

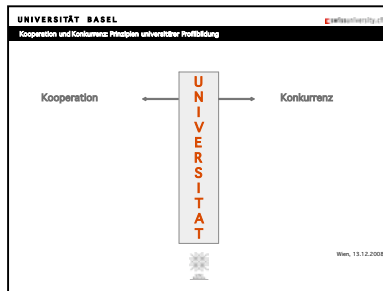
Profilbildung und Standortplanung der österreichischen Universitäten

Workshop der Österreichischen Forschungsgemeinschaft
12. - 13. 12. 2008

Kooperation und Konkurrenz: Prinzipien universitärer Profilbildung

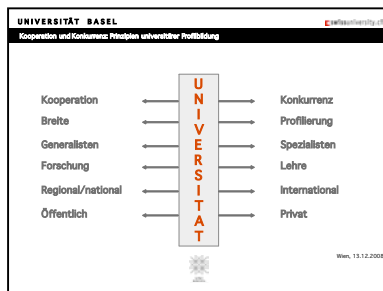
Antonio Loprieno

Folie 1



Der mir vorgegebene Titel meines Beitrags stellt die Frage der Profilbildung an der Universität in das Spannungsfeld einer Dichotomie: Kooperation vs. Konkurrenz. Dies ist meines Erachtens kein Zufall. Denn die Diskussion um die Entwicklung der europäischen Universitäten verläuft entlang einer Serie von Dichotomien, zwischen denen im Interesse einer erfolgreichen Zukunft vermeintlich entschieden werden muss.

Folie 2



Das Gegensatzpaar Kooperation vs. Konkurrenz kann bspw. erweitert werden um die Frage, ob Breite im Sinne der Volluniversität anzustreben oder zu bewahren sei oder ob der Schlüssel des Erfolgs in der Profilierung, d.h. in der Spezialisierung liegt. Analog kann man sich die Frage stellen, ob die Ausbildung von Generalisten oder von Spezialisten das Ziel sein soll, ob das Konzept der Forschungsuniversität Sinn macht, was wiederum die Frage nach dem universitären

Grundsatz der Einheit von Lehre und Forschung stellt. Die Alternative der Ausrichtung auf einen regionalen bzw. nationalen oder auf den internationalen Markt im Zeichen des zunehmend globalen Wettbewerbs bildet eine weitere Achse, auf der sich derzeit zuweilen hektische Betriebsamkeit in den Universitäten entwickelt. Und nicht zuletzt stellt sich zunehmend speziell im Kontext der Finanzierung die Frage nach dem öffentlichen und privaten Charakter der Universität.

Das Spannungsfeld verdanken wir der seit den späten 80er Jahren virulenten Diskussion um die Frage, welches Modell am besten der Anforderung gerecht wird, Universitäten und generell die Wissenschaft hätten Motor der Innovation und damit des gesellschaftlichen Wohlstands zu sein. Dabei wurde und wird der europäischen Universität humboldtscher Prägung jeweils das erfolgreiche angelsächsische Modell entgegengehalten, das sich offensichtlich viel ungezwungener an gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten orientieren kann als die teilweise in der öffentlichen Meinung noch immer aufs Bildungsideal fixierte europäische Universität. Das hat vielleicht auch damit zu tun, dass die angelsächsische Universität sich am „good citizen“ bzw. am „citizen of the world“ und damit an gesellschaftlichen Erfolgswerten orientiert. Es ist in diesem Zusammenhang meiner Meinung nach von Bedeutung, dass auch bei uns die Universität je länger je weniger als eine Institution des Staates, wie es eben die humboldtsche Universität war, verstanden wird. Gerade die autonome Universität wird als Institution der Gesellschaft wahrgenommen, deren vielfältige Interessen sie widerspiegelt. Interessanterweise bildet dabei das französische System, das sich von Anfang an als eine staatliche Einrichtung verstand, das mit seinen grandes écoles für die Ausbildung der für das Staatswesen benötigten Ingenieure und Lehrer sorgte, eine Ausnahme, die erst langsam und zögerlich in die Diskussion der oben zitierten Spannungsfelder

hineingerät. Dies hat sicher auch damit zu tun, dass das etatistische Denken in Frankreich generell bisher auch die Gesellschaft als Ganzes prägte.

Die Schweiz kann in diesem Zusammenhang von ihrer Kleinheit her kaum relevant. Sie ist jedoch insofern ein interessantes Beispiel, als sie mit ihrer stark föderalistisch geprägten Struktur des Bildungswesens und ihrer kulturellen Vielfalt, die sowohl von der deutschsprachigen wie von französischsprachigen Kultur stark beeinflusst ist, in der Regel auch eine vielfältige Antworten gibt auf die Herausforderungen der Spannungsfelder, in denen sich die Universität heute bewegt. Ich möchte deshalb im Folgenden gerne die Gelegenheit benutzen, am Beispiel der Schweiz auszuleuchten, inwieweit Kooperation oder Konkurrenz der Profilierung der Universitäten dienen können.

Erlauben Sie mir zum Auftakt, einfach ein paar Fakten und Zahlen zu zitieren, welche die föderalistische Vielfalt des Landes deutlich machen.

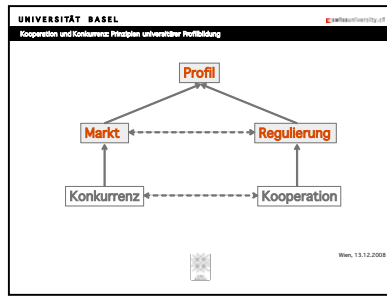
Folie 3



Erstes Element ist die banale Feststellung, dass die Schweiz als ein Land von etwas über 41 tausend Quadratkilometer Grösse mit 7,5 Millionen Einwohnern und vier Nationalsprachen über 26 Kantone genannte „Gliedstaaten“ und verfügt, deren territoriale Basisstruktur nicht weniger als 2'700 Gemeinden bilden, die bspw. Über die Schulhoheit für die Grundschule verfügen. Der 1848 geschaffene Bundesstaat, der die alten, durch die napoleonischen Umwälzungen zerstörten Bünde ablöste übertrug die Hoheit für das Bildungswesen den Kantonen, ein Umstand der auch für die Hochschullandschaft der Schweiz bis heute ein bestimmendes Element ist. Davon wird gleich noch die Rede sein. Erst am 21. Mai 2006 hat das Schweizer Stimmvolk mit 85 % einem Verfassungsartikel zugestimmt, der dem Bund neben den Kantonen erstmals eine koordinierende Rolle im Bildungsbereich zugesteht. Die Schulhoheit bleibt zwar bei den Kantonen, Bund und Kantone haben jedoch künftig die Aufgabe für eine hohe Qualität und Durchlässigkeit des Schulsystems zu sorgen. Im Bereich der Hochschulen wird mit dem Artikel dem Bund und den Kantonen gemeinsam die Steuerung der Hochschulen aufgetragen, wobei insbesondere eine Vereinheitlichung der Studienstufen und der Finanzierungsgrundsätze angestrebt wird. Der Bund hat zudem nicht nur die ihm schon länger obliegende Aufgabe, die Forschung, sondern neu auch die Innovation zu fördern. Bedeutsam ist der Hinweis im Artikel, dass der Bund Richtlinien erlassen kann, wenn sich die Kantone nicht einigen können. Im Falle der Schulen hat das dazu geführt, dass die Kantone unter dem Titel „Harmos“ eine Vereinheitlichung der bisher unterschiedlichen Schulstufen vereinbart haben, der jedoch das Stimmvolk in allen 26 Kantonen separat zustimmen muss.

Im Hochschulbereich ist ein Gesetz in Vorbereitung, das dem Bund einen grösseren Einfluss bei der Koordination insbesondere bei den kostenintensiven Bereichen wie der Medizin und gewissen Naturwissenschaften zugesteht. Dies kann Auswirkungen auf die Frage der Profilierung der Universitäten zur Folge haben. Bei der gesamtschweizerischen Koordination der universitären Spitzenmedizin ist es beispielsweise den Kantonen bisher nicht gelungen, eine Arbeitsteilung zu erreichen. Diese könnte dann vom Bund vorgeschrieben werden. Im Bereich der erst in den 80er- und 90er-Jahren geschaffenen Fachhochschulen hat der Bund von Anfang an zentrale Rolle gespielt und sich zentrale Kompetenzen gesichert. Für die Schweizer Abneigung gegenüber zentralistischer Machtballung bezeichnend ist jedoch, dass für die Fachhochschulen und die Universitäten unterschiedliche Ministerien, die in der Schweiz Departemente heissen, zuständig sind.

Folie 4



Im Hinblick auf die Frage der Profilierung sowie der Kooperation und Konkurrenz erlaubt diese Schilderung bereits eine interessante Feststellung. Im Föderalismusdenken existiert die Vorstellung einer schweizerischen Hochschullandschaft kaum. Die Bestrebungen nach der Schaffung eines europäischen Wissenschafts- und Hochschulraums bspw. unter dem Stichwort Bologna zwingen dazu, auch auf nationaler Ebene Regulierungen zu finden, welche den europäischen bzw. internationalen entsprechen. In diesem Rahmen entstehen

dann auch Bestrebungen, im Sinne eines effizienten Einsatzes der beschränkten Mittel, auf eine bestimmte Rollenverteilung zu drängen, wie das am eben schon zitierten Beispiel vor allem der sehr kostenintensiven Spitzenmedizin an den universitären Zentren sehr schön sichtbar wird. Profilierung hat damit schon einmal zwei Gesichter. Im Rahmen eines nationalen Kontexts erscheint sie als Regulierung, die sich als vereinbarte oder verordnete Kooperation manifestiert, bei der die Stellung der einzelnen Universitäten aber in einem teilweise harten Konkurrenzkampf definiert werden. Dem steht ein Konzept gegenüber, bei dem sich das Profil einer Universität aufgrund ihres Angebots und ihrer Qualität auf dem Markt im Wettbewerb bildet. Beiden Modellen können dann jeweils auch wieder die Begriffe Konkurrenz und Kooperation als Grundprinzipien zugeordnet werden. Das prägende Merkmal zumindest der Schweizer Universitäten ist in diesem Kontext, dass keine ausschliesslich nach dem einen oder anderen Muster funktioniert. Alle sind sie in einer gewissen Weise in die Regulierungstendenz eingespannt andererseits bewegen sie sich auf dem Markt und versuchen durch Profilierung Reputation und Gewicht zu gewinnen, das sie dann umgekehrt wieder in die Diskussionen um die nationale Regulierung einbringen.

Folie 5

Universitäten und Eidgenössische Hochschulen	Gründungsjahr	Studierende
Total Studierende 2006/2007: rund 115'000		
Basel	1460	1 082 2
Zürich	1833	2 387 9
Bern	1834	1 284 5
ETH Zürich	1854	1 209 3
Genève	1873	1 387 5
Fribourg	1889	971 2
Lausanne	1890	1 083 7
St. Gallen	1898	572 4
Neuchâtel	1909	376 0
EPF Lausanne (1853)	1969	647 8
Università della Svizzera italiana	1996	278 7
Luzern	2000	275 2

Ein Blick auf die Schweizer Universitäten vermag diese Aussage bereits im Ansatz zu verdeutlichen. Die Schweiz verfügt über insgesamt 12 Hochschulen mit Universitätsstatus, an denen insgesamt 115 tausend Studierende eingeschrieben sind. Mit Ausnahme meiner eigenen Universität, die bald ihren 550. Geburtstag feiern kann, sind die anderen Universitäten meist Gründungen des 19. Jahrhunderts, die allerdings in vielen Fällen aus bereits bestehenden hochschulähnlichen Einrichtungen hervorgegangen sind. Die Universitäten Basel, Zürich, Bern, Genf, Fribourg

und Lausanne sind klassische Volluniversitäten, die mit der Ausnahme von Fribourg alle auch eine Medizinische Fakultät führen. Die Universitäten in Neuchâtel, im Tessin und in Luzern sind klein und konzentrieren sich auf bestimmte Fächer, was Ihnen in der Regel bereits ein gewisses Profil verleiht, welches durchaus wahrgenommen wird und sich im Studierendenzustrom niederschlägt. In Luzern ist das etwa die Rechtswissenschaft oder die katholische Theologie, im Tessin die mit dem Namen des Stararchitekten Mario Botta verbundene Architektur oder Kommunikationswissenschaft, Betriebswirtschaft und Informatik, was vor allem zahlungskräftige Studierende aus dem Norden Italiens anzulocken vermag. In Neuchâtel war es bis vor kurzem noch die Mikrotechnik, die aber nun abgewandert ist, was der Universität einen wichtigen Teil ihres Profils nimmt. Die Universitäten der Romandie orientieren sich traditionell eher am französischen, diejenigen der Deutschschweiz am deutschen System.

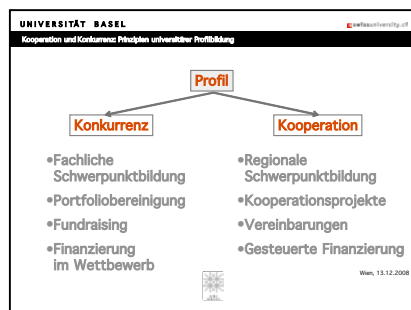
Die am stärksten profilierte Universität ist zweifellos St. Gallen, die als Spartenhochschule mit Fokus auf Recht und Wirtschaft am internationalen Markt positioniert ist, was es ihr ermöglicht ihre Strategie mehrheitlich auf Konkurrenz auszurichten, umso mehr als ihre Spezialisierung nicht in einem Bereich liegt, in dem ein hoher Absprachebedarf geortet wird.

Zwei der zwölf, die Technischen Hochschulen von Zürich und Lausanne, sind Bundeshochschulen und werden im Gegensatz zu den kantonal geführten Universitäten ausschliesslich

vom Bund finanziert. Auch sie sind letztlich Spartenhochschulen und haben dadurch ein eindeutiges Profil, was ihnen eine starke Orientierung am Markt, d.h. an der internationalen Konkurrenz ermöglicht. Sie haben zudem den Vorteil über eine komfortable, aus einer Quelle stammende Finanzierung zu verfügen. Damit ist ein weiteres Element der Profilbildung im Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz angesprochen, auf das ich zurückkommen werde: die finanziellen Ressourcen.

Die ganze Spannung zwischen Konkurrenz und Kooperation im Rahmen der Profilierung entfaltet sich am stärksten bei den Volluniversitäten. Die Breite des Angebots ist in der Regel eines ihrer wesentlichen Merkmale und gehört damit zu ihrem Profil. Eine Profilierung müsste in diesem Falle also konsequenterweise über die Vertiefung der Breite laufen. Gemeint ist aber in der Regel mit Profilierung nicht, dass im Bereich der Altertumswissenschaften neben Ägyptologie künftig auch noch Assyrologie angeboten sowie Professuren für Hebräisch und Luwisch eingerichtet werden. Gemeint ist mit Profilierung wohl meist das Gegenteil. Die Frage stellt sich also zu Recht, was Profilierung für eine Volluniversität bedeuten kann.

Folie 6



Wir können hier grundsätzlich zwei Ansätze unterscheiden. Beim einen versucht die Universität durch geeignete Massnahmen ihr Profil zu schärfen, um ihre Stellung am Markt, sprich ihre Konkurrenzfähigkeit zu verbessern. Beim zweiten geschieht die Profilierung durch regulative Massnahmen bspw. im nationalen Rahmen, etwa durch die Konzentration von Fächern an einem Ort oder durch Kooperationen mit anderen Universitäten.

Die Schärfung des eigenen Profils läuft in der Regel über Schwerpunktbildungen, die entweder über zusätzliche Mittel, auch Drittmittel finanziert werden oder, falls dies nicht möglich ist, über Portfoliomassnahmen. Letzteres läuft auf eine Priorisierung des Fächerkanons hinaus mit entsprechenden Privilegien für die bezeichneten Schwerpunktfächer. Auch die Aufgabe von Fachbereichen ist ultima ratio ins Auge zu fassen. Meiner eigenen Universität wurde eine solche Übung vor rund fünf Jahren bekommen, bei der es auch zur Schliessung von Fachbereichen gekommen ist. Parallel dazu wurde eine Strategie entwickelt, in der zwei Bereiche als Schwerpunkte und damit als besonders förderungswürdig bezeichnet worden sind. Es ist aus mehreren Gründen zweifelhaft, ob solche brachialen Übungen Erfolg haben. Der Fächerkanon von Volluniversitäten ist letztlich eine gewachsene Struktur die das Resultat einer spezifischen historischen Entwicklung darstellt und ein gesellschaftliches Verständnis des Wissenskanons reflektiert. Die Schliessung eines bestimmten Fachbereichs lässt sich akademisch denn auch kaum begründen und er trifft selten auf ungeteiltes Verständnis im gesellschaftlichen Umfeld. So hat bspw. die ökonomisch begründete Aufgabe der Astronomie an unserer Universität einen Entrüstungssturm sowohl in der globalen Fachwelt als auch im gesellschaftlichen Umfeld der Universität ausgelöst. Dazu hat ohne Zweifel der Umstand beigetragen, dass einer der letzten Inhaber der Professur ein weltweit anerkannter Fachmann war. Im gesellschaftlichen Umfeld hingegen überwog die Meinung, dass die Universität eines der grundlegenden Fachgebiete aufgibt, die per se zu einer Universität gehören. Zudem wird das Fach in einem hohen Masse mit der Wissenschaft schlechthin identifiziert, da hier noch ständig Neues entdeckt und erklärt wird und dies in einer Dimension, die dem menschlichen Verstand auf Anhieb kaum zugänglich ist. Neben diesen meist der Reputation wenig zugänglichen Folgen, vermögen Schliessungen in der Regel nicht so viele Mittel freizusetzen, dass Schwerpunktbereiche im erforderlichen Masse gestärkt werden können. Eine Reduktion des Fächerkanons ist also noch keine Massnahme zur Profilierung.


Trotzdem sind Schwerpunktbildungen eine der möglichen Massnahmen um das Eigenprofil einer Universität zu schärfen. Dies setzt aber eine Führungsstruktur voraus, die in der Lage ist, Massnahmen zur Prioritätssetzung und auch Posterioritäten durchzusetzen. Dabei ist der Zufluss von Drittmitteln eine wesentliche Hilfe, da er die strategische Flexibilität einer Univer-

sität erhöht. In der Schweiz hat diesbezüglich das Beispiel der Universität Fribourg Furore gemacht, die von einem Alumnus eine Spende von 100 Millionen Franken für den Aufbau eines Zentrums in Nanowissenschaften erhielt. Die Hoffnung auf diese Art von Manna ist sicher mit ein Grund dafür, dass mittlerweile immer mehr Universitäten eigene Fundraising-Strukturen aufbauen.

Massnahmen zur Förderung der Kooperation sind oft Bestandteil eines regulativen Vorgehens, mit dem z.B. auf nationaler Ebene versucht wird, der Hochschullandschaft ein Profil zu verleihen. So gibt es in der Schweiz die Einrichtung der so genannten Kooperationsprogramme, mit denen strukturbildende Zusammenarbeitsprojekte zwischen Universitäten gefördert werden sollen. In den vergangenen Jahren wurde dabei ausdrücklich das Ziel verfolgt, regionale Fachkonzentrationen zu erreichen, um die kritische Masse zu erhöhen und die Kosten zu senken. Da in der Schweiz die Universitäten in der Hoheit der Kantone liegen, können solche Entwicklungen nur durch ein Anreizsystem in Gang gebracht werden. Der Bund reserviert dafür in den von ihm für den Bildungsbereich bereitgestellten Budget eine erkleckliche Summe von bis zu 150 Millionen Franken. Auf diese Weise wurde bspw. in der Vergangenheit die exorbitant teure Veterinärmedizin in ein von den Universitäten Zürich und Bern gemeinsam an zwei Standorten betriebenes Institut zusammengelegt. Ein interessanter Fall in dieser Hinsicht stellt das Projekt SystemsX dar. Ursprünglich als Initiative der Universitäten Basel, Zürich und der ETH Zürich zur Etablierung eines starken Zentrums in der Systembiologie geplant, wurde die Bundesunterstützung des Projekts von seiner Erweiterung auf alle interessierten Schweizer Universitäten abhängig gemacht. Was also von den Initianten als kooperative Profilierungsmassnahme gedacht war, ist im schweizerischen Konkordanzdenken zu einem gesamtschweizerischen Unterfangen geworden, in dem die einzelnen Universitäten nun in hartem Konkurrenzkampf um die verfügbaren Mittel feilschen. Ob dies dem ursprünglichen Ziel, einen internationalen ausstrahlenden Leuchtturm in Systembiologie zu errichten dienlich ist, bleibt dahingestellt.

Der Fall der Systembiologie zeigt deutlich, dass die unserem System immanente Problematik der Kompetenzverteilung zwischen Bund und Kantonen eine zentrale und direktive Steuerung des Hochschulsystems praktisch verunmöglicht. Dies zeigt sich derzeit auch in dem vorab durch politische Überlegungen gesteuerten Bestreben, die Kooperationsmittel für eine gesamtschweizerische Bereinigung des Portfolios einzusetzen. Dahinter steht immer noch die Vorstellung, dass durch regionale Konzentrationen die Effizienz des Hochschulsystems gesteigert werden könne. Dem steht die von der akademischen Seite vertretene Haltung gegenüber, dass Profilierung eher durch eine gezielte und in erster Linie von wissenschaftlichen Überlegungen geleitete Entwicklung zu erreichen ist. Die bisher in diesem Kontext vorgeschlagenen strukturbildenden Projekte sind denn auch kaum dazu angetan, die schweizerische Universitätslandschaft grundsätzlich zu verändern.

Folie 7

UNIVERSITÄT BASEL Kooperation und Konkurrenz: Prinzipien universitärer Profilbildung	
Finanzierung	
Wettbewerb	Subventionen
<ul style="list-style-type: none"> •Forschungsmittel (Nationalfonds) •Kooperationsprojekte •ILUV-Beiträge •Drittmittel 	<ul style="list-style-type: none"> •Globalbeiträge Kantone •Grundbeiträge Bund
 <small>Wien, 15.12.2008</small>	

Lassen Sie mich ein erstes Fazit ziehen: Kooperation und Konkurrenz sind dem Universitätssystem zumindest in der Schweiz inhärent und erweisen sich als komplementäre Elemente, die unabdingbar sind für das Funktionieren des Systems ebenso wie für die Profilierung der einzelnen Universitäten. Auf allein Konkurrenz setzen können nur Universitäten wie St. Gallen, die in einem engen Segment auf einem internationalen Markt operieren. Volluniversitäten mit einem viel umfassenderen Auftrag sind heutzutage in der Regel auf Kooperationen angewiesen, um die kritische

Masse in all den von ihnen vertretenen Bereichen zu erreichen. In der Schweiz haben dabei diejenigen Universitäten ein Vorteil, die etwa wie Zürich oder Lausanne von der direkten Nachbarschaft einer Bundeshochschule profitieren können.

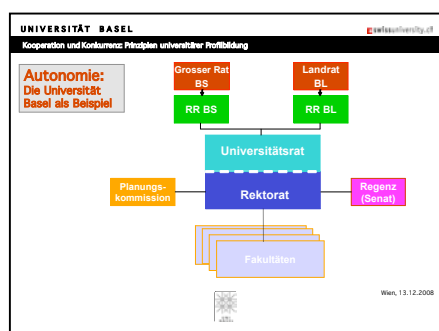
Das System von Kooperation und Konkurrenz wird insbesondere durch die Finanzierung gesteuert, wobei heute die Tendenz besteht, die wettbewerbsorientierte Finanzierung stärker zu gewichten, um die Profilbildung der Universitäten zu fördern. In der Schweiz unterliegt der

Bund immer wieder der Versuchung, die Profilbildung durch direktive Massnahmen zu steuern, wie das etwa die ihm durch die schon erwähnte Abstimmung übertragene Steuerungskompetenz bei kostenintensiven Bereichen deutlich macht. Dies läuft zwar auf eine Beschneidung der Autonomie der Universitäten hinaus, ist aber aufgrund der föderalistischen Struktur nicht ganz zu vermeiden. .

Der für die Schweizer Universitäten übliche Finanzierungsmix bewirkt, dass sich Universitäten gleichzeitig als Konkurrenten gerieren und als Kooperationspartner auftreten. In einer Universität wie der meinigen machen die Globalbeiträge der beiden Trägerkantone ca. 50 % des Budgets aus. Die Grundbeiträge des Bundes schlagen dagegen nur mit ca. 10 % zu Buche. Die im Wettbewerb eingeworbenen Mittel machen jedoch mittlerweile rund 30 % des Budgets aus. Darauf wird im Kontext der Autonomie zurückzukommen sein. Dabei ist auf eine schweizerische Besonderheit hinzuweisen, die der kantonalen Hoheit der Universitäten entspringt. Die interuniversitäre Vereinbarung aller schweizerischen Kantone bestimmt, dass ein Kanton, der einen Studierenden an eine Universität eines anderen Kantons schickt, diesem Kanton bzw. seiner Universität dafür einen jährlichen Beitrag entrichtet, der nach Fächern gestaffelt ist: fast 50'000 Franken für einen Mediziner, ca. 25'000 für einen Naturwissenschaftler sowie rund 10'000 Franken für einen Geistes- oder Sozialwissenschaftler. Die IUV-Vereinbarung gibt den Universitäten ein Marketinginstrument in die Hand, indem sie durch entsprechende Anwerbung von Studierenden ihr Budget entsprechend steigern können. Meine Universität hat auf diesem Wege im letzten Jahr 65 Mio. Franken eingenommen über 20 Millionen mehr als im Jahr davor.

Aus universitärer Sicht ist es zweifellos wünschenswert, eine Balance zwischen den Prinzipien von Konkurrenz und Kooperation, von Direktfinanzierung und Wettbewerbsfinanzierung zu halten. Die Profilbildung sollte dabei in erster Linie im Rahmen der universitären Autonomie geschehen. Damit ist nun nicht gemeint, dass Profilierung losgelöst vom gesellschaftlichen Kontext passieren soll. Denn universitäre Autonomie bedeutet ja unter anderem, die eigene Strategie transparent zu begründen und sie damit zu legitimieren. Die Rolle des Staates und in der Schweiz insbesondere des Bundes sollte sich darauf beschränken, Anreize zu schaffen, welche positive Entwicklungen stärken und unterstützen können. Dies ist insbesondere bei steigendem Drittmittelanteil an den Budgets von Bedeutung. So ist bei uns immer noch so, dass die Leistungsvereinbarung mit den Trägerkantonen nicht nur über den von diesen geleisteten 50%-Beitrag an das Budget, sondern über alle Leistungen der Universität geschlossen wird. Mit anderen Worten bestimmen die Trägerkantone auch über die Verwendung von Mitteln mit, die bspw. von der Universität dank ihrer Autonomie selbst eingebracht wurden.

Folie 8



Zum Schluss will ich noch kurz auf die Frage der Autonomie eingehen, wozu ich mich auf das Beispiel meiner eigenen Universität stützen möchte. Dieses Beispiel ist meines Wissens in Österreich nicht ganz unbekannt, hat doch bei der Diskussion Ihres aktuellen Gesetzes ein intensiver Gedankenaustausch stattgefunden und mein verehrter Vorgänger im Amte hatte die Gelegenheit mehrfach vor verschiedenen Gremien über die Basler Lösung zu sprechen. Die Situation in Basel hat sich insofern weiterentwickelt, als unser Gesetz von 1996, das der Universität einen teilautonomen Status gewährt hat,

mittlerweile durch einen Staatsvertrag zwischen den beiden Basler Kantonen abgelöst ist, mit dem die Trägerschaft der Universität auf die beiden Kantone ausgedehnt worden ist, wie dies auf der Folie dargestellt ist. Der Kanton Basel-Landschaft ist nun gleichberechtigter Partner des Kantons Basel-Stadt im Hinblick auf die Trägerschaft der Universität. Es war immer das erklärte Ziel, die Trägerschaft der Universität auszuweiten und die Autonomie der Universität wurde dafür als Voraussetzung angesehen. Die Bemühungen um eine Verbreiterung der Trägerschaft sind mit dem Staatsvertrag nicht abgeschlossen. Man wird in den

nächsten Jahren versuchen, weitere Nordwestschweizer Kantone dazu zu bewegen, sich zu beteiligen.

Nun bedeutet Autonomie zwar eine Emanzipierung von der direkten politischen Zivilgesellschaft; sie bedeutet aber nicht Unabhängigkeit von ihr. Durch den Leistungsauftrag, der die Basis ihrer Finanzierung bildet, ist sie klar in die Meinungsbildung und in die Entscheidungsprozesse der Zivilgesellschaft eingebunden. Dabei besteht durchaus das Bemühen die Leistungen durch eindeutige Indikatoren kontrollierbar zu machen. Für die Universität Basel bedeutet dies, dass wir zu den best kontrollierten Institutionen zumindest der Schweiz gehören. Neben der von in unserem Auftrag stattfindenden Rechnungsprüfung durch eine private Firma, wird die Rechnung jeweils auch durch die Finanzkontrollen der beiden Kantone unter die Lupe genommen. Es würde mich sehr wundern, wenn bei uns auch nur ein Rappen aus der Buchhaltung verschwinden würde.

Die Einbindung in politische Entscheidungsprozesse ist grundsätzlich, wie eben schon erwähnt, keineswegs als Einschränkung der Autonomie zu werten. Im Gegenteil: sie erlaubt der Universität, ihren eigenen, autonom erarbeiteten strategischen Optionen verbindlichen Charakter zu verleihen. Wichtig ist jedoch, dass diese Abhängigkeit nicht in politische Willkür ausartet. Ein System wie das unsrige lebt von der diffizilen Balance zwischen der Steuerung durch einen politischen Meinungsbildungsprozess und der direkten Einflussnahme in die Führung der Universität. Die Rektoren sitzen in dieser Konstellation an der nicht unproblematischen Schnittstelle zwischen akademischen und politischen Entscheidungen. Und sie können diese Rolle nur wahrnehmen, indem sie gleichzeitig die Rolle eines CEO und eines primus inter pares spielen. Gerade für die Profilbildung der Universität ist es wichtig, dass der Rektor als primus inter pares das Vertrauen der Akademie genießt und es versteht, die akademischen Ansprüche mit den politischen Erwartungen in Einklang zu bringen. Wir haben in den letzten Jahren immer wieder erfahren, dass die einmal gewährte Autonomie immer wieder aufs neue diskutiert, begründet und durch entsprechende Leistung legitimiert werden muss. Die Politik hat die verständliche Tendenz, ihren Einfluss auch auf die autonome Universität auszudehnen. Und sie tut dies vor allem dann, wenn ein Vakuum spürbar wird. Die Profilbildung ist also auch im Sinne einer Wahrung der Autonomie ein für die Universität vordringliches Anliegen. Dass dies nur in der komplexen Situation von sich scheinbar widersprechenden Prinzipien geschehen kann, ist, so meine ich, ein profilbildendes Merkmal der Universität.

Ich danke Ihnen.

*Rektor Prof. Dr. Antonio Loprieno
Universität Basel
Petersgraben 35
CH-4003 Basel
a.loprieno@unibas.ch*