender Lehrveranstaltungen gezielt zu vermitteln.

### Interdisziplinäre Ausbildung

Neu eingerichtete Studiengänge an der Universität Göttingen sind in der Regel interdisziplinär ausgelegt. Ein offener Punkt ist die Verankerung interdisziplinärer Inhalte in bestehende, traditio-

nell ausgestaltete Studiengänge. Abstimmungs- und Anrechnungsprobleme zwischen Fächern/Fakultäten müssen gelöst werden.

### Bachelor-/Masterabschlüsse; Modularisierung

Gestufte Studiengänge ermöglichen frühzeitig einen ersten berufsqualifizierenden Abschluss (Bachelor), die Modularisierung von Studiengängen fördert individuelle Flexibilität und Mobilität der Studierenden. Noch ungeklärt ist, inwieweit besonders die Bachelor- und Masterabschlüsse vom Arbeitsmarkt anerkannt werden und Module tatsächlich international vergleichbar sind. Die Einrichtung von Masterabschlüssen soll kein versteckter Weg zur Einführung von Studiengebühren sein. Daher ist das Masterstudium, sofern es sich nicht um einen Weiterbildungsstudiengang handelt, grundsätzlich studiengebührenfrei.

### Podium:

Prof. Dr. Karl-Peter Grottemeyer  
Mitglied des externen Sachverständigenrates der Universität Göttingen

Prof. Dr. Wolfgang Lücke  
Studiendekan;  
Mitglied der Jury zum Ideenwettbewerb

Dr. Gudula Kreykenbohm  
Abt. Studium und Lehre,  
Bereich Lehrentwicklung

R. Ralf Mayrhofer  
studentischer Senator

Prof. Dr. Matthias Schumann  
Vizepräsident

(im Bild von links nach rechts)

### Moderation:

Susanne Franke



## Internationalisierung von Studium und Lehre

Während die Forschung an der Universität Göttingen bereits stark international ausgerichtet ist, bestehen im Bereich Studium und Lehre in einigen Fächern noch deutliche Defizite. Bei neuen Studiengängen spielt die Internationalität jedoch eine wichtige Rolle. Offene Fragen und Probleme im Zusammenhang mit der wechselseitigen internationalen Anerkennung von Studien- und Prüfungsleistungen werden als wichtiges Hindernis für die Mobilität von Studierenden angesehen.

## Lehrevaluationen/Qualitätssicherung der Lehre

Lehrende müssen für die Qualität ihrer Lehre sensibilisiert werden. Lehrevaluationen bieten einen Ansatzpunkt zur Leistungsmessung und -bewertung und sind damit ein Instrument der Qualitätssicherung. Sie sollen aber auch Verbesserungsprozesse in Gang setzen. Zentral ist eine interne Optimierung der Lehr- und Lernprozesse. ◀

Susanne Franke

»Meiner Meinung nach sollten wir die Universitätsleitung hier in Göttingen ermuntern, dieses Programm zu wiederholen und in Zukunft zu versuchen, möglichst viele Studenten auch in die Gestaltung dieses Tages miteinzubeziehen.«

Prof. Dr. Ralf Reichwald

GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT  
GÖTTINGEN

**Studienreform – Studieren in neuen Strukturen**  
• Gestufte Studiengänge • Modulsystem •

**Gestufte Studiengänge**

- Das Bachelorstudium führt als „grundständiges“ Studium zum ersten berufsqualifizierenden Abschluss; als zweite Qualifikationsstufe kann sich ein Masterstudium anschließen
- Dauer des Bachelor-Studiums i.d.R. drei bis vier Jahre; Dauer des Master-Studiums ein bis zwei Jahre
- Gestufte Studiengänge werden üblicherweise modularisiert angeboten

**Vorteile gestufter Studiengänge**

- Individuellerer Gestaltung des Studienverlaufs wird möglich, z.B. Wahl des Masterstudiums in einer anderen Disziplin als im Bachelorstudium
- Mehr Flexibilität durch mehr Schnittstellen: z.B. frühzeitiger Berufseinstieg mit dem Bachelor und späterer Weiterqualifikation mit einem Masterstudium
- Das international gebräuchliche und anerkannte Studiensystem erleichtert die Anerkennung der Abschlüsse sowie den internationalen Austausch

**Herausforderungen**

- Berufsqualifizierende Ausgestaltung des Bachelorstudiums: Balance zwischen der Vermittlung fachspezifischer Kompetenzen sowie überfachlicher Qualifikationen in relativ kurzer Studienzeit
- Für das Masterstudium: Festlegung der wesentlichen Kompetenzen und Kenntnisse im Hinblick auf die Erfordernisse des Arbeitsmarktes sowie die Anforderungen für eine essentielle wissenschaftliche Weiterqualifikation

Bereich Lehrentwicklung

**DIES ACADEMICUS 2002**

Neben der Präsentation des Projekts Notebook University mit einem Posterstand wurden im neu eingerichteten Multimedia-Hörsaal Initiativen zum Einsatz von Multimedia in der Lehre vorgestellt. Der Umbau des Hörsaals ist Ergebnis der ersten ELAN-Förderphase des Nds. Ministeriums für Wissenschaft und Kultur. Der DIES ACADEMICUS bot erste Gelegenheiten, einige Funktionen vorzustellen. Die Nutzung ist im Wesentlichen in drei Szenarien zu gliedern:

### 1. Präsentation

Bereits die hochwertige Präsentationstechnik mit Doppelbeamer, hall- und rückkopplungsfreier Beschallung stellt einen großen Gewinn für alle Dozenten dar, die audiovisuelle Quellen einspielen wollen und/oder auf gute Abbildungsqualität angewiesen sind. Eine didaktisch besonders wirksame und komfortable Nutzung bietet ferner das Smartboard mit der Option, auf präsentierten Folien (z.B. PowerPoint) Markierungen und Beschriftungen vorzunehmen. Durch Texterkennung lassen sich handschriftliche Eintragungen auch in komplexe Tabellen und Grafiken einbinden und grafisch exakt positionieren. Ferner kann auf dem Smartboard wie auf der Kreidetafel frei geschrieben und gezeichnet werden, farbig und korrigierbar. Über die Mediensteuerung kann der Vortragende die Beamer selbst den Quellen (PC, Laptop, Smartboard, Video, DVD) zuordnen und die Basisfunktionen des Hörsaalbetriebs steuern (Beleuchtung, Lautstärke der Saalbeschallung).

## Vernetzte Lernwelten: ELAN (elearning academic network)

### 2. Präsentation und Aufzeichnung

Für Lehrangebote, die zeitversetzt online via Internet oder als Konserve (Videotape, CD-ROM, DVD) distribuiert werden sollen, ist es von Interesse, den Referenten (Bild und Ton) und die Präsentationsmedien in guter Qualität aufzuzeichnen. Der neue Multimediahörsaal ermöglicht dies in digitaler Qualität (mini-DVD bzw. MD), so dass eine Weiterbearbeitung auch für hochwertigere Medienproduktionen gewährleistet ist. Soll auf einen Ton-/Bildschnitt verzichtet werden, der für einen Wechsel von Vortragendem und Präsentation als separater Arbeitsschritt erforderlich ist, kann künftig durch eine Aufzeichnungssoftware (Lecturnity) eine automatisierte Verknüpfung von Referententönen und PowerPoint-Folie erzeugt werden.

### 3. Teleteaching

Der Im- und Export von Lehrveranstaltungen ist als Einbahnstraße wie als Konferenzschaltung möglich. Der teilnehmende Hörsaal empfängt dann nicht nur das Signal, sondern wird auch rückübertragen. Das entfernte Publikum kann an der Diskussion aktiv teilnehmen. Dies setzt eine gut einbindende Bildaufzeichnung und -regie voraus. Im ZHG 103 wurde daher besonderer Wert auf eine natürliche Kameraposition gelegt (auf Augenhöhe des Vortragenden, gute Ausleuchtung). Um dies zu erreichen, wurde die Kamera inmitten der Sitzreihen in einer eigens



Reinhard Keil-Slawik

zu diesem Zweck designten Box untergebracht. Der Referent kann den entfernten Hörsaal auf einem Mitschaumonitor beobachten.

Im Projekt ELAN wird ein Schwerpunkt der Aktivitäten auf den wechselseitigen Teleteachingübertragungen mit der Technischen Universität Clausthal-Zellerfeld (Informatik) liegen, für die eine curriculare Einbindung in die jeweiligen Studienangebote vereinbart wurde. Die gute Qualität im Im- und Export der Audio- und Videosignale wurde durch Probeübertragungen während des DIES ACADEMICUS bestätigt.

Ein weiterer Teleteaching-Import fand vom außerhalb des Campus gelegenen Multimedia-Seminarraum der Mathematik statt. ◀

Martin Traub  
Zentrale Einrichtung Medien

Präsentation der Projekte NBU (Notebook University, ELAN (ELeArning Academic Network) und des Multimediahörsaals:

Prof. Dr. Helmut Korte  
Zentrum für interdisziplinäre  
Medienwissenschaften (ZiM)  
Martin Traub  
Zentrale Einrichtung Medien  
(ZEM)

#### Podium:

Prof. Dr. Reinhard  
Keil-Slawik  
Universität Paderborn  
Prof. Dr. Marcus Hasselhorn  
Biologische Fakultät  
Prof. Dr. Martin Baethge  
Sozialwissenschaftliche  
Fakultät  
Prof. Dr. Udo Winand  
Universität Kassel  
Nadine Dreyer  
Studentin

#### Moderation:

Prof. Dr. Margarete Boos  
Biologische Fakultät

## Teachers Training

### Podium:

Prof. Hans-Dieter Haller  
*Pädagogisches Seminar der  
Universität*

Oliver Stenschke  
*Seminar für Deutsche  
Philologie*

Sylvia Heudecker  
*Sprachlehrzentrum der  
Universität Göttingen*

### Moderation:

Dr. med. Peter-Ulrich  
Haders  
*Servicezentrum für  
Studierende der Medizin  
und Zahnmedizin*

*Peter-Ulrich Haders*



Professionalisierung des wissenschaftlichen Nachwuchses für die Tätigkeit als Hochschullehrende wurde auf dem Forum »Teachers Training« diskutiert. Vor einem gemischten Publikum aus Studierenden, Lehrenden und interessiertem Hochschullehrernachwuchs führte Herr Haller in historische und inhaltliche Fragen der hochschuldidaktischen Landschaft in Göttingen ein. Bereits in den 70er Jahren gab es, letztlich nicht realisierte, Initiativen zur Etablierung eines Hochschuldidaktischen Zentrums. Ein weiterer Schwerpunkt seiner Ausführungen bestand in einer prägnanten Beschreibung dessen, was »gute Lehre« ist.

Oliver Stenschke und Sylvia Heudecker berichteten aus der Arbeit der von Assistentenvertretern gegründeten »Hochschuldidaktischen Initiative«. Ein hochschuldidaktisches Basisseminar wurde bereits durchgeführt, weitere sollen folgen, wofür ein Konzept mit Modulvorschlägen für eine strukturierte hochschuldidaktische Qualifizierung vorliegt. Der Bereich Humanmedizin hat bereits im Sommer 2000 ein Pilotprojekt »Teachers Training für Habilitanden« zur Förderung der Lehrkompetenz des wissenschaftlichen Nachwuchses etabliert. Der Referent für Lehre des Bereichs Humanmedizin, Dr. med. Peter-Ulrich Haders, stellte Konzept und bisherige Erfahrungen vor. Durch zeitige Vorbereitung auf die Lehrtätigkeit soll langfristig eine Qualitätsverbesserung der Lehre erzielt werden. Teilnahmeberechtigt sind Habilitierende, die aktiv am Studentenunterricht beteiligt sind. Das Programm findet mit einer konstanten Teilnehmergruppe von 12 Personen über 1 Jahr statt und stützt sich auf drei Säulen: Durchführung von Seminaren, Durchführung von Lehrhospitationen mit Feedback, Durchführung einer »Generalprobe« für die Lehrprobe im Habilitationsverfahren. Die erfolgreiche Teilnahme am Programm wird mit einem Zertifikat der Fakultät gewürdigt.

In Seminaren wird auf praxisorientierte Weise in fünf zweitägigen Workshops das

Handwerkszeug für einen didaktisch fundierten und methodisch ansprechenden Unterricht vermittelt. Themen waren z.B. »Lehrstrategien«, »Lehr- und Lernmethoden«, »Vortrag und Präsentation«, »Rollen- und Planspiele« oder »Moderationswerkstatt und Problemorientiertes Lernen«. Die Lehrhospitationen werden in festen »Lernpartnerschaften« (Gruppen zu jeweils 3 Teilnehmern, die sich dreimal gegenseitig im Unterricht besuchen) durchgeführt, ergänzt von einer erfahrenen Lehrperson. Neben konstruktivem Feedback wird die jeweils ausgesuchte Lehrveranstaltung nach einem gemeinsam erarbeiteten Schema vorbereitet, ausgewertet und dokumentiert. Die Durchführung einer »Generalprobe« bietet die Möglichkeit, die anstehende Lehrprobe im Habilitationsverfahren unter Ernstbedingungen (mit Studierenden und erfahrenen Lehrpersonen) zu halten und Feedback zu bekommen. ◀

*Dr. Peter-Ulrich Haders  
Servicezentrum für Studierende der  
Medizin und Zahnmedizin*

In diesem gut besuchten Diskussionsforum präsentierten sich zwei Hochschul-Gründungen aus den letzten 18 Monaten.

Die Biologin, Dr. Corinna Hölzer, hatte nach Studium und Promotion in Osnabrück und dem Engagement bei Umweltorganisationen eine eigene, nicht gewinnorientierte Internetplattform (Umweltforum für Aktion und Zusammenarbeit, UfAZ) zur Bildung von Netzwerken im Umweltbereich aufgebaut. Da die Ansprüche der »Kunden« größer wurden, reifte bei ihr die Idee, aus dem ehrenamtlichen Tun eine selbstständige Tätigkeit zu entwickeln. Nach Göttingen kam sie im Jahr 2001, da sie vom Zentrum für interdisziplinäre Medienwissenschaften (ZIM) einen Lehrauftrag erhielt und mit dem Zentrum für Nachhaltige Entwicklung (IZNE) ebenfalls sehr gute Kontakte unterhielt. Die Möglichkeit, in der Universität Räume anzumieten und die finanzielle Förderung der »Gründerfreundlichen Hochschule« halfen ihr bei dem Wechsel nach Göttingen. Sie gründete hier die *Green-MediaNet* Medienagentur, die nach einem Jahr bereits fünf Leute beschäftigt und dabei ist, sich zu etablieren. Sie bietet Journalisten und Zeitungen eine Internet-gestützte Fotodatenbank zum Thema Nachhaltigkeit an, sie entwirft Broschüren, gestaltet Homepages und berät in allen Fragen der Öffentlichkeitsarbeit. Wichtig ist ihr der Rückhalt in der Universität, besonders durch die Praktikanten aus dem ZIM und die inhaltliche Zusammenarbeit mit dem IZNE.

## Existenzgründung

*Optics Ing.enium* beschäftigt sich mit optischen Technologien, mit Weiterbildung und Beratungen in diesem Hightech-Bereich. Der 36-jährige Physiker Dr. Markus Gregor gründete die Firma nach Studium und Promotion in Göttingen und einer kurzen Tätigkeit beim niedersächsischen Photonic Net, das er mit konzipiert hat. Außerdem war und ist er auch als Dozent an der Fachhochschule für Physik, Mess- und Feinwerktechnik in Göttingen sowie in der Wirtschaft tätig. Er hält mehrere Patente, die er nun in seiner Firma vermarkten will. Zur Zeit führt er Verhandlungen über die Herstellung und Vermarktung einer Sonnenbrille, die statt getöntem Glas mit einer Lochmaske arbeitet und bis zu 13 Dioptrien Kurz- und Weitsichtigkeit ausgleichen kann. Diese in der Herstellung günstige Brille möchte er besonders in Schwellenländern wie China anbieten. In der Anlaufphase verdient er sein Geld weiterhin mit Beratung und Weiterbildungsmaßnahmen; für die optischen Technologien sieht er eine große Zukunft und einen Mangel an gut ausgebildetem Personal. Er entwickelt modular aufgebaute Qualifizierungsmaßnahmen für Unternehmen der optischen Technologien. Der Standort Göttingen ist für ihn sehr gut geeignet, da hier mit der Fakultät für Physik, der FH und starken Wirtschaftsunternehmen wie Zeiss, Lambda Physik und anderen Mitgliedern im Measurement Valley e.V. ein

bundesweit wichtiges Zentrum der Optik entstehen sieht. Seine Geschäftsidee wurde ebenfalls von der »Gründerfreundlichen Hochschule« mit 18.000 € gefördert.

Die Diskussion ergab ein hohes Informationsbedürfnis von Seiten der Studierenden in allen rechtlichen, kaufmännischen und steuerlichen Fragen von Gründungen. Das universitäre Angebot soll durch die Wiederholung einer solchen Veranstaltung verbessert werden. Die seit drei Semestern laufenden Seminare für Gründerinnen und Gründer sowie auch die Weiterbildungsangebote, die im START-Netz zusammen mit der Universität Kassel angeboten werden, sind in Zukunft noch besser bekannt zu machen. ◀

*Dr. Kai Blanck*  
Abteilung Forschung,  
Existenzgründungsberatung

### Podium:

Dr. Corinna Hölzer  
ehemalige Studentin der  
Biologischen Fakultät

Dr. Markus Gregor  
ehemaliger Student der  
Fakultät für Physik

### Moderation:

Dr. Kai Blanck  
Existenzgründungsberatung

Markus Gregor, Kai Blanck



REFORM  
PROJEKTE

Seit Beginn des Sommersemesters 2000 betreibt die Universität Göttingen das Büro für Studium und Beruf (Career Service), dessen Ziel es ist, mit Hilfe von Informations-, Beratungs- und Qualifizierungsangeboten sowie direkten Firmenkontakten den Übergang von der Hoch-



schule in das Beschäftigungssystem zu erleichtern. Durch die Einrichtung eines neuen Büros auf dem Campusgelände ist eine zentrale Anlaufstelle geschaffen worden, die es den Studierenden und Absolventen ermöglicht, sich multi-

## Büro für Studium und Beruf (Career Service)



medial am PC, in der Infothek oder in individuellen Gesprächen über spezifische Berufschancen und Bewerbungsstrategien zu informieren. Darüber hinaus bietet das Büro persönliche Beratungen zum Thema Berufseinstiegsplanung und Praktikumssuche an und führt auf Wunsch Bewerbungsmappen-Checks durch. Aufgrund der zunehmenden Internationalisierung der Hochschule wird das Angebotsspektrum zukünftig durch Workshops zum Thema Bewerben im (europäischen) Ausland in deutscher und englischer Sprache ergänzt.

Für Unternehmen bietet die neue Einrichtung eine gute Plattform, um innerhalb der Universität Stellenangebote zu offerieren und mit potenziellen Nachwuchskräften in Kontakt zu kommen. Eine besondere Gelegenheit für Gespräche zwischen Studierenden bzw. Absolventen und der Wirtschaft bietet die alljährlich im Wintersemester stattfindende Berufsinformations- und Hochschulkontaktmesse PraxisBörse, die zusätzliche Rekrutierungsmöglichkeiten eröffnet. Eine Ergänzung des Messeangebots stellt in diesem Jahr die erste PraxisBörse speziell für Naturwissenschaftler dar, die auf den fachspezifischen Wissens- und Personaltransfer abzielt.

Dr. Susanne Jörns  
Abteilung Studium und Lehre,  
Büro für Studium und Beruf

## Internationales Büro

Die Institution Universität steht in einem nationalen und internationalen Bildungskontext, der momentan besonders rapiden und anhaltenden Veränderungen unterworfen ist. Die Georg-August-Universität Göttingen ist eine Universität, die von je her enge internationale Verbindungen gepflegt hat; die Aufgaben des ehemaligen Akademischen Auslandsamtes sind folgerichtig nicht unverändert geblieben. Sie haben sich schon in der Explosion europäischer Anforderungen, der mit der Etablierung eines Sokrates/Erasmus-Büros Rechnung getragen wurde, so potenziert, dass die Neuordnung der internationalen Aufgaben in einem Internationalen Büro Niederschlag fanden. Die Herausfor-

Reformmeile



derungen betreffen die Mobilität von Forschern und Studierenden, betreffen Interkulturalität; sie betreffen die Entwicklung der Institution Universität bzw. ihrer Fakultäten und sie betreffen auch die Mitarbeiter dieser Institution. Die Teilung der 2002 gegründeten Gesamteinheit Internationales Büro in die Bereiche Studierendenmobilität (Wilhelmsplatz 4) und Partnerschaftsbeziehungen/Gastwissenschaftler (Wilhelmsplatz 1) ist leicht nachzuvollziehen, wird jedoch auch einmal durchbrochen, wo nötig – z.B. im Bereich der Wohnraumbeschaffung, der Betreuung, der Beratung und der Finanzverwaltung. Die neue Form des Internationalen Büros ist kein rigides Korsett, sondern ein Bambuserüst, das sich flexibel den Anforderungen anpasst und schwingt. Das Büro ist ein Dienstleister für Studierende, Wissenschaftler, Fakultäten und für das Präsidium der Universität. Dies stellt sich auch in einem erweiterten Veranstaltungsangebot dar, dazu gehören neben Foyer International, Gretel-Service und Auslandsberatungen sowie Einführungsveranstaltungen für internationale Studierende. Darüber hinaus werden Studierende und Graduierte bei der Antragstellung für Stipendien und Praktika, z.B. durch Schreibwerkstätten, unterstützt. Gleichzeitig nimmt die Leitung des Büros strukturell-konzeptionelle Aufgaben wahr.

Der Stand des Internationalen Büros auf dem DIES ACADEMICUS 2002 – mit seinen »Versuchs-

ballons« und Informationsangeboten – war ein viel frequenter Anlaufpunkt für Gespräche. Es zeigte sich, dass die veränderten Bedingungen, die die Reform des Internationalen Büros notwendig gemacht hatten, nur zum Teil bekannt waren. Der Informationsbedarf war dementsprechend groß. ◀

*Dr. Ursula Hans  
Abteilung Studium und Lehre,  
Internationales Büro  
Bereich Internationale Partnerschaften*

Mit dem Informationsstand »Multimediales Zentrum und digitales Archiv – Studieren mit der SUB heute und morgen« werden die Dienste im Arbeitsablauf der wissenschaftlichen Produkte präsentiert. Wie ein Auto bis zu seiner Fertigstellung ein ganze Reihe von Stationen durchläuft, so gibt es auch beim Entstehungsprozess von wissenschaftlichen Texten und Publikationen aller Art wichtige Schritte auf der »Werkstraße des wissenschaftlichen Arbeitens«. Schaubilder und Texttafeln sowie Beispiele an mehreren Computerterminals demonstrieren den Ablauf mit den Hauptbereichen: Recherchieren, Liefern, Produzieren, Publizieren. Außerdem wurden der Arbeitsbereich Forschung und Entwicklung in der SUB und ihre Services und Dienstleistungen vorgestellt.

Einsatz und Nutzung von Internetangeboten, Datenbanken und Multimedia-Anwendungen gewinnen in der wissenschaftlichen Praxis zunehmend an Bedeutung. Für Bibliotheken entstehen auf diese Weise eine Fülle unterschiedlicher neuer Aufgaben. Mehr als je zuvor werden sie zu Partnern der Studierenden und Wissenschaftler. »Internetreife« soll jeder Göttinger Studierende am Ende seines Studiums erreicht haben. Das aber heißt, dass er nicht nur die Informationsmöglichkeiten des Internet mit Verstand zu nutzen versteht, sondern auch selbst erfolgreich darin kommunizieren und dauerhaft publizieren kann, medienneutral, aber im Bedarfsfall auch multimedial. Dabei Unterstützung zu leisten, sieht die SUB als eine ihrer wesentlichen Aufgaben.

## Multimediales Zentrum und digitales Archiv – Studieren mit der SUB (Staats- und Universitätsbibliothek) heute und morgen

Am Anfang jeder wissenschaftlichen Arbeit steht die Recherche. Hier bietet die SUB zahlreiche Dienste an, die von mittlerweile »klassischen« Angeboten einer Bibliothek, wie z.B. dem Online-Katalog bis hin zu modernen Fachinformationsführern, Internetguides reichen (z.B. [www.mathguide.de](http://www.mathguide.de), [www.geo-guide.de](http://www.geo-guide.de), [www.forestryguide.de](http://www.forestryguide.de), [www.anglistikguide.de](http://www.anglistikguide.de), [www.historyguide.de](http://www.historyguide.de)).

Nach der Recherchephase folgt auf der »Werkstraße des wissenschaftlichen Arbeitens« die Lieferung. Die SUB eröffnet neben dem Liefern von Büchern vor Ort und als Fernleihe zahlreiche andere Wege der Bereitstellung von Informationen. Hierbei spielen die neuen Medien eine zentrale Rolle. Beispielhaft zu nennen sind Dokumentlieferdienste, elektronische Volltextzeitschriften und Bücher, Scan-Services oder Print-on-Demand-Dienste.

Publikationen elektronisch zu erarbeiten, bietet viele Vorteile. Daher unterstützt die SUB Forschung und Entwicklung auch im Bereich Produzieren und Publizieren. Die SUB stellt dazu wissenschaftliche Texte in das Internet und macht sie so weltweit verfügbar.

Wer Digitalisate, Handschriften, Abbildungen aus Büchern, Karten oder andere Bibliotheksmaterialien benötigt, kann sie in der SUB in höchster Qualität erhalten. Die Gutenbergbibel

im Internet ([www.gutenbergdigital.de](http://www.gutenbergdigital.de)) ist nur das bekannteste Beispiel für die erfolgreiche Digitalisierungsarbeit des GDZ in der SUB.

Bei der SUB können Studierende und Forscher ihre Dissertationen und Habilitationen in elektronischer Form veröffentlichen. Auch andere elektronische Publikationen werden in der gleichen Technik wie elektronische Dissertationen weltweit über das Internet verbreitet.



# DIES ACADEMICUS



Der OPAC der SUB und die Meldung an weltweite Informationsverbünde sorgen dafür, dass die Arbeit auch bekannt wird. Die digitale Bibliothek der SUB wird mit Schwerpunkt auf den Sondersammelgebieten wie z.B. Anglistik vorangetrieben. Die Internet-Guides erfreuen sich internationaler Beliebtheit.

Die Abteilung Forschung und Entwicklung arbeitet deutschland- und weltweit mit vielen Partnern in Standardisierungs- und Kooperationsprojekten zusammen. So entstehen neue, zukunftsorientierte Dienstleistungen, die auf Dauer allen Nutzern zugute kommen.

Eine weitere Tafel präsentiert die Teilbibliothek Naturwissenschaften, deren Planung gerade abgeschlossen ist. Dort werden neben Literatur auch multimediale Lehr- und Lernmöglichkeiten angeboten. Die »Werkstraße des wissenschaftlichen Arbeitens« wird so in der Teilbibliothek Naturwissenschaften um einen weiteren »Takt« von großer Bedeutung erweitert. ◀

*Tobias Möller  
Niedersächsische Staats- und  
Universitätsbibliothek*



**N**otebook University (NBU) ist im Sinne des Bundesministeriums für Bildung und Forschung eine Organisationsform der Hochschule. Der Einsatz mobiler Rechner sowie die verstärkte Nutzung moderner Kommunikationstechniken und -möglichkeiten stellen dabei einen integrativen Bestandteil der alltäglichen Ausbildung dar. Dies gilt für Lehrende gleichermaßen wie für Studierende.

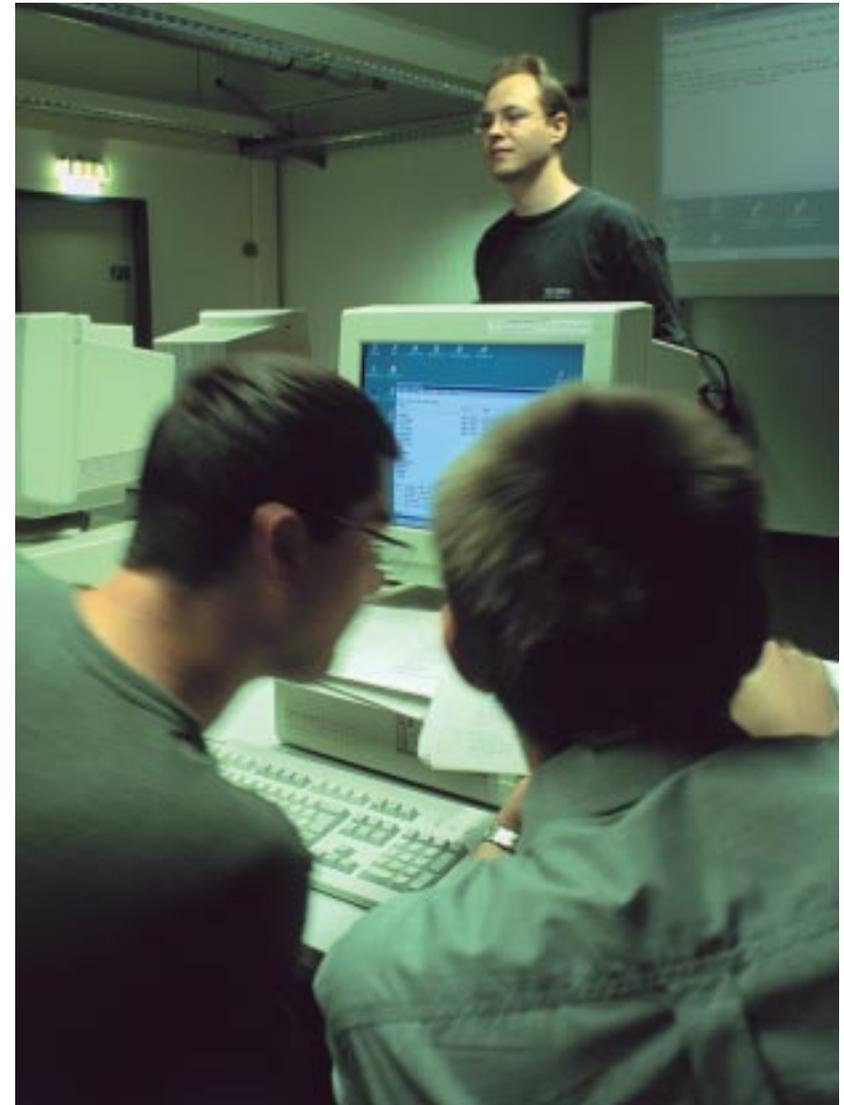
In Abgrenzung zum Begriff der »Virtuellen Universität« zielt die »Notebook University« primär auf die mobile oder ubiquitäre Nutzung, das heißt »überall mögliche« Nutzung, moderner Informations- und Kommunikationstechnologien wie beispielsweise des Internets in Präsenzhochschulen. Um eine fast lückenlose Nutzung zu ermöglichen, ist eine technische Grundversorgung gegebenenfalls durch Funkvernetzung der Hochschulen Voraussetzung.

Die Umsetzung der Projektvorhaben wird an der Universität Göttingen in sieben Modulen (Teilprojekten) realisiert. Diese sind zum einen drei konkrete Anwendungen aus sehr unterschiedlichen Fachgebieten und Einsatzbereichen, die als Pilotprojekte für die exemplarische Erprobung und schrittweise Optimierung des entwickelten Management-, Motivations- und Nutzungskonzepts ausgewählt wurden. Zum anderen kommen vier begleitende Projekte hinzu, die konkrete Entwicklungen in Richtung Akzeptanzsteigerung, didaktische Weiterbildung, Evaluation und Begleitforschung gewährleisten sollen.

## Notebook University

Das NBU-Projekt zielt darauf, die Medienkompetenz der Studierenden und Dozenten erheblich zu fördern. Zu diesem Zweck sollen neue Kommunikationsmöglichkeiten (Internet, PC, Notebook) vermehrt in den universitären Alltag integriert werden. Dazu werden einerseits die Einsatzmöglichkeiten von Notebooks an der Universität rein technisch verbessert und ausgeweitet. Das heißt aber nicht, dass jedem Studenten zukünftig ein Notebook zur freien Verfügung gestellt wird. Vielmehr sollen jene Studierenden, die bereits ein Notebook besitzen, dieses verstärkt im universitären Geschehen nutzen können. So dürfen Notebook-Besitzer auf dem gesamten Gelände der Universität kostenfrei online gehen.

Andererseits soll die Medienkompetenz auch durch den verstärkten Einsatz des Internets und speziell der Open-Source-Software StudIP gefördert werden. Das Projekt kommt also nicht nur Laptop-Inhabern zugute. Die Ausweitung von StudIP auf alle Fachbereiche bedeutet eine erhebliche Erleichterung des täglichen Arbeitsaufwands von Studierenden und Dozenten. Organisationsarbeit, wie z.B. die Besorgung von Skripten und Unterrichtsmaterialien oder das Beachten kurzfristiger Raum- und Zeitänderungen, wird somit auf einen minimalen Aufwand beschränkt. Außerdem wird die Suche nach Personen, Veranstaltungen, Öff-



# DIES ACADEMICUS

nungs- und Sprechzeiten usw. durch ein übersichtliches und vereinheitlichtes Erscheinungsbild der einzelnen Fakultäts-Homepages erleichtert. Der Zugriff auf wichtige Datenbanken, z.B. digitale Bibliotheken, und die Arbeit mit moderner Lernsoftware werden ermöglicht. Ein vertrauter Umgang mit diesen neuen Kommunikationstechnologien wird auch im späteren Berufsleben von Vorteil sein.

Bei der Umsetzung des Projekts sollen durch Fragebögen und Pilotversuche einzelner Seminare auch weiterhin die Interessen der Studenten evaluiert und berücksichtigt werden. Jeder einzelne kann also zu der erfolgreichen Entwicklung der »Notebook University« beitragen. ◀

*Ralf Stockmann  
Zentrum für Interdisziplinäre  
Medienwissenschaft*



Das Servicezentrum des Referats für Lehre ist die zentrale Anlaufstelle für Studierende, Lehrende und andere Interessierte im Lehralltag. Es koordiniert sämtliche Aktivitäten im Bereich der Lehre und ergänzt damit in fachspezifischer, auf den medizinischen Bereich bezogener Hinsicht die Angebote des Allgemeinen Studentensekretariats und der Zentralen Studienberatung an der Universität Göttingen.

Anliegen und Aufgabe des Servicezentrums für Studierende sind serviceorientierte Information, Beratung und Dienstleistung in allen Fragen, die mit den Studiengängen Human- und Zahnmedizin zusammenhängen. Es gliedert sich in folgende Sachgebiete:

► Allgemeine Studienangelegenheiten: Beratung, Information, Kurseintragungen, Bescheinigungen, Herausgabe des Regelstudi-

## Servicezentrum für Studierende der Humanmedizin und Zahnmedizin

enplans, Koordination des Tutorenprogramms, Lehrveranstaltungsevaluation, Unterstützung des Referats Lehre etc.;

- Prüfungsangelegenheiten;
- Angelegenheiten des Praktischen Jahres: Koordination des letzten Studienjahres mit den Akademischen Lehrkrankenhäusern;
- Abrechnungen: mit über 30 Akademischen Lehrkrankenhäusern und mit über 130 Lehrärzten in der Allgemeinmedizin.



Ein Blick auf die aktuellen Studierendenzahlen: Gegenwärtig sind an der Universität Göttingen ca. 3200 Studierende im Fach Humanmedizin und ca. 600 Studierende im Fach Zahnmedizin eingeschrieben. Jährlich beginnen in Göttingen ca. 600 Personen mit dem Medizinstudium und ca. 90 mit dem Studium der Zahnmedizin. ◀

*Dr. Peter-Ulrich Haders  
Servicezentrum für Studierende der  
Medizin und Zahnmedizin*

## Internet-Hotline

---

**W**issen, Bildung. Diese beiden Begriffe sind im Moment in aller Munde, denn sie bestimmen maßgeblich die Qualität eines Ausbildungsstandortes wie auch die eigene Qualifikation. Mehr Wissen erhöht die eigenen Chancen im Studium wie im Berufsleben; zugleich kann verbreiterte und vertiefte Bildung auch das eigene Selbstbewusstsein steigern, denn wenn man den jeweiligen Lernstoff besser/schneller versteht, fördert dies unmittelbar die Lust am Ler-



nen und Studieren, mittelbar aber auch das allgemeine Wohlbefinden und Selbstverständnis.

Mit bloßem Wissen allein ist es allerdings noch nicht getan: Das Verstehen des gegebenen Sachverhaltes, seine Einordnung in den Kontext ist ebenso wichtig; punktuelles Wissen kann sogar nutzlos und gefährlich sein. Das gewonnene Wissen muss auch umgesetzt, zu Papier gebracht und möglichst ansprechend gestaltet werden – Anforderungen, die dank moderner Textverarbeitung und Office-Programme heute kein Problem mehr darstellen: Hier noch eine Tabelle angehängt, da noch eine erklärende Grafik eingefügt – nichts leichter als das!

Denn hier kommen wir als Internet-Hotline ins Spiel: Für nur 10 EUR pro Semester versetzen wir die Studierenden der Universität Göttingen in die Lage, sich dieses Wissen mittels Internet zu verschaffen. Zu diesem Zweck stehen nicht nur über 300 Multimedia-Terminals im gesamten Uni-Bereich bereit, die Studierenden können sich auch mit eigenem Notebook an speziellen High-Speed-Zugängen per Kabel ins Internet »einklinken«. Doch auch für richtige »Freigeister« ist gesorgt, denn dank flächendeckender Funkanbindung des Campus-Gebiets ist auch das kabellose Surfen und Recherchieren nur noch eine Frage des bequemen Sitzplatzes; und auch für die Arbeit zuhause bieten wir Zugangsmöglichkeiten, sowohl für Analog-/ISDN-Anschlüsse als auch für Highspeed-DSL. Doch auch für weitere Bereiche

bieten wir umfassende Lösungen an: Wir versetzen unsere Nutzer in die Lage, selbstständig mittels modernster Browser im Internet zu recherchieren, die Ergebnisse zu vertiefen und mit Hilfe einer kompletten Office-Suite den eigenen Wünschen entsprechend umzusetzen, um sie dann an einem der vielen leistungsfähigen Drucker kostengünstig zu Papier zu bringen.

Und damit ist der Leistungsumfang unseres Accounts nicht einmal annähernd erschöpft: eigene Email-Adresse mit 60 MB Speicherplatz, eigene Internet-Präsenz mit Datenbank-Anbindung, Virenfilter, Spamfilter, ein umfassendes Kursangebot, eine motivierte und kompetente Beratung für alle Sorgen und Nöte rund um den Account, Brenn-Service für die jeweils neuste Suse-Version sowie weitere ausgewählte Software. Wer meint, dass noch irgendetwas in dieser Liste fehlt: Wir sind immer offen für Vorschläge und Anregungen.

Wir sind eine Gruppe hochmotivierter Studenten verschiedenster Fachrichtungen, die sich seit 1998 mit zwar wechselnden Köpfen, aber stets hoher Begeisterung und persönlichem Einsatz für einen studentischen Internet-Zugang engagieren. Wir betreuen die hinter diesem System stehende Infrastruktur – sowohl auf der Hard- als auch auf der Software-Seite, halten zahllose Kurse, sorgen für eine qualitativ hochwertige Beratung unserer Nutzer und organisieren das Ganze schlussendlich auch noch. ◀

*Niels Ippensen / Thomas Dirks*  
Internet-Hotline

# 2002

SCHLUSS  
PODIUM

## Wie viel Reform braucht die Universität – wie viel ist möglich, wie viel ist nötig?

### Podium:

Prof. Dr. Reinhold R. Grimm  
Friedrich-Schiller-Universität  
Jena,  
Vorsitzender des Allgemeinen  
Fakultätentages

Philipp Missler  
Abteilungsleiter bei  
Zenopypartners,  
ehemaliger Student

Prof. Dr. Reiner Kree  
Fakultät für Physik,  
Vizepräsident

Prof. Dr. Doris Lemmermöhle  
Sozialwissenschaftliche  
Fakultät

PD. Dr. Stephan Lessenich  
Sozialwissenschaftliche  
Fakultät

### Moderation:

Prof. Dr. Hans-Ludwig  
Schreiber  
Juristische Fakultät

Den Abschluss des Arbeitsteils des DIES ACADEMICUS bildete eine Podiumsdiskussion unter der Leitung des früheren Universitätspräsidenten Prof. Dr. Schreiber. Universitätsmitglieder und Experten von außerhalb diskutierten das Thema »Wie viel Reform braucht die Universität – Wie viel ist möglich, wie viel ist nötig?«. Sie wurde durch zwei Vor-

trage eingeleitet, die im Anschluss wiedergegeben sind. Philipp Missler fasste zusammen, warum er als Student auf der Suche nach wirklicher Begeisterung und Visionen in den 90er Jahren der Universität den Rücken gekehrt

hatte. Prof. Dr. Reinhold Grimm, Präsident des Allgemeinen Fakultätentages, plädierte dafür, Vielfalt und konkurrierende Modelle der Universitätsreform zu wagen – und dies mit dem Verzicht zu verbinden, ewige Wahrheiten verkünden zu wollen.

Die anschließende Diskussion entspann sich um verschiedene Gegensatzpaare: Einerseits hat



Von links nach rechts: Reiner Kree, Doris Lemmermöhle, Hans-Ludwig Schreiber, Reinhold R. Grimm

die Universität den Anspruch, Forschung auf hohem Niveau zu betreiben, ohne die Lehre zu vernachlässigen. Andererseits dürfe die Universität nicht zu einem »überdimensionierten Forschungsinstitut, in dem die Lehre viel zu kurz

kommt«, verkommen. In der Lehre sollen sich Eliteförderung und »Massenausbildung« nicht widersprechen.

Die geforderte Exzellenz universitärer Leistungen dürfe nicht Anlass sein, sich selbst zu isolieren und einen Elfenbeinturm aufzubauen. Die Einbettung in die Gesellschaft müsse als »Lebensgrundlage« aktuelles Anliegen der Universität bleiben.

Des Weiteren wurde die Frage angeschnitten, wie Reformen so durchgeführt werden können, dass sich tatsächlich etwas ändert: Eine Reform lebt aus der Dialektik von Nähe und Ferne. Universitäre Kompetenzen verlangen Autonomie, doch ohne Außendruck bestehe die Gefahr, im status quo zu verharren. Eine Professionalisierung der Hochschulleitung ist ohne Zweifel nötig. Diese benötige jedoch als Gegenpol eine Stärkung der Fakultäten.

Balance kann immer erst nach der Auseinandersetzung gelingen: Es bedarf daher einer Streitkultur. Aufgabe der Universität sei es nicht nur, zwischen den jeweiligen Polen eine Balance zu halten, sondern diese auch zu verbinden. In diesem Sinne widersprechen sich auch Profil und Vielfalt nicht, im Gegenteil bilden Heterogenität und Diversität der Fächerkulturen die essenzielle Basis für ein originäres Profil.

Matthias Kreysing / Hans Vollmayr

2002

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Mitstreiter auf dem Podium, ich müsste lügen, wenn ich Ihnen verhehlen wollte, dass mich für einen Moment doch eine deutlich Unsicherheit beschlich, als mich Frau Dr. Mey, die Initiatorin dieser Veranstaltung, fragte, ob ich an dieser Podiumsdiskussion teilnehmen wolle. Und mehr noch, als ich gebeten wurde, obendrein auch einen kurzen einleitenden Vortrag zu halten: Hatte nicht schon die Vorstellung meiner bloßen Anwesenheit ein gewisses exhibitionistisches Element, das es gerade nicht noch zu bestärken galt? – Da ist der missratene Student, der vor Jahren ohne Abschluss und im Zorn aus Göttingen fortging, Karriere in der berüchtigten »freien Wirtschaft« machte. Nun kehrt er an die Stätte seiner frühen Niederlage zurück, um sich zwangsläufig mit zynischen Randbemerkungen zu revanchieren: als Provokateur und Buschstrommler nimmt er nun einen ganz unverdienten Platz ein zwischen verdienten und angesehenen Mitgliedern der akademischen Gesellschaft ...

Sie sehen: ein abgebrochenes Studium ruiniert nicht zwangsläufig die Karriere; aber der mentalen Gesundheit ist es auf Dauer auch nicht zuträglich. Eine gewisse Paranoia allem Akademischen gegenüber wird man nur schwer wieder los ...

Schließlich überwog dann aber doch die Neugier, meine alte Universität wiederzusehen. Und zweifelsohne ist es ja auch eine sehr schmeichelhafte Vorstellung, dass sich die Georgia Augusta nun für die Gründe interessiert,

Philipp Missler

## Ein Studienabbruch in den 90er Jahren

die mich Mitte der 90er in die Flucht getrieben haben.

Wenn ich mich nun also in der Rückschau frage, wie denn die Universität hätte beschaffen sein sollen, vor der ich nicht fortgelaufen wäre, dann fällt die Antwort kaum anders aus als schon am Anfang meines Studiums. Damals hatte ich in jugendlichem Übermut versucht, die Provokationstoleranz der Studienstiftung des Dt. Volkes auszutesten: Ich hielt einen Vortrag, in dem ich die fatale ideengeschichtliche Wirkung des Begriffs der »Gelehrtenrepublik« von Campanella über Klopstock und die Restauration bis hin zur bundesdeutschen Begabtenförderung und schließlich dem ganzen gelehrten Auswahlgremium beklagte, vor dem ich gerade stand. Denn die »deutsche Gelehrtenrepublik« à la Klopstock, das war für mich damals das Feindbild des überheblichen, weltfremden Gelehrtenkollegiums, das sich »Freiheit von Forschung und Lehre« durch den Verzicht auf Relevanz erkaufte. Eine lichtscheue Dachkammer-Gesellschaft, die nur gewohnheitsmäßig auch noch den peinlichen Rest des Amazonas-Regenwaldes zu Habilitationsschriften verarbeitete, ohne dass sich auch nur ein Mensch dafür interessierte.

Zugegeben: eine etwas überspannte Ansicht! Selbstverständlich habe ich bald meinen oppor-

tunistischen kleinen Frieden gemacht mit der Studienstiftung und ihren anregenden Sommerakademien vor wunderschönen Alpenpanoramen. Aber letztlich blieben sie mir doch suspekt, diese weltfremden Zauberbergs-Veranstaltungen, auf denen echtes Interesse vom eintrainierten Elite-Habitus nicht mehr zu unterscheiden war. Denn etwas Wahres war doch an



meinem Aufbegehren gewesen: mehr als alle organisatorischen Zipperlein war es am Ende diese vergebliche Suche nach Relevanz, nach wirklicher Begeisterung und Visionen gewesen, die mich von hier forttrieb. Die Universität – oder zumindest ihre philosophische Fakultät, an der ich ja eingeschrieben war – kam mir damals vor wie ein tristes Endlager vergilbter Träume. Die einzige berufliche Aussicht bestand darin, ein Verwalter dieses gelehrten Inventars zu werden, zeitlos, weltfremd – befangen im Vollzug der Registratur, ohne jede Begeisterung und ohne Vision. Also nicht unbedingt die Art von Beschäftigung, die man sich für den Rest seines Erwerbslebens erträumt.

Verstehen Sie mich nicht falsch, meine Damen und Herren: Ich predige keine »goldenen Zeitalter«; ich glaube, nein, ich weiß mit Sicherheit, dass an dieser Universität natürlich auch während meiner Studienzeit beeindruckend kluge, engagierte und bewundernswerte Gelehrte tätig waren. Aber irgendwie schienen sie längst kapituliert zu haben vor den Gräueln der Lehre an einer Massenuniversität, die natürlich jeden Tag umso hässlicher hervorscheinen mussten, je hartnäckiger die Professorenschaft sie durch pures Ignorieren, durch eine romantische Flucht in die heile Welt halbprivater Ober- und Oberstseminare, zu bekämpfen versuchte. Statt diesen jahrzehntealten vermeintlichen Missstand endlich als Herausforderung zu akzeptieren, ließen die meisten mit unverhohlenem Fatalismus keinen Zweifel daran, dass sie sich selbst für die Opfer dieser Situation

hielten. Die Studierenden aber waren für sie der eigentliche Störfaktor des akademischen Lebens – schuld am Verfall des intellektuellen Niveaus und der guten Sitten.

Und so entsprach die Atmosphäre eines Vorlesungstages zwischen ZHG und Blauem Turm schon klimatisch eher der muffigen Enge eines nicht sehr pfleglich behandelten Vorortzugs denn einer begeisterten Bildungsreise unter weitem Horizont. Gefangen zwischen der bornierten Verwaltung des gewohnten Mangels und lieblosen, aber ebenfalls irgendwie gewohnten Provisorien war das Studium für alle Beteiligten ein steter Kampf um das eigentlich Selbstverständliche: um intakte Stühle und Tische, um funktionierende Computer, um ein bisschen Respekt und Aufmerksamkeit und selbst um einigermaßen verlässliche Informationen. Denn zwar war das Studium längst eine Massenveranstaltung – aber die administrativen Mittel entstammten noch Lichtenbergs Zeiten. Zugang zu Seminaren musste man sich über Eintragung in Listen sichern, die an seltsamen Orten in dunklen Fluren willkürlich aushingen oder nicht, und auf ähnliche Weise oder nie erfuhr man von der Verlegung oder dem Ausfall ganzer Veranstaltungsreihen. Und nachdem ich zwei Semester benötigt hatte, um in den Besitz einer garantiert gültigen Magisterprüfungsordnung zu gelangen, brauchte ich noch weitere zwei um zu verstehen, dass sich niemand daran hielt.

Wenn ich dann gegen alle organisatorischen Unbilden doch einmal in einem passenden Seminar zu sitzen kam, musste ich nicht allzu sel-

ten feststellen, dass der Ordinarius einen Studenten aus einem höheren Semester vorge-schickt hatte, der selbst noch mit der deutschen Sprache zu kämpfen hatte. Er hatte gewöhnlich ebenso wenig pädagogisches Training genossen wie sein Doktorvater, musste dazu aber noch auf dessen unzweifelhafte Erfahrung verzichten. Leider war ich dann auch noch einfältig genug, für solche heillosen Veranstaltungen sommers überlange Seminararbeiten abzufassen; die wurden dann zwar regelmäßig von diesem anderen Studenten mit sogenannten »Scheinen« belohnt, was uns beide aber in unserer professionellen Entwicklung nicht wirklich weiterbrachte. Genug davon – ich gerate ins Kalauern. Aber ist es denn eine so absurde Erwartung, dass eine akademische Ausbildung eine Herausforderung sein und ein Pensum beinhalten sollte, das Struktur und klare Ansprüche aufweist und Ziele aufzeigt, statt angehende Studenten abzuschieben in die thematische und pädagogische Beliebigkeit?

Nein, auch ein Student der Geisteswissenschaften hat ein Recht auf eine solide Ausbildung – und die Universität hat die Pflicht, diese anzubieten. Aber dies bedeutet, dass sie Verantwortung übernehmen muss nicht nur für die kleinräumigen Forschungsinhalte einzelner, sondern für Ziel und Erfolg dieser Ausbildung und der Geisteshaltung, die sie transportiert. Für ein effizientes, wirklichkeitstaugliches Pflichtprogramm, für einen Kanon, der Gültigkeit beansprucht. Freilich: man macht sich angreifbar, wenn man seine Ziele öffentlich macht, seine

»In einer meiner Vorlesungen wurde auf diesen Tag hingewiesen. Ich wollte mich über die verschiedenen Studiemöglichkeiten informieren, weil ich mich noch nicht so auf meine Fächer festgelegt habe, sondern das erste Semester sozusagen als eine Art »Studium Generale« betrachte. Ansonsten will ich eigentlich versuchen, mir heute noch so viel wie möglich anzugucken. Bisher gefällt mir der Dies ganz gut. Was er mir bringt, kann ich aber erst sagen, wenn ich mir das ganze Informationsmaterial zu Hause angeguckt habe.«

*Student  
BWL und Kunstgeschichte,  
1. Semester*

Mittel konkret und seine Erfolge messbar. Aber es bedeutet auch, sich einzumischen, Relevanz zu beanspruchen statt in Beliebigkeit zu flüchten.

Mag sein, dass die moderne Massenuniversität für den wahren deutschen Gelehrten eine ebenso abstoßende Vorstellung ist wie die der Universität als Lehranstalt für Menschen, die nicht den Rest ihres Lebens dort verbringen; niemand sollte dabei aber vergessen, dass die Kehrseite der Massenuniversität die Wissensgesellschaft ist, die wir schon aus Gründen der volkswirtschaftlichen Vernunft mit allen Kräften anstreben müssen. Denn die Dienstleistungsgesellschaft liegt bereits hinter uns; hochqualifizierte Services können wir heute zu Dumpingpreisen auch aus Schwellenländern beziehen. Unsere Herausforderung, die der höchstentwickelten Ökonomien, wird immer mehr das »ideas business« sein – eine gewaltige Transformationsaufgabe, in der die Universitäten eine Schlüsselrolle übernehmen müssen. Und zwar nicht als skurrile Weltweise am Rande der Gesellschaft, sondern als hocheffiziente Manager einer Bildungsökonomie!

Meine Damen und Herren – ich habe eingangs versprochen, hier nicht den Pfeffersack zu geben und das ökonomische Prinzip zu predigen; ich will mich gerne daran halten! Ich habe während des heutigen Tages eine große Zahl an Reform-Initiativen kennen gelernt, die allesamt zeigen, dass immer mehr Menschen ihre Universität wert genug schätzen, um das Risiko einzugehen, sich einzumischen und neue Ziele zu

setzen. Der ernsthafte, beherzte Versuch schon nährt die Hoffnung, dass sich die Universität Göttingen in einen Ort verwandeln könnte, den ich noch vermisst habe: einen Ort der intellektuellen Begeisterung und eine moderne Bildungsanstalt zugleich, die ihre gesellschaftliche Rolle nicht erduldet, sondern beansprucht. Kurz und gut – einen Ort, der mir in meiner Erinnerung fehlt, den ich ganz persönlich vermisse, wenn ich – beispielsweise – amerikanische Kollegen so unverhohlen stolz von ihren Universitäten sprechen höre wie von dem Sinnbild eines glücklicheren Bildungsweges.

Bis dahin mag noch der eine oder andere Streit ausgefochten und manches Hindernis bewältigt sein; um aber den Bogen zu schließen und um dieses Mal mit Klopstocks »Gelehrtenrepublik« zu reden: »Wer die Wollust noch

nicht geschmeckt hat, welche die zu überwindende und die überwundene Schwierigkeit geben, der ist noch ein Neuling und sollte sich des Mitsprechens enthalten.«

In diesem Sinne werde ich Ihnen wohl nicht die Frage beantworten »Wie viel Reform braucht die Universität Göttingen?«; ich wünsche Ihnen allen aber weiterhin die Begeisterung echter Schwierigkeiten, die zu überwinden sich derart lohnt! Und da Klopstock seinen Satz nun einmal unter den Titel »Anlass zum Stillschweigen« gestellt hat, ergreife ich diese Gelegenheit und überlasse jetzt das Wort den eigentlichen Experten... Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit! ◀

*Philipp Missler*  
*Abteilungsleiter bei Zenopypartners*



Reinhold R. Grimm

## »semper reformanda«. Einige Thesen zur Universitätsreform als Einleitung zur Podiumsdiskussion

---

**W**ie viel Reform braucht die Universität?« Die Frage beantwortet sich eigentlich von selbst: Die Universität braucht immer möglichst viel Spielraum für Reformen. Das Problem liegt anderswo: Nicht jede Änderung ist sofort innovativ, nicht alles, was sich Reform nennt, ändert wirklich etwas in der Sache. Und so sollte auch nicht jede differenzierte Haltung als antireformerisch denunziert werden. Oft ist es der

Begriff der Reform selbst, der auf den Hund gekommen ist. Nicht jede technokratische Neuerung kann den Anspruch auf die schöne Bezeichnung »Reform« erheben.

Ohne politischen Druck gibt es keine Reformen. Institutionen reformieren sich in der Regel nicht von innen, sondern reagieren auf Veränderungsdruck von außen. Das gilt natürlich auch für die Universitäten, die als alte Institutio-

nen in dieser Hinsicht zumindest mit den Kirchen vergleichbar sind: *ecclesia semper reformanda*. Dieser Sachverhalt rechtfertigt es aber nicht, den hochschulpolitischen Reform-Diskurs, wie es gerade üblich ist, pseudoreligiös zu überhöhen und nach einem allzu schlichten Modell überall nur noch Reformen oder Reaktionen am Werk zu sehen. Das scheint mir alte, längst überholte Fronten aus der Zeit nach 1968 zu wiederholen, wo doch heute, so möchte ich vermuten, die vermeintlich einfachen Lösungen, die von Technokraten (aller Parteien) vorgeschlagen werden, dem Gedanken der Universität viel gefährlicher sein dürften.

Zu einem (hochschul-)politikfähigen Reform-Diskurs gehört deshalb, neben einem geziemenden Minimum von Bescheidenheit, auf allen Seiten der Verzicht darauf, ewige Wahrheiten zu verkünden. Wenn eine Wissenschaftsministerin auf einer Plenarversammlung des Philosophischen Fakultätentages in ihrem Bundesland erklärt, sie wolle die Habilitation deshalb abschaffen, weil sie Abhängigkeiten überall abschaffen wolle, verkennt dies institutionelle Grundregeln ebenso, wie wenn andere eine genaue Prozentzahl fauler Professoren kennen.

Institutionen haben ihre Spielregeln. Dazu gehört auch, dass sie dazu neigen, in erster Linie ihre eigenen Interessen zu vertreten. Dies gilt übrigens auch für die Hochschulrektorenkonferenz, die nicht ohne weiteres den Anspruch erheben kann, die ganze Universität zu vertreten. Vielmehr vertritt sie das zunehmend professionalisierte Spitzenmanagement der großen Appa-



rate, die Universitäten heutzutage darstellen, was nicht heißt, dass sie damit zugleich die wohlverstandenen Interessen aller Fächerkulturen an unseren Universitäten verteidigen. Und es gilt natürlich auch für die Fakultätentage und Fachgesellschaften, dass sie nicht die Universität als ganze vertreten. Nur eine Vielzahl von Stimmen kann zu Reformen führen, die diesen Namen verdienen.

Allerdings habe ich den Eindruck, dass zur Zeit eine zu kleine Gruppe von »Stichwortgebern« die hochschulpolitische Debatte beherrscht, deren Thesen von einer im Grunde konzeptionslosen Politik im Bund und in den Ländern unbesehen aufgegriffen werden. Sogenannte Insider propagieren flächendeckende Reformmodelle, verweisen auf wirkliche oder vermeintliche amerikanische Vorbilder – andere scheinen nicht mehr in den Gesichtskreis zu treten – und übersehen in der Sache begründete Unterschiede zwischen den Fächerkulturen an unseren Universitäten. In der Entwicklung der deutschen Hochschullandschaft stehen zur Zeit vermeintliche oder wirkliche angelsächsische Modelle im Vordergrund. Dabei wird ein vor allem im Bereich der Technikwissenschaften und der experimentellen Naturwissenschaften entwickeltes Ausbildungsmodell umstandslos und flächendeckend dem gesamten Hochschulsystem übergestülpt. Oft wird vergessen, dass sich aus anderen Hochschultraditionen nicht einfach einzelne Elemente übernehmen lassen, ohne dass das gesamte System ins Ungleichgewicht gerät.

Dazu kommt, dass sich die Hochschulpolitik oft ihre Ziele ausschließlich von vermeintlichen oder wirklichen ökonomischen Rahmenbedingungen diktieren lässt. Konkurrenz, Effizienz und Leistung, die derzeit gängigen Schlagworte, lassen sich aber nicht ausschließlich ökonomisch deklinieren. Vermeintliche, oft nur vermutete ökonomische Effizienz ist kein hinreichendes Konzept zur Entwicklung vernünftiger hochschulpolitischer Modelle. Die Entwicklung von Studiengängen, die unmittelbar ökonomisch einsetzbare Absolventen produzieren, war schon immer ein unerfüllbarer Wunschtraum von Technokraten. Natürlich lassen sich komplizierte Apparate wie unsere Universitäten nicht mehr in der überkommenen Weise »managen«. Dies kann aber nicht heißen, dass kurzfristige und vor allem kurzfristige Effizienzgesichtspunkte die Fächer, die Ausbildungsgänge und den wissenschaftlichen Nachwuchs ausschließlich bestimmen. An Universitäten werden nicht Autos produziert, sondern junge Menschen ausgebildet, eine gesellschaftliche »Dienstleistung«, die keinen Gegensatz von »Bildung« und »Ausbildung« verträgt. Es müssen also Strategien entworfen werden, die nicht nur rasch überholte oder nicht mehr nachgefragte Ausbildung, sondern auch Breite, Vertiefung, kurzum Bildung belohnen. Diesen, übrigens mittelfristig auch ökonomisch sinnvollen Zielsetzungen wird eine fatal kurzfristige, technokratische und auf unmittelbare ökonomische Umsetzung abzielende Hochschulpolitik nicht gerecht.

Oder nehmen wir das Stichwort der Internationalisierung. Es ist sehr auffällig, dass der entstehende Europäische Hochschulraum und der sogenannte Bologna-Prozess eine überraschend geringe Rolle in der Reformdebatte spielen. Im Hochschulreformspezialistendiskurs ist »international« immer schon mit »amerikanisch« gleichgesetzt und das in dieser Schlichtheit gar nicht existierende angelsächsische Universitätssystem zur nachnationalen Einheitsinternationalität erhoben. Eine solche Reduktion der europäischen Vielfalt ist nicht nur in den Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaften ebenso absurd wie unsinnig. Wenn der Europäische Hochschulraum mit der Reduktion des sprachlichen und fachsprachlichen Reichtums seiner Universitätstraditionen beginnt, wird er auch im internationalen Wettbewerb keinen Erfolg haben, vielmehr den durchaus konkurrenzfähigen Reichtum europäischer Hochschultraditionen irreparabel beschädigen.

Es kommt vielmehr darauf an, von einer oberflächlichen kosmetischen Operation, wie sie vielerorts stattzufinden scheint, zu einer vertieften Integration unter Respektierung der ausdifferenzierten Fächerkulturen und nationalen Besonderheiten zu kommen und die nationalen Strukturen der Hochschulorganisation zu verändern. Es genügt nicht, (1) mit dem ECTS eine Transferwährung zu schaffen, (2) gestufte Studiengänge flächendeckend einzuführen, (3) Englisch (oder was man dafür hält) als universitäre Referenzsprache zu propagieren und dabei im Grunde nicht an Europa, sondern an das amerikanische

»Sicher kann ein einziger Tag keinen vollständigen Eindruck über den Stand der Reformen liefern. Aber, wie ich schon in meiner Rede erwähnt habe, folge ich den Diskussionen über den Reformprozess an deutschen Universitäten seit einer sehr langen Zeit. Der *DIES ACADEMICUS* liefert sehr wichtige Informationen und Einblicke in den Prozess dieser Entwicklung in Göttingen. Denn ich meine, dass die Universität die richtigen Leute zusammengebracht hat, um über die wirklich wichtigen Themen zu diskutieren, so dass dieser Tag sehr informativ und substanzvoll ist.«

*Dr. Stephen M. McClain*

# DIES ACADEMICUS

Universitätsystem (oder was man dafür hält) zu denken. Die Vertiefung der Bildungsk Kooperation innerhalb der Europäischen Union setzt vielmehr inhaltliche Debatten voraus.

Dabei müssen die ausdifferenzierten Fächerkulturen mit ihren durchaus verschiedenen Voraussetzungen und Arbeitserfordernissen wieder eine größere Rolle spielen. Die Vielfalt, Eigenständigkeit und Besonderheiten der wissenschaftlichen Disziplinen müssen gerade angesichts der zunehmenden Globalisierung weiterentwickelt und so die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Universitätsausbildung erhalten und gestärkt werden. Deshalb muss es Reformen mit Augenmaß geben, die

sich bewusst gegen das Monopol eines einzigen hochschulpolitischen Denkansatzes aussprechen. Warum sollte es nicht möglich sein, in den verschiedenen Fächerkulturen verschiedene Formen der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (Juniorprofessuren und Habilitation) konkurrierend zuzulassen? Warum sollten nicht in den verschiedenen Fächerkulturen sachgerecht und konkurrierend gestufte B.A./M.A.-Studiengänge, aber auch, wo dies sachgerecht ist, auch traditionelle Diplomstudiengänge möglich sein? Warum sollte die Deutsche Forschungsgemeinschaft nicht Förderungsbedingungen nach Fächerkulturen ausdifferenziert gestalten, statt mehr und mehr einem ein-

zigen Modell zu folgen? Warum sollten die Organisationsformen der Universitäten nicht differierenden Modellen folgen? Die europäische Hochschulpolitik sollte sich für Vielfalt entscheiden und konkurrierende Modelle der Universitätsreform wagen. Nur so kann den nicht immer vereinbaren Bedürfnissen der Fächerkulturen Rechnung getragen und der Rahmen für einen internationalen Wettbewerb geschaffen werden, in dem auch unsere Universitäten gute Chancen haben. ◀

*Professor Dr. Reinhold R. Grimm  
Friedrich-Schiller-Universität Jena,  
Präsident des Allgemeinen Fakultätentages*



REFORM  
MEILE

## Die Reformmeile – ein Forum innovativer Ideen und Projekte

Die vielfältigen Vorhaben zu Reform und Reorganisation an der Universität Göttingen kennen zu lernen, mit den Initiatoren ins Gespräch zu kommen, Anregungen und Kritik zu äußern und sich ein eigenes Urteil über die »alte Uni auf neuen Wegen« zu bilden – das war das Ziel der Reformmeile auf dem DIES ACADEMICUS.

»Ich denke, dass dieser Tag hilfreich ist, Prozessveränderungen an der Universität transparent zu machen, besser zu informieren und öffentliche Diskussionen anzuregen.«

*Dipl.-Ing. Klaus Thimm, Geschäftsführer der THIMM GmbH*

Themen der Reformmeile waren dabei nicht nur die großen Strukturveränderungen, sondern auch die vielfältigen Einzelprojekte, die ebenso den Erneuerungsprozess der Universität prägen. Die Darstellungsform ging von Video- und Computermonitor-Vorführungen über großformatige Plakate bis zu gezeigten Experimenten. Universitäre Dienstleistungseinrichtungen wie »Presse- und Öffentlichkeitsarbeit«, das »Frauenbüro« und das »Internationale Büro« stellten sich ebenso vor wie das Studentenwerk. Bei der Vielzahl der gebotenen Anregungen zu neuen Studiengängen, neuen Lehrformen, neuen Dienstleistungen und Forschungsthemen, innovativen

»Der DIES ACADEMICUS hatte sicherlich schon im Vorfeld seine Wirkung, da durch die Vorbereitungen zu diesem Tag eine Menge Bewegung in den Fakultäten entstand.«

*Prof. Dr. Ralf Reichwald, TU München*

Marketing-Ideen, gab es ausreichend Gelegenheit zu gegenseitiger Information und zum Entwickeln von Plänen für eine eventuelle Zusammen-



»Ich habe mir bereits die Reformmeile angeschaut und mir ist aufgefallen, dass dort Bausteine vorgestellt werden, die nicht zufällig entstanden sind, sondern offenbar aufeinander abgestimmt sind, das halte ich für das Wesentliche. Wenn man eine Hochschule reformiert, darf das nicht einseitig geschehen, man muss das ganze in der Balance halten. Diesen Eindruck hat man hier in der Tat, man denkt nicht nur an neue Rechtsformen, neue Organisationsstrukturen und neue Finanzierungswege, sondern auch an die Inhalte und die Studierenden, von der Bewerbung bis zur Existenzgründung. Dieses Gesamtkonzept ist überzeugend und letztendlich die einzige Möglichkeit, Hochschule voranzubringen, ohne gravierende Fehler zu machen.«

*Dr. Ludwig Kronthaler, TU München*

## Bereich Studium und Lehre

In diesem Bereich stellten die Fakultäten innovative, vielfach international ausgerichtete Studiengänge, die Realisierung von online-Studiangeboten oder die Modularisierung von Studieninhalten vor. Aber auch spezielle Angebote für Schülerinnen und Schüler, ein Projekt zur Verbesserungen der Prüfungsverwaltung, neue, in den Fächern entwickelte Lehrformen sowie die neuen Angebote der zentralen Studienberatung und des Internationalen Büros wurden hier dargestellt.

### 1 Neue Wege in der Studienberatung

Dr. Bodo Kayser  
Abteilung Studium und Lehre  
Zentrale Studienberatung  
[bodo.kayser@zvw.uni-goettingen.de](mailto:bodo.kayser@zvw.uni-goettingen.de)

### 2 Internationales Büro

Inland, Ausland und mehr  
Roswitha Brinkmann  
Abteilung Studium und Lehre  
Internationales Büro  
[roswitha.brinkmann@zvw.uni-goettingen.de](mailto:roswitha.brinkmann@zvw.uni-goettingen.de)  
Siehe S. 62

3 **Perspektiven internationaler Studiengänge**  
(Göttingen Graduate School of Physics)  
Jörg Mertins  
Fakultät für Physik  
[ggsp-info@physik.uni-goettingen.de](mailto:ggsp-info@physik.uni-goettingen.de)

4 **Flexibilität und Mobilität durch Modularisierung und konsekutive Abschlüsse**  
Dr. Gudula Kreykenbohm  
Abteilung Studium und Lehre  
[gudula.kreykenbohm@zvw.uni-goettingen.de](mailto:gudula.kreykenbohm@zvw.uni-goettingen.de)

5 **Modularisierung des Curriculums Agrarwissenschaften**  
Johanna Schott  
Fakultät für Agrarwissenschaften  
[jschott@uni-goettingen.de](mailto:jschott@uni-goettingen.de)

6 **Reform des juristischen Studiums**  
Susanne Herrmann  
Juristische Fakultät  
[s.herrmann@jur.uni-goettingen.de](mailto:s.herrmann@jur.uni-goettingen.de)

7 **Studienreform der Fakultät für Forstwissenschaften und Waldökologie: Vom Diplom zum B.A. / M.A.**  
Studiendekan der Fakultät für Forstwissenschaften und Waldökologie  
[dekanat.forst@uni-goettingen.de](mailto:dekanat.forst@uni-goettingen.de)

8 **Einführung des Prüfungsverwaltungsprogramms FOPAG (Forstwissenschaftlicher Online-Prüfungsausschuss Göttingen)**  
Geschäftsstelle des Prüfungsausschusses  
Fakultät für Forstwissenschaften und Waldökologie  
[skoc@uni-goettingen.de](mailto:skoc@uni-goettingen.de)

9 **M.Sc./PhD-Studiengänge Molecular Biology & Neuroscience**  
Dr. Steffen Burkhardt  
Biologische Fakultät  
[gpmolbio@uni-goettingen.de](mailto:gpmolbio@uni-goettingen.de)



**10 Zusatzstudiengänge Wirtschaftsrecht und Kriminalwissenschaften**

Prof. Dr. Holger Fleischer,  
Dr. Axel Dessecker  
Juristische Fakultät  
[adessec@uni-goettingen.de](mailto:adessec@uni-goettingen.de)

**11 M.Sc.-Program Tropical and International Forestry**

Prof. Dr. Edzo Veldkamp  
Fakultät für Forstwissenschaften und Waldökologie  
[evelcka@uni-goettingen.de](mailto:evelcka@uni-goettingen.de)

**12 PhD-Studiengang Holzbiologie und Holztechnologie**

Dr. Ernst Kürsten  
Fakultät für Forstwissenschaften und Waldökologie  
[ekuerst@uni-goettingen.de](mailto:ekuerst@uni-goettingen.de)

**13 Weiterbildender Studiengang Psychologische Psychotherapie**

Prof. Dr. Birgit Kröner-Herwig  
Biologische Fakultät  
[bkroene@psych.uni-goettingen.de](mailto:bkroene@psych.uni-goettingen.de)

**14 Multimediales Zentrum und digitales Archiv – Studieren mit der SUB heute und morgen**

Dr. Jan-Jasper Fast  
Referat für Öffentlichkeitsarbeit SUB  
[fast@mail.sub.uni-goettingen.de](mailto:fast@mail.sub.uni-goettingen.de)  
Siehe S. 63

**15 Internationales Qualitätsnetz Euroculture (IQN)**

Prof. Dr. Ernst Kuper  
Sozialwissenschaftliche Fakultät  
[zens@uni-goettingen.de](mailto:zens@uni-goettingen.de)

**16 Intensivstudiengang Schulpädagogik und Didaktik**

Prof. Dr. Doris Lemmermöhle  
Zentrum für Empirische Unterrichts- und Schulforschung  
[schulpaedagogik@uni-goettingen.de](mailto:schulpaedagogik@uni-goettingen.de)

**17 Bildungsnetzwerk Winfoline**

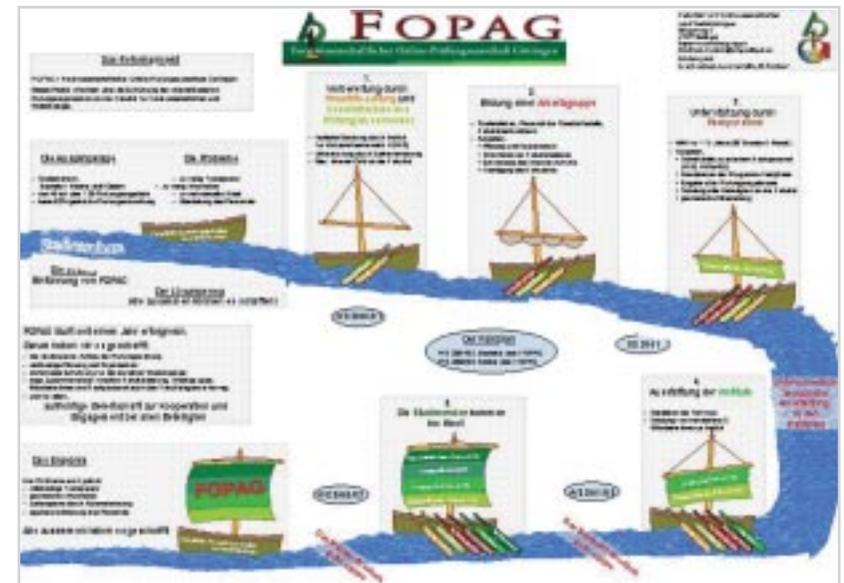
(universitätsübergreifendes Internet-basiertes Aus- und Weiterbildungsnetz im Bereich Wirtschaftsinformatik)  
Prof. Dr. Matthias Schumann  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
[wi2@uni-goettingen.de](mailto:wi2@uni-goettingen.de)



- 18 Bachelor-Studiengang Accounting**  
Prof. Dr. Lothar Schruff  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
[schruff@wiwi.uni-goettingen.de](mailto:schruff@wiwi.uni-goettingen.de)
- 19 Bachelor/Master-Studiengang Internationale Wirtschaft**  
Dr. Dagmar Sakowsky  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
[dsakows@uni-goettingen.de](mailto:dsakows@uni-goettingen.de)
- 20 Simulatoren in der medizinischen Ausbildung**  
Dr. Peter-Ulrich Haders  
Humanmedizin  
[haders@med.uni-goettingen.de](mailto:haders@med.uni-goettingen.de)
- 21 Werkstattseminare: Universitäre Lehre als soziales Kunstwerk**  
Prof. Dr. Walter Girschner  
Sozialwissenschaftliche Fakultät  
[btemps@uni-goettingen.de](mailto:btemps@uni-goettingen.de)
- 22 Lehr-Lern-Arrangements zur Förderung des Wissenstransfers in Banken**  
Prof. Dr. Frank Achtenhagen  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
[fachten@wipaed.wiso.uni-goettingen.de](mailto:fachten@wipaed.wiso.uni-goettingen.de)

- 22a Lerntheorien der Wirtschaftspädagogik**  
Prof. Dr. Frank Achtenhagen  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
[fachten@wipaed.wiso.uni-goettingen.de](mailto:fachten@wipaed.wiso.uni-goettingen.de)
- 22b Kundenberatung in einer Großbank**  
Prof. Dr. Frank Achtenhagen  
[fachten@wipaed.wiso.uni-goettingen.de](mailto:fachten@wipaed.wiso.uni-goettingen.de)
- 23 VIANNI – Schnittstelle zu Literaturrecherchesystemen für Psychologen und PsychologinnenInnen**  
Dr. Thomas Schmidt  
Biologische Fakultät  
[tschmid7@uni-goettingen.de](mailto:tschmid7@uni-goettingen.de)
- 24 Verbesserung von Präsentationskompetenzen der Studierenden**  
Andrea Fischbach  
Biologische Fakultät  
[andrea.fischbach@bio.uni-goettingen.de](mailto:andrea.fischbach@bio.uni-goettingen.de)
- 25 Studiengang Angewandte Informatik**  
PD Dr. Hartje Kriete  
Mathematische Fakultät  
[kriete@math.uni-goettingen.de](mailto:kriete@math.uni-goettingen.de)
- 26 Promotionsstudiengang Angewandte Statistik und empirische Methoden**  
JP Dr. Susanne Koch  
Mathematische Fakultät  
[skoch@math.uni-goettingen.de](mailto:skoch@math.uni-goettingen.de)

- 27 Studierendenlehre im Rahmen eines Tutorienprogramms der Physik**  
Christian Hettlage  
Fakultät für Physik  
[christian.hettlage@astro.physik.uni-goettingen.de](mailto:christian.hettlage@astro.physik.uni-goettingen.de)
- 28 Tutorenprogramm in den Sozialwissenschaften**  
Prof. Dr. Wulf Hopf  
Sozialwissenschaftliche Fakultät  
[whopf@uni-goettingen.de](mailto:whopf@uni-goettingen.de)



**29 Webbasierte Vorlesungsunterstützung  
in der Physik**

Christian Hettlage  
Fakultät für Physik  
*christian.hettlage  
@astro.physik.uni-goettingen.de*

**30 Servicezentrum für Studierende**

Dr. Peter-Ulrich Harders  
Humanmedizin  
*harders@med.uni-goettingen.de*  
Siehe S. 67

**31 Lehrevaluation im Studiengang  
Geowissenschaften**

Prof. Dr. Gerhard Wörner  
Fakultät für Geowissenschaften und  
Geographie  
*gwoerne@gwdg.de*

**32 Teachers Training**

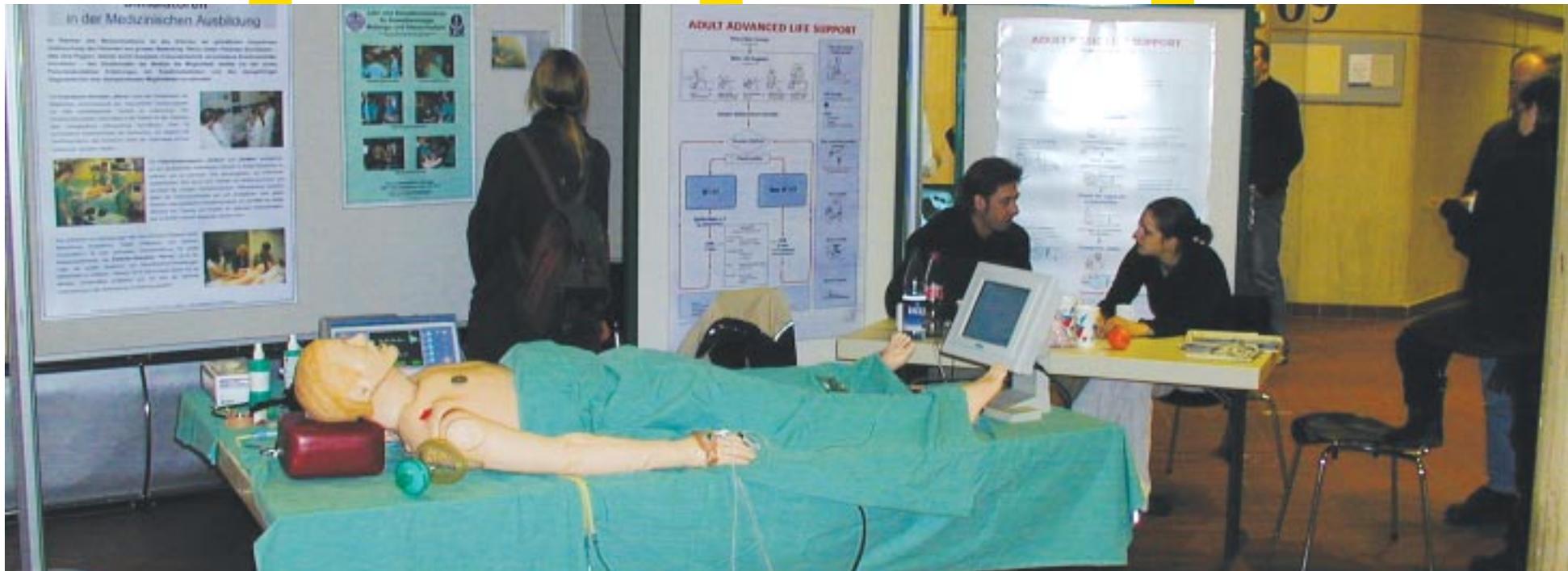
Dr. Peter-Ulrich Harders  
Humanmedizin  
*harders@med.uni-goettingen.de*  
Siehe S. 58

**33 Notebook University**

Ralf Stockmann  
Zentrum für interdisziplinäre  
Medienwissenschaften  
*rstockm@gwdg.de*  
Siehe S. 65

**34 Neue Wege in der Lehre:  
Ideenwettbewerb für Studierende**

Fakultätsentwickler der Universität  
Göttingen  
*fep@zvw.uni-goettingen.de*  
Siehe S. 53



## Bereich Organisation

Neue Organisationsstrukturen wurden sowohl in den Fakultäten, als auch auf zentraler Ebene entwickelt. Zu den hier vorgestellten gesamtuniversitären Reformvorhaben gehören die Projekte »Rückgekoppelte Autonomie als Prinzip einer Universitätserneuerung« sowie HERAKLES, MERLIN und PERGAMON. Mit ihnen werden unter anderem die Verlagerung der Finanzautonomie auf die Fakultäten, der Einsatz neuer Instrumente zur Mittelsteuerung und die Einführung von Leistungsindikatoren für Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistung erprobt.

### 35 Der Weg in eine neue Struktur Geowissenschaften in Göttingen

Prof. Dr. Bent T. Hansen  
Fakultät für Geowissenschaften und  
Geographie  
[bhansen@uni-goettingen.de](mailto:bhansen@uni-goettingen.de)

### 36 Neubau Physik

Prof. Dr. Rainer G. Ulbrich  
Fakultät für Physik  
[ulbrich@ph4.physik.uni-goettingen.de](mailto:ulbrich@ph4.physik.uni-goettingen.de)

### 37 Finanzielles Anreizsystem zur Frauenförderung an der Fakultät für Physik

Dr. Susanne Boretius  
Fakultät für Physik  
[boretius@gmx.de](mailto:boretius@gmx.de)

### 38 Umstrukturierung der Stabsstelle Sicherheitswesen

Udo Hoffmann, Marion Wolter  
Sicherheitswesen  
[marion.wolter@zvw.uni-goettingen.de](mailto:marion.wolter@zvw.uni-goettingen.de)

### 39 Das neue Gebäudemanagement auf der Schnittstelle zwischen Nutzer und Gebäude

Detlev Eck, Klaus Brandstädter  
Gebäudemanagement  
[kbrands@uni-goettingen.de](mailto:kbrands@uni-goettingen.de)

### 40 Rückgekoppelte Autonomie als Prinzip einer Universitätserneuerung

Dr. Dorothea Mey – Abteilung Forschung  
[dmey@zvw.uni-goettingen.de](mailto:dmey@zvw.uni-goettingen.de)  
Siehe S. 38

### 41 Moderatoren für Innovationen: Das neue Berufsbild Fakultätsentwickler

Fakultätsentwickler der Universität  
Göttingen  
[fep@zvw.uni-goettingen.de](mailto:fep@zvw.uni-goettingen.de)  
Siehe S. 38



»Die Resonanz war gut, obwohl sehr wenig gelesen wurde. Die meisten haben sich nur die Bilder auf unseren Postern angeguckt. Das liegt wohl an der hohen Informationsdichte auf der Reformmeile. Teilweise haben die Besucher aber auch tiefergehendes Interesse gezeigt.«

*Prof. Dr. Girschner,  
Professor für Soziologie  
(Aussteller)*

»Die Resonanz ist gut, aber im Verhältnis zur Größe der Uni sind doch relativ wenige Studenten hier. Ich bin begeistert von der Idee des »DIES«, er ermöglicht den Kontakt zu anderen Mitarbeitern der Uni und zu den verschiedenen Fakultäten.«

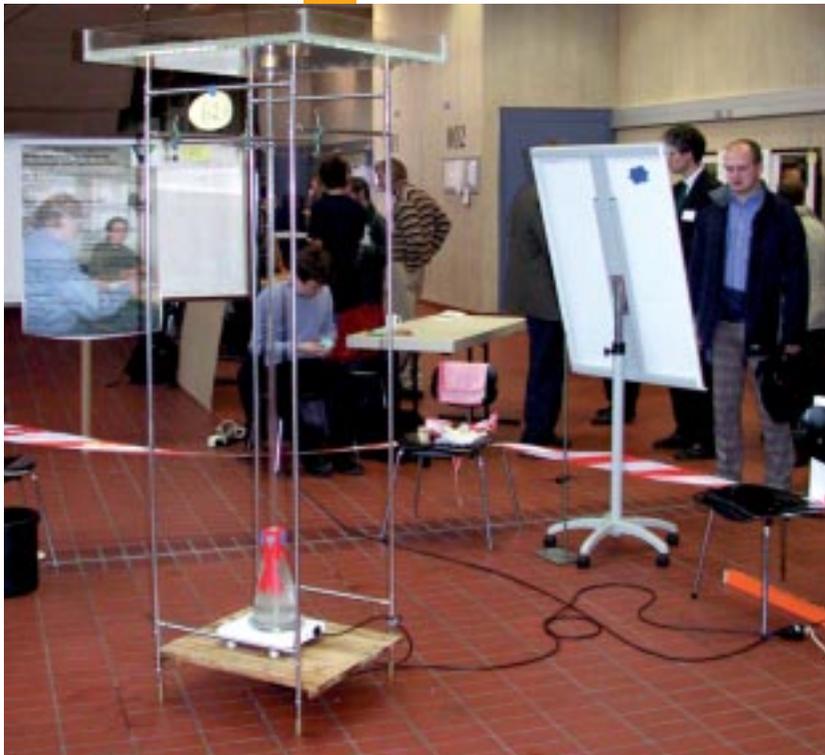
Mitarbeiter  
Gebäudemanagement/  
Umweltmanagement  
(Aussteller)

## 42 Projekt HERAKLES

Dr. Marina Frost  
Vizepräsidentin  
[marina.frost@zvw.uni-goettingen.de](mailto:marina.frost@zvw.uni-goettingen.de)  
Siehe S. 41

## 43 Projekt MERLIN

Prof. Dr. Reiner Kree  
Vizepräsident  
[kree@theorie.physik.uni-goettingen.de](mailto:kree@theorie.physik.uni-goettingen.de)  
Siehe S. 42



## 44 Projekt PERGAMON

Dr. Anja Tobinsky  
Abteilung Personaladministration u.  
-entwicklung  
[anja.tobinsky@zvw.uni-gottingen.de](mailto:anja.tobinsky@zvw.uni-gottingen.de)  
Siehe S. 40

## 45 Gleichstellung auf neuen Wegen

Dr. Edit Kirsch-Auwärter  
Frauenbüro  
[frauenbuero@zvw.uni-goettingen.de](mailto:frauenbuero@zvw.uni-goettingen.de)  
Siehe S. 43

## Bereich Forschung und Zentren

Innovationen in der Forschung waren nicht explizites Thema des DIES. Daher wurden neue Forschungsschwerpunkte und neue Forschungszentren nicht in vollem Umfang dargestellt. Dennoch präsentierten sich einige, besonders unter strukturellen Aspekten »neue« Forschungsgebiete und Zentren.

## 46 Zentrum Globalisierung und Europäisierung der Wirtschaft

Prof. Dr. Renate Ohr  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
[cege@uni-goettingen.de](mailto:cege@uni-goettingen.de)

## 47 Zentrum für komparatistische Studien und Masterstudiengang Komparatistik

Prof. Dr. Werner Frick  
[wfrick@uni-goettingen.de](mailto:wfrick@uni-goettingen.de)

## 48: Zentrum für Mittelalter- und Frühneuezeitforschung

Prof. Dr. Klaus Grubmüller  
[zmf@uni-goettingen.de](mailto:zmf@uni-goettingen.de)

## 49 Von Pisa nach ZeUS (Zentrum für Empirische Schul- und Unterrichtsforschung)

Prof. Dr. Doris Lemmermöhle  
Sozialwissenschaftliche Fakultät  
[zeus@uni-goettingen.de](mailto:zeus@uni-goettingen.de)

- 50 Das Bioenergiedorf**  
Volker Ruwisch  
Fakultät für Geowissenschaften  
und Geographie  
*vruwisc@uni-goettingen.de*
- 51 Forschungsförderung als  
Nachwuchsförderung**  
Dr. Paul Winkler  
Abteilung Forschung  
*paul.winkler@zvw.uni-goettingen.de*
- 52 Zentrum für Biodiversitätsforschung  
und Ökologie**  
PD Dr. Frank Thomas  
Biologische Fakultät  
*fthomas@uni-goettingen.de*
- 53 Der ferne Spiegel – das Erbe der  
altorientalischen Kulturen**  
Prof. Dr. Reiner Anselm  
Theologische Fakultät  
*reiner.anselm@theologie.uni-goettingen.de*
- 54 Alte Texte – neue Fragen  
(Traditionen antiker Philosophie für  
heutige Leser und Leserinnen)**  
Prof. Dr. Reiner Anselm  
Theologische Fakultät  
*reiner.anselm@theologie.uni-goettingen.de*

- 55 Erkenntnis auf der Grenze**  
Prof. Dr. Reiner Anselm  
Theologische Fakultät  
*reiner.anselm@theologie.uni-goettingen.de*

- 56 Fingerprint-Recognition-System**  
(Institut für Mathematische Stochastik)  
JP Dr. Susanne Koch  
Mathematische Fakultät  
*skoch@math.uni-goettingen.de*

- 57 Interne Forschungsevaluation  
in der Medizinischen Fakultät**  
Dr. Reiner Mansch  
Humanmedizin  
*mansch@med.uni-goettingen.de*

- 58 PC-Arbeitsplatz-Annotationsprogramm**  
Prof. Dr. Gerhard Gottschalk  
Biologische Fakultät  
*ggottsc@uni-goettingen.de*

»Ich will mich über den Stand der Dinge sowie über die Reformen an der Uni informieren, z.B. über die Veränderungen beim juristischen und beim Medizinstudium. Ich bin auch extra für den DIES ACADEMICUS aus Hannover angereist.«

*Anne, ehemalige Göttinger Studentin der Philologie*



»Der DIES - die etwas andere  
Mittagspause.«

Mitarbeiter Stabstelle  
Datenverarbeitung

**59 GenoMik-Netzwerk Göttingen**

Prof. Dr. Gerhard Gottschalk  
Biologische Fakultät  
[ggottsc@uni-goettingen.de](mailto:ggottsc@uni-goettingen.de)

**60 Das Genom von Bacillus licheniformis**

Prof. Dr. Gerhard Gottschalk  
Biologische Fakultät  
[ggottsc@uni-goettingen.de](mailto:ggottsc@uni-goettingen.de)

**61 Brennstoffzellen**

(Nachwuchsforschergruppe  
»Neue numerische Verfahren zur Lösung  
inverser Probleme«)  
PD Dr. Roland Potthast  
Mathematische Fakultät  
[potthast@scienceatlas.com](mailto:potthast@scienceatlas.com)

**Bereich Wissenstransfer und Service**

In diesem Bereich sind die Projekte zusammen gefasst, die Zielgruppen außerhalb der Hochschule ansprechen. Fakultäten zeigten unterschiedliche Marketingaktivitäten, um Schüler und angehende Studierende auf das vielfältige Angebot der Universität Göttingen aufmerksam zu machen. Einige Bereiche der Verwaltung, die den Transfer zwischen Universität und Wirtschaft herstellen, präsentierten ihre neu strukturierten Dienstleistungen der Öffentlichkeit.



**62 Studierenden-Marketing  
in der Fakultät für Physik**

Dr. Hans Vollmayr  
Fakultät für Physik  
[vollmayr@ph4.physik.uni-goettingen.de](mailto:vollmayr@ph4.physik.uni-goettingen.de)

**63 Idee-Patent-Verwertung:  
Kompetenzzentrum Medizintechnik,  
Biotechnologie und Messtechnik (MBM)**

Dipl.-Ing. Ute Schirmer  
Kompetenzzentrum Medizintechnik,  
Biotechnologie, Messtechnik  
[kompMedTec@med.uni-goettingen.de](mailto:kompMedTec@med.uni-goettingen.de)

**64 Beratung für Existenzgründung**

Dr. Kai Blanck  
Abteilung Forschung  
[kblanck@uni-goettingen.de](mailto:kblanck@uni-goettingen.de)

**65 Therapie- und Beratungszentrum (TBZ)  
des Georg-Elias- Müller-Instituts**

Prof. Dr. Birgit Kröner-Herwig  
Biologische Fakultät  
[bkroene@uni-goettingen.de](mailto:bkroene@uni-goettingen.de)

**66 Reformprojekte der Fakultät für Chemie :  
HERAKLES, Schulkooperationen, Gender  
Mainstreaming und mehr**

Prof. Dr. Jörg Magull  
Fakultät für Chemie  
[joerg@achpc1.ac.chemie.uni-goettingen.de](mailto:joerg@achpc1.ac.chemie.uni-goettingen.de)

**67 Mathecamp und Mathezirkel für  
Schüler und Schülerinnen**

PD Dr. Hartje Kriete  
Mathematische Fakultät  
[kriete@math.uni-goettingen.de](mailto:kriete@math.uni-goettingen.de)

**68 Community Outreach-Programm  
(Seminar für Ägyptologie und Koptologie)**

PD Dr. Heike Behlmer  
Philosophische Fakultät  
[hbehlme@uni-goettingen.de](mailto:hbehlme@uni-goettingen.de)

**69 Bewährter Glaube – moderne Lebenswelt  
(Wertorientierung in der Palliativmedizin)**

Prof. Dr. Reiner Anselm  
Theologische Fakultät  
[reiner.anselm@theologie.uni-goettingen.de](mailto:reiner.anselm@theologie.uni-goettingen.de)

**70 Büro für Studium und Beruf**

Dr. Susanne Jörns  
Abteilung Studium und Lehre  
Weiterbildung  
[susanne.joerns@zvw.uni-goettingen.de](mailto:susanne.joerns@zvw.uni-goettingen.de)  
Siehe S. 61



**71** **Erweitertes Verwaltungsnetz  
(Einführung eines universitären  
»Virtual Private Network«)**  
Stefan Witzel  
Zentralverwaltung / Stabstelle DV  
[Stefan.witzel@zvw.uni-goettingen.de](mailto:Stefan.witzel@zvw.uni-goettingen.de)

**72** **Unified Messaging  
(integrierte Informationsdienste)**  
Marie Kasper  
Zentralverwaltung / Stabstelle DV  
[Marie.kasper@zvw.uni-goettingen.de](mailto:Marie.kasper@zvw.uni-goettingen.de)

**73** **Elektronische Formulare**  
Marie Kasper  
Zentralverwaltung / Stabstelle DV  
[Marie.kasper@zvw.uni-goettingen.de](mailto:Marie.kasper@zvw.uni-goettingen.de)

**74** **Internet-hotline + GWDG**  
Thomas Dirks  
Internet hotline  
[tdirks@stud.uni-goettingen.de](mailto:tdirks@stud.uni-goettingen.de)

Dr. Wilfried Grieger  
GWGD  
[wgriege@gwdg.de](mailto:wgriege@gwdg.de)  
Siehe S. 68

**75** **Corporate Design als Beitrag zum  
Selbstverständnis der Universität**  
Marietta Fuhrmann-Koch  
Presse- u. Öffentlichkeitsarbeit  
[pressestelle@uni-goettingen.de](mailto:pressestelle@uni-goettingen.de)  
Siehe S. 44

**76** **Kundenfreundliche Beratung  
(Studentenwerk)**  
Christa Mirwald  
Öffentlichkeitsarbeit Studentenwerk  
[pr@studentenwerk-goettingen.de](mailto:pr@studentenwerk-goettingen.de)



Publikation im Rahmen des Projekts »Rückgekoppelte Autonomie als Prinzip einer Universitätserneuerung«,  
gefördert von der Volkswagen-Stiftung.

