

# »Die symbolische Kraft des Neubeginns«

Uni-Präsident Prof. Steinberg über die Zukunft der Goethe-Universität als Stiftungshochschule



? Herr Professor Steinberg, Hand aufs Herz: Wenn Sie ein gutes Jahr zurückblicken, sich an den Ersten Alumnitag im Oktober 2006 erinnern, hätten Sie geglaubt, dass – Stichwort Stiftungsuniversität – nun im Oktober 2007 der Weg frei ist für das größte Erneuerungsprogramm in der Geschichte der Universität Frankfurt?

**Steinberg:** Wenn Sie mich so direkt fragen, dann gab es auch bei mir Phasen, in denen ich den Eindruck hatte, das Projekt könnte ins Stocken geraten. Dies wäre mit Blick auf den politischen Zeithorizont, Stichwort: Landtagswahlen Anfang 2008, kein gutes Zeichen gewesen. Im Rückblick erscheint es mir als besonders glücklicher Umstand, dass nach anfänglichen Schwierigkeiten und nach intensiven Diskussionen eine Einigung mit dem Personalrat über zentrale Fragen der künftigen Arbeitsbedingun-

gen erzielt werden konnte. Ich begrüße es auch, dass sich die studentischen Senatoren in der entscheidenden Senatsabstimmung zur Stiftungsuniversität nicht gegen das Projekt gestellt haben. Das stimmt mich zuversichtlich, dass eine Einigung mit allen Statusgruppen der Universität gelingen wird.

? Was würden Sie, wenn Sie ein zweites Mal einen solchen Prozess zu managen hätten, heute im Rückblick anders machen?

**Steinberg:** Die Chance für eine erfolgreiche Umwandlung in eine Stiftungsuniversität bestand nur jetzt. Das hat allen Beteiligten das Äußerste abverlangt. Belastet wurde die Diskussion sicherlich auch durch die – sachlich völlig falsche – Verbindung mit den Themen Studienbeiträge und Privatisierung. Allerdings: Wenn man von der Richtigkeit eines Weges überzeugt ist, dann muss man ihn auch konsequent gehen. Und man muss auch die Skeptiker mitnehmen und davon überzeugen, dass dieser Weg letztlich allen Gruppen in der Universität nützt. In einer Reihe von Gesprächen hatten ganz unterschiedliche Mitglieder der Universität bereits vor der Einleitung des förmlichen Verfahrens ein großes Interesse signalisiert. Und auch in den Verhandlungen mit den verschiedenen Gruppen der Universität im vergangenen Jahr habe ich viel an positiver Resonanz erfahren.

Dr. Olaf Kaltenborn, Leiter der Abteilung Marketing und Kommunikation, im Gespräch mit dem Universitätspräsidenten und Rechtswissenschaftler, Prof. Dr. Rudolf Steinberg.

Ich bin mir sicher, dass bereits in wenigen Jahren die Realität der Stiftungsuniversität, verbunden mit den neuen Möglichkeiten der Autonomie, auch die Kritiker überzeugt haben wird.

? Was macht Sie so optimistisch?

**Steinberg:** In Gesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Goethe-Universität erlebe ich derzeit oft eine Art gespannte Erwartung. Die Universität verändert sich – vielleicht stärker als je zuvor. Das schafft auf der einen Seite ein gewisses Maß an Unsicherheit, auf der anderen Seite jedoch auch eine Fülle neuer Gestaltungsmöglichkeiten. Diese Umwandlung ist ja kein Selbstzweck. Ihr wichtigstes Ziel ist es, die Universität in der Substanz zu verbessern. Davon werden nicht nur die Studierenden profitieren, sondern auch alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Verbesserungen müssen erfahrbar, aber auch kommuniziert werden. Und noch etwas. Immer wieder höre ich, die Universität würde sich privatisieren. Ich versichere jedem: Die Universität ist kein Wirtschaftsunternehmen und wird es auch nie sein. Wir sind weiterhin eine Landeseinrichtung, wir bekommen auch nach dem 1. Januar 2008 wie jede andere Universität unser Geld vom Land. Aber wir haben jetzt neue Möglichkeiten, mit ergänzenden privaten Mitteln aus dem tiefen Tal unserer jahrzehntelangen Unterfinanzierung herauszukommen.

? Wie sieht die derzeitige Finanzierungsstruktur der Universität aus?

**Steinberg:** Das wird Sie vielleicht überraschen: Aber bereits heute liegt der Anteil des direkten Landeszuschusses, also jene 288 Millionen Euro, die die Universität im Jahr 2008 direkt erhält, nur noch bei 55 Prozent der Gesamteinnahmen. Das heißt: 45 Prozent ihrer Mittel erhält die Universität Frankfurt bereits aus anderen Quellen. Den größten Anteil machen dabei forschungsgebundene Drittmittel aus. Sie liegen inzwischen bei über



100 Millionen Euro pro Jahr – eine enorme Steigerung innerhalb weniger Jahre um mehr als 100 Prozent. Auch die Zahl der Stiftungslehrstühle liegt inzwischen bei 45 Stiftungs- und Stiftungsgastprofessuren. Diese Zahlen enthalten eine wichtige Botschaft. Wir stehen nicht am Anfang, sondern haben schon ein Stück des Weges hin zu einer eher leistungsorientierten Universitätsfinanzierung zurückgelegt. Diesen Weg wollen wir in Frankfurt konsequent weitergehen – auch zusammen mit Stiftern und Freunden. Viele Frankfurterinnen und Frankfurter identifizieren sich inzwischen wieder mit ihrer Goethe-Universität. Oberbürgermeisterin Petra Roth bekundet bei vielen Gelegenheiten ihre starke Verbundenheit mit der Universität. Sie ist bereit, in das neue Stiftungskurato-

Zustand! Auch darum brauchen wir die Stiftungsuniversität jetzt.

? Kritiker argumentieren, für die Verbesserung der universitären Situation hätte man nicht die ganze Universität umwandeln müssen. Das wäre im Rahmen der Staatsuniversität auch gegangen.

**Steinberg:** Viele Kritiker übersehen die symbolische Kraft eines Neubeginns – als Zeichen nach innen wie nach außen. Ich bin gegen ein »Weiter so« nach dem Motto, bisher hat es auch irgendwie funktioniert, dann wird es in den nächsten 20 Jahren auch funktionieren. So kommen wir nicht weiter, so kann man keine Universität gestalten, die in Zukunft noch wettbewerbsfähig ist. Fakt ist: In unserem



rium einzutreten. Auch bei der Ausbildung dieses Wir-Gefühls hilft uns die Stiftungsuniversität.

? Worauf führen Sie diese Veränderungen zurück?

**Steinberg:** Sie sind bereits das Ergebnis des im Jahr 2001 vom Senat beschlossenen Veränderungsprozesses der Universität. Der Hochschulentwicklungsplan formuliert ehrgeizige Ziele in Forschung und Lehre. Leider könnten wir bei der Verwirklichung dieser Ziele schon viel weiter sein, wenn das Diktat der knappen Finanzen uns nicht immer wieder dabei behindert hätte. Uns fehlt bisher einfach das Geld. Das schadet der Forschung und der notwendigen Betreuung der Studierenden. Ein unwürdiger

universitären Umfeld geschehen im Augenblick tief greifende Veränderungen, die viele neue Chancen bieten. Darauf müssen wir uns einstellen. Ich nenne nur zwei Beispiele: Erstens: Ich erlebe in meinen Gesprächen außerhalb der Universität eine gestiegene Spendenbereitschaft. Doch bisher haben mir diese Menschen immer gesagt: Wir würden Ihnen gern Geld geben, aber dann versickert es im Landeshaushalt und unter dem Strich bleibt für die Universität nur wenig übrig. Ab Januar 2008 haben wir eine andere Situation. Wenn sich ein Förderer entscheidet, der Stiftungsuniversität Geld zu geben, dann kommt dies zu 100 Prozent der Universität zugute. Dies ist der entscheidende strategische und psychologische Vorteil der Stiftungslösung. Und daran kommt

auch kein Kritiker vorbei. Zweitens: Im Fachbereich Wirtschaft ist es uns binnen Jahresfrist gelungen, einige der besten Wirtschaftswissenschaftler weltweit nach Frankfurt zu holen. Das Handelsblatt führt die zuletzt stark gestiegene Attraktivität unseres Fachbereichs nicht nur auf Anstrengungen des Fachbereichs zurück, sondern auch auf den bereits deutlich sichtbaren Imagewandel der Goethe-Universität – und auf die Berufung von hervorragenden bislang im Ausland tätigen Professoren aus Stiftungsmitteln. Uns ist es also gelungen, den oft beklagten Brain Drain in einen Brain Gain zu wandeln.

? Sie haben mehrfach öffentlich erklärt, sie wollten die Universität Frankfurt bis zum Jubiläum 2014 in die Spitzengruppe der deutschen Hochschulen führen. Was macht Sie so optimistisch, dass dies gelingt?

**Steinberg:** Weil ich das Potenzial und die Möglichkeiten der Goethe-Universität kenne, die wir bei weitem noch nicht ausgeschöpft haben. Nach wie vor verschenken wir unglaublich viel Potenzial, weil wir uns zu wenig konzentrieren auf Kernfelder unserer Kompetenz. Natürlich ist dies auch das Ergebnis der Hochschulpolitik der letzten 30, 40 Jahre, die die Universitäten als nachgeordnete Behörden des Landes gleichsam in die Unmündigkeit geführt hat. Der Bildungspolitiker

Konrad Schily, Gründer der Universität Witten/Herdecke, hat einmal in einem FAZ-Interview mit Blick auf die Universitäten gesagt: »Der staatlich bewirtschaftete Geist war am Ende eingewickelt in ein Gespinnst aus unendlich vielen feinen Fäden, an denen Beamte der Ministerialverwaltungen in den Landeshauptstädten nur zu ziehen brauchten, um eine gewisse Wirkung zu erreichen. Es bleibt die Frage, warum dieser drastische Widerspruch zwischen verbrieftem Freiheitsanspruch der Universitäten und ihrer faktischen Unfreiheit den kritischen Geistern in den Universitäten nicht schon viel früher aufgefallen ist.« Internationale Vergleiche zeigen: Autonomie ist der wesentliche Nährboden für die Steigerung von Qualität in Forschung und Lehre. Die meisten wirklich guten Universitäten dieser Welt waren von vornherein frei oder haben vom Staat

weitgehende Freiheitsrechte eingeräumt bekommen. Wenn der Staat – wie jetzt in unserem Fall – Universitäten die Freiheit gewährt, ihre inneren Potenziale besser zu entfalten, dann kann daraus eine enorme Dynamik entstehen.

? Stichwort Exzellenz: Die Universität Frankfurt hat in den beiden Runden des Exzellenzwettbewerbs sehr achtbar abgeschnitten. Wir haben einmal ausgerechnet, dass mehr als fünf Prozent der Gesamtfördersumme von 1,9 Milliarden Euro nach Frankfurt fließen. Hatten Sie damit gerechnet?

**Steinberg:** Insgeheim schon. Was aber viel wichtiger ist: Es ist innerhalb der Universität gelungen, eine Balance der Exzellenz zwischen Naturwissenschaften und Medizin auf der einen und den Geisteswissen-

schaften auf der anderen Seite herzustellen. Damit knüpfen wir an die große wissenschaftliche Tradition unserer Universität an. Darüber bin ich sehr glücklich und möchte allen beteiligten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern für ihren enormen Einsatz danken. Denn das ist vor allem in die Universität hinein ein ganz wichtiges Zeichen in Zeiten des Wandels. Jetzt ist es quasi amtlich: Die Frankfurter Geisteswissenschaften haben nicht den geringsten Grund, sich hinter den Naturwissenschaften zu verstecken. Sie können jetzt mit 33 zusätzlichen Millionen Euro im Rücken Großartiges leisten. Und ich denke, das werden sie auch tun. Mit diesem Potenzial ergeben sich auch hervorragende Synergien mit dem Forschungkolleg Humanwissenschaften, das in der zweiten Jahreshälfte 2008 seine neuen Räumlichkeiten in Bad Homburg beziehen wird. ◆