

Die Gründung des Karlsruher Instituts für Technologie KIT¹

(Dr. Dennis Nitsche)

1. Die Ausgangslage: Universität Karlsruhe (TH) und Forschungszentrum Karlsruhe

Die Universität Karlsruhe (TH)², gegründet 1825 als Polytechnische Schule und damit die älteste technische Universität in Deutschland, zählt zu den leistungsstarken Hochschulen in Deutschland. Mit rund 18.000 Studierenden zu Beginn des neuen Jahrhunderts erreichte die Universität Karlsruhe (TH) zwar nicht die Masse der Hochschul-Kolosse in Berlin, München oder Köln, sie zeichnete sich jedoch in besonderem Maße durch ihre Forschungsorientierung aus, insbesondere in den Bereichen Natur- und Ingenieurwissenschaften. Die hervorgehobene Bedeutung der Forschung, die bereits 1995 im Namenszusatz „Forschungsuniversität - gegründet 1825“ ihren Niederschlag gefunden hatte, wurde jedoch nie als Degradierung des zweiten universitären Auftrags, der Lehre, angesehen, sondern vielmehr als Voraussetzung für ein hohes Ausbildungsniveau auf dem neuesten Stand der Forschung. Wenngleich die Universität Karlsruhe (TH) kontinuierlich, bezogen auf die Zahl der Mitarbeiter, zu den drittmittelstärksten Forschungseinrichtungen in Deutschland zählte, und in einigen Bereichen auch im internationalen Vergleich zu den führenden Forschungseinrichtungen zählte, wurde sie aufgrund ihrer nur mittleren Größe insgesamt nicht als Institution von Weltrang wahrgenommen. Neben der Universität besteht in Karlsruhe seit 1956 eine zweite Forschungseinrichtung mit ebenfalls ausgezeichnetem Ruf: Das Forschungszentrum Karlsruhe (FZK)³. Seit seiner Gründung als „Kernreaktor Bau- und Betriebsgesellschaft mbH“ hat sich das Forschungszentrum Karlsruhe kontinuierlich und weit über den ursprünglichen Auftrag hinaus zu einer führenden Forschungsstätte in Deutschland entwickelt. Das Forschungszentrum ist heute mit nahezu 4.000 Mitarbeitern die größte Einrichtung in der Helmholtz-Gemeinschaft und bearbeitet zahlreiche natur- und ingenieurwissenschaftliche Themenkomplexe: Struktur der Materie, Kernfusion, Nachhaltigkeit und Technik, Nukleare Sicherheitsforschung, Atmosphäre und Klima, Rationelle Energieumwandlung, Biomedizinische Forschung, Nano- und Mikrosysteme, Regenerative Medizin sowie Wissenschaftliches Rechnen. Mit einem

¹ Alle verwendeten Grafiken und Bilder: Universität Karlsruhe (TH).

² Siehe dazu: www.uni-karlsruhe.de (Stand: 01.04.2008).

³ Siehe dazu: www.fzk.de (Stand: 01.04.2008).

Budget von jeweils rund 300 Millionen Euro (2007) sowie jeweils etwa 4.000 Mitarbeitern sind Universität und Forschungszentrum nicht nur in der wissenschaftlichen Ausrichtung, sondern auch in der Größe sehr ähnlich. Bereits seit den 1950er Jahren bestehen in einigen Teilbereichen erfolgreiche Kooperationen, die jedoch aufgrund der institutionellen Besonderheiten (Landesuniversität ↔ Forschungseinrichtung des Bundes) mehrheitlich projektbezogen angelegt waren.

2. Die Exzellenzinitiative

Am 26. Januar 2004 stellte die Bundesministerin für Bildung und Forschung, Edelgard Bulmahn (SPD), ein Konzept zur Förderung der Spitzenforschung vor: „Brain up! Deutschland sucht seine Spitzenuniversitäten“. ⁴ Die Initiative zielte darauf ab, die chronische Unterfinanzierung der Wissenschaft in Deutschland anzugehen und besonders erfolgreiche Universitäten im internationalen Wettbewerb zusätzlich zu stärken. Angedacht war, bis zu fünf Universitäten mit jeweils bis zu 50 Millionen Euro jährlich zu fördern und noch vor Ablauf der Förderperiode Folgewettbewerbe zur Zündung einer „positiven Leistungsspirale“ ⁵ anzuschließen. Bulmahn: „Die Modernisierung des Forschungssystems muss zügig umgesetzt werden. Wir brauchen dringend mehr Geld für die Forschung, aber auch mehr Qualität fürs Geld.“ ⁶

Der ambitionierte Zeitplan des BMBF sah eine Ausschreibung des Förderprogramms in drei Förderlinien bereits für den Sommer 2004 vor. Hierbei war eine Besonderheit des Antragsverfahrens von erheblicher Bedeutung: Eine Auszeichnung in der dritten Förderlinie wurde an die Bedingung geknüpft, dass auch in den ersten beiden Förderlinien erfolgreiche Anträge genehmigt würden.

Drei Dimensionen der Exzellenzinitiative	
1. Förderlinie	Graduiertenschulen
2. Förderlinie	Exzellenzcluster
3. Förderlinie	Zukunftskonzepte

⁴ Vgl.: BMBF: Exzellenzinitiative, abrufbar unter: <http://www.bmbf.de/de/1321.php> (Stand: 01.04.2008).

⁵ BMBF: Pressemitteilung 09/04, 26.01.2004, abrufbar unter: <http://www.bmbf.de/press/1053.php> (Stand: 27.03.2008).

⁶ BMBF: Pressemitteilung 09/04.

Aufgrund der grundgesetzlich verankerten Zuständigkeit der Bundesländer für die Universitäten und entsprechend zurückhaltender Reaktion der Länderministerien hinsichtlich forschungspolitischer Aktivitäten des Bundes wurde die Umsetzung des Programms mit der Frage der Föderalismusreform verknüpft. Nachdem weder zum Jahresende 2004 noch im April 2005 eine Einigung zwischen dem Bund und den Ländern erzielt werden konnte, sahen viele Beobachter das nunmehr unter dem Schlagwort „Exzellenzinitiative“ diskutierte Programm als gescheitert an.

An der Universität Karlsruhe (TH) gingen die Meinungen über die Umsetzbarkeit der Exzellenzinitiative auseinander: Während der Rektor der Universität, Prof. Dr. Horst Hippler, der Initiative keine Erfolgsaussichten mehr einräumte, beurteilte Prof. Dr. Detlef Löhe, vormals Mitglied im Senat der Universität und seit dem Wintersemester 2005/2006 Prorektor für Forschung, die Lage vorsichtig positiv, da er aufgrund seiner Mitgliedschaft im DFG-Senat einen guten Einblick in den Fortgang der Planungen zur Exzellenzinitiative besaß und dadurch auch kleinste Fortschritte in der Sache wahrnehmen konnte.⁷

Am 23. Juni 2005 erzielten der Bund und die Länder schließlich eine Einigung über die Durchführung der Exzellenzinitiative, sodass mit fast eineinhalbjähriger Verzögerung Mitte August die offizielle Ausschreibung erfolgen konnte. Da die finanziellen Mittel für die erste Ausschreibungsrunde der Exzellenzinitiative bereits im Haushalt 2006 vorgesehen waren und daher die Zeit drängte, wurde der Abgabetermin für die Antragsskizzen für die ersten beiden Förderlinien bereits auf den 30. September 2005, und für die dritte Förderlinie auf den 14. Oktober 2005 festgelegt.⁸

⁷ Noch vor der Einreichung des Antrags in der Exzellenzinitiative trat Professor Löhe aus der Fachkommission der DFG, die für die Begutachtung der Anträge in der ersten und zweiten Förderlinie verantwortlich war, zurück, um jeden Anschein der Befangenheit von vornherein auszuschließen. Über die Anträge in der dritten Förderlinie entschied die Strategiekommission des Wissenschaftsrats. Fachkommission und Strategiekommission bildeten später zusammen mit Vertretern des Bundes und der Länder die Bewilligungskommission, die über die konkrete Ausschüttung der Gelder aus der Exzellenzinitiative befand.

⁸ Die Ausschreibung erfolgte in zwei Runden. Da die Universität Karlsruhe (TH) in der zweiten Förderrunde nicht mit Projektanträgen in den ersten beiden Förderlinien erfolgreich war, wird die zweite Ausschreibungsrunde im Folgenden ausgeblendet. In der zweiten Runde, die Entscheidung wurde am 19. Oktober 2007 bekanntgegeben, waren folgende Universitäten in allen drei Förderlinien erfolgreich: Universität Freiburg, FU Berlin, Universität Heidelberg, Universität Konstanz, RWTH Aachen, Universität Göttingen.

Exzellenzinitiative: Finanzielle Dimension	
Gesamtvolumen: 1,9 Mia. Euro	
2006	190 Mio. Euro
2007-2010	Je 380 Mio. Euro
2011	190 Mio. Euro

Bei den Graduiertenschulen wurde eine Gesamtzahl von etwa 40 (davon 20 in der ersten Ausschreibungsrunde) angestrebt, während bei den Exzellenzclustern rund 30 (15) Projekte zum Zuge kommen sollten. Die

Auszeichnung der Zukunftskonzepte wurde durch die Beschränkung auf insgesamt maximal 10 deutlich restriktiver gehandhabt.

3. Die Skizzenphase

Unter großem zeitlichem Druck wurden von der Universität Karlsruhe (TH) fristgerecht in allen drei Förderlinien Antragsskizzen eingereicht. Für die erste Förderlinie wurde maßgeblich von Prof. Dr. Ulrich Lemmer das Konzept zur Einrichtung der Karlsruhe School of Optics and Photonics (KSOP)⁹ entwickelt, für die zweite Förderlinie der Exzellenzcluster wurde das Konzept des Center for Functional Nanostructures (CFN)¹⁰, das bereits 2001 als DFG-Projekt angelaufen war, im Wesentlichen von Prof. Dr. Martin Wegener weiterentwickelt.¹¹ Die Bearbeitung der Skizze für die dritte Förderlinie wurde von der scheidenden Prorektorin für Forschung, Prof. Dr. Doris Wedlich, dem designierten Prorektor für Forschung, Prof. Dr. Detlef Löhe, und von Rektor Horst Hippler selbst geleistet. Entsprechend der sehr engen zeitlichen Vorgaben musste in aller Eile eine Antragsskizze „zusammengenagelt“ (Löhe) werden. In der Antragsskizze wurde, wie von der Strategiekommission des Wissenschaftsrates anerkannt¹², der von der Universität in den zurückliegenden Jahren eingeschlagene Weg in Richtung forschungsorientierter

⁹ Siehe dazu: www.ksop.de (Stand: 01.04.2008).

¹⁰ Siehe dazu: www.cfn.uni-karlsruhe.de (Stand: 01.04.2008).

¹¹ Die KSOP- und CFN-Anträge setzten sich sowohl in der Skizzen- als auch in der Vollantragsphase auf Anhieb erfolgreich durch und erfüllten damit die oben angesprochene Voraussetzung für den Erfolg in der dritten Förderlinie. Die Auszeichnung als „Exzellenzuniversität“ war somit allein vom Erfolg in der dritten Förderlinie, den Zukunftskonzepten, abhängig. Da das Zukunftskonzept somit überragende Bedeutung für den Status als Exzellenzuniversität erlangt, wird im Folgenden nur noch auf den KIT-Antrag Bezug genommen.

¹² Aus dem Schreiben des Wissenschaftsrates: „Das eingereichte Zukunftskonzept ist von der Gemeinsamen Kommission als ein weiterführender Ansatz zur Umstrukturierung und Förderung der universitären Spitzenforschung gewürdigt worden. Die Reformen der vergangenen Jahre seien positiv anzurechnen. Die Aufstockung der bereits existierenden „Center of Excellence“ und die Einrichtung von „Young investigator groups“ und eines „House of graduate students“ könnten nach Ansicht der Gemeinsamen Kommission sehr gut an die bereits erfolgten Aktivitäten zur Konzentration herausragender Forschung anknüpfen. Die Gemeinsame Kommission hat auch die angestrebte Reorganisation der Universität, verbunden mit der Schaffung neuer Exekutiv- und Managementstrukturen, positiv bewertet.“

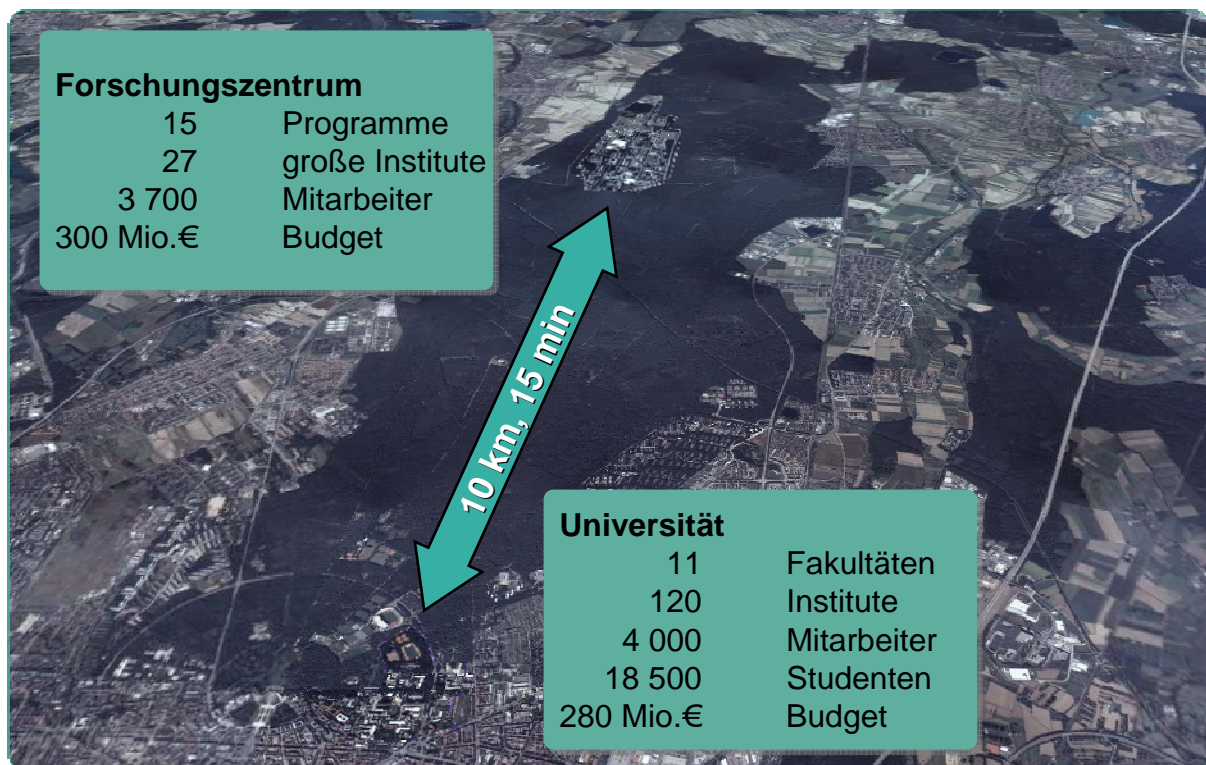
Strukturen konsequent fortgeführt, indem eine Reihe von zukunftsweisenden Elementen beschrieben wurde. Einen wirklich großen Wurf mit einer bahnbrechenden Zukunftsvision enthielt diese Skizze jedoch noch nicht.

4. Vollantrag: Der Weg zur Exzellenzuniversität

Am 20. Januar 2006 gaben DFG und Wissenschaftsrat die Ergebnisse der Vorauswahl bekannt und forderten die Universität Karlsruhe (TH) zur Einreichung eines Vollantrags auf, der, wiederum binnen kürzester Frist, bis zum 20. April 2006 einzureichen war. In einem ersten Schritt zur Erstellung des Vollantrags analysierten Rektor Hippler und Prorektor Löhe die Tragfähigkeit der Antragsskizze für den anstehenden Wettbewerb mit den weiteren 9 Universitäten, die ebenfalls zur Einreichung eines Vollantrags für ihr Zukunftskonzept aufgefordert waren. Im Zuge dieser Analyse entwickelten Hippler und Löhe eine Zukunftsvision, die in ihrer Dimension weit über die ursprüngliche Antragsskizze hinausging, indem sie auch das Forschungszentrum Karlsruhe mit in die Überlegungen zur Zukunft der Universität Karlsruhe (TH) einschloss: Gegenüber Dr. Manfred Popp, dem damaligen Vorstandsvorsitzenden des Forschungszentrums Karlsruhe, hatte Rektor Hippler die Idee vorgetragen, beide Einrichtungen in einer strategischen Allianz zu verbinden. Noch weiter war der von Prorektor Löhe eingebrachte Vorschlag gegangen, neben dem FZK die um Karlsruhe angesiedelten Fraunhofer Institute¹³ ebenfalls einzubeziehen; dieser Vorschlag wurde aufgrund zu hoher Komplexität jedoch wieder verworfen. Die Verbindung der direkt in der Stadtmitte am Schloss gelegenen Universität mit dem rund 10 Kilometer nördlich, mitten im Hardtwald, gelegenen Forschungszentrum bot aus Sicht des Rektorats für beide Einrichtungen erhebliche Vorteile (siehe unten) und erfüllte zugleich auf ambitionierte Weise das Kriterium der „Zukunftskonzepte“, die das BMBF in der dritten Förderlinie der Exzellenzinitiative avisierte. Der Vorstandsvorsitzende des FZK, Dr. Manfred Popp, trug die Idee von Beginn an begeistert mit und trat in einen intensiven Meinungs austausch mit der Universitätsleitung ein, um das Projekt voranzutreiben. Die Vision fand in der Folge auch Niederschlag in einer Empfehlung der Perspektivkommission für das

¹³ In Karlsruhe selbst sind das Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung ISI und das Fraunhofer Institut für Informations- und Datenverarbeitung IITB angesiedelt, im naheliegenden Pfinztal das Fraunhofer Institut für Chemische Technologie ICT und in Baden-Baden das Fraunhofer Institut für biomedizinische Technik.

Forschungszentrum Karlsruhe und wurde damit von beiden Einrichtungen getragen.¹⁴ Wenngleich eine Zusammenarbeit beider Einrichtungen bereits seit Jahrzehnten in vielfältigen Formen bestand, eröffnete die Vision einer gemeinsamen Zukunft in enger Verknüpfung für beide Einrichtungen reizvolle Aspekte, u.v.a. erhöhte internationale Sichtbarkeit, Entwicklung und Umsetzung einer gemeinsamen Forschungsstrategie, gemeinsame Berufungspolitik, gegenseitige Nutzung von Infrastrukturen, verbesserter Zugang des Forschungszentrums zu wissenschaftlichem Nachwuchs, Einbindung der FZK-Wissenschaftler in die Ausbildung der Studierenden.

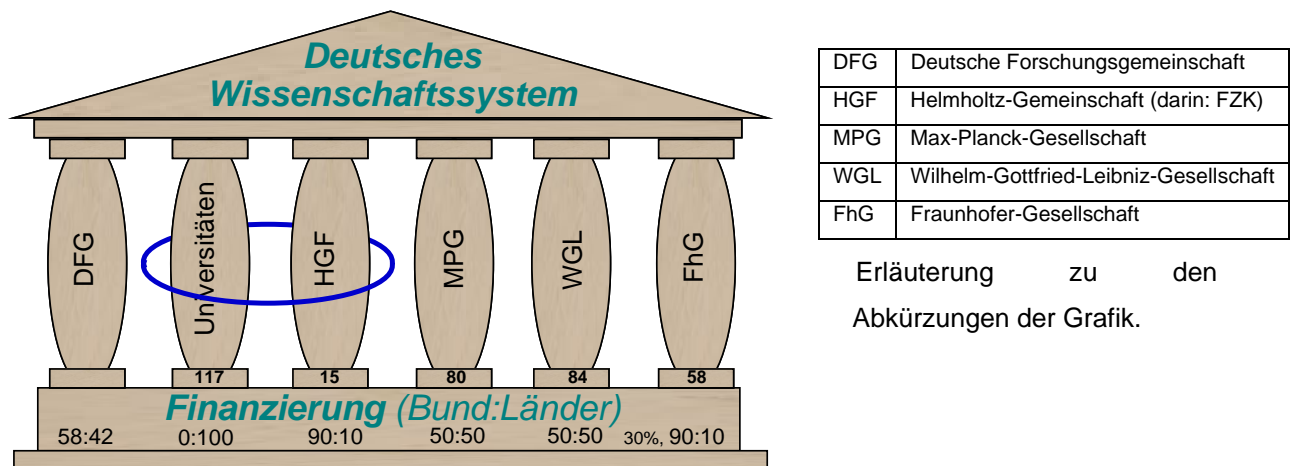


Ideale Ausgangsbedingungen: Gleichrangige Partner, räumliche Nähe, vergleichbare wissenschaftliche Ausrichtung.

Aus vielfältigen Diskussion kristallisierte sich schließlich ein klares Ziel heraus: Aufbauend auf der jahrzehntelangen Kooperation beider Einrichtungen sollte eine echte Fusion zum Karlsruher Institut für Technologie angestrebt werden – das KIT sollte tatsächlich die Rechtspersonen Universität und Forschungszentrum in einer Institution vereinen. Dieser Vorschlag bedeutete nichts weniger als eine Revolution gegen das stark versülte deutsche Wissenschaftssystem. Die Radikalität dieses

¹⁴ Empfehlungen der Perspektivkommission für das Forschungszentrum Karlsruhe, 15.03.2006: „The committee sees the possibility of establishing an elite university concept that does not yet exist in Germany. We recommend that the possibility and the details of such an alliance be worked out in some detail in order to determine the feasibility of the concept.”

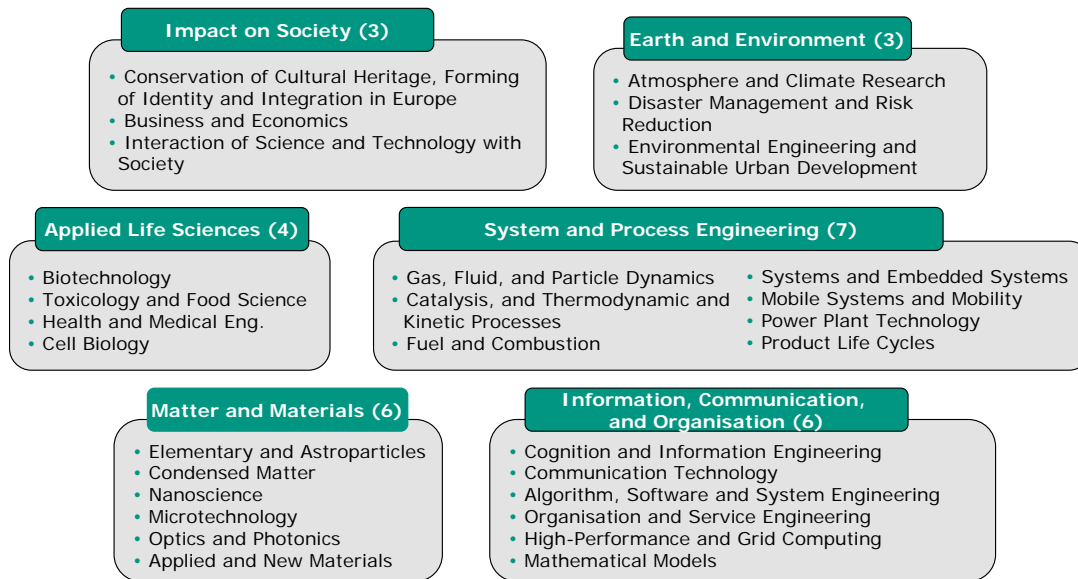
Ansatzes sollte noch lange Zeit ein Politikum bleiben: Weder der Bund noch das Land zeigten sich allzu begeistert, dem jeweils anderen ein Mitspracherecht in der eigenen Forschungseinrichtung zuzugestehen. Der Begriff „Fusion“ wurde daher lange Zeit nicht offen verwendet, sondern in weniger dramatisch anklingende Sprachregelungen wie „intensive Zusammenarbeit“ transkribiert, zumal die Zustimmung beider Ministerien zur Umsetzung der Idee unerlässlich war.



Schematische Darstellung des Wissenschaftssystems

Offen war zu diesem Zeitpunkt noch die konkrete Ausgestaltung des Zusammenschlusses, zumal KIT in der Antragsskizze noch nicht angedacht gewesen war. Im Zusammenspiel mit den Prodekanen für Forschung, einer erst im Januar 2006 eingerichteten Funktion der Fakultäten, wurde die Antragsskizze nahezu vollständig verworfen und durch die nunmehr weitergehenden Pläne zum Zusammenschluss der beiden Einrichtungen ersetzt. Das zentrale Element bei der Ausarbeitung der Vision KIT lag in einem Perspektivwechsel, der sich nicht mehr die wissenschaftlichen Disziplinen zur Basis machte, sondern sich an Forschungsbereichen und Forschungsfeldern orientierte. Das aus diesem Ansatz entwickelte Kompetenzportfolio, das fortlaufend aktualisiert wird, erlaubt einen verlässlichen Überblick über die tatsächlich an beiden Einrichtungen bearbeiteten Themengebiete und ermöglicht dadurch eine interdisziplinäre Verschränkung in bislang einmaligem Ausmaß.¹⁵

¹⁵ Ein weiterer positiver Nebeneffekt des Kompetenzportfolios liegt in der Erleichterung des Zugangs für externe Partner. Das erleichterte Matching wird daher zu einer Steigerung der Drittmiteinnahmen aus der Wirtschaft führen.



Das KIT-Kompetenzportfolio erlaubt Externen einen raschen Zugang zum KIT und ermöglicht intern die interdisziplinäre Vernetzung (Stand 31.03.2008).

Die Erarbeitung dieses Konzeptes, das in seiner Bedeutung für die Universität und das Forschungszentrum, aber auch für die Wissenschaftslandschaft in Deutschland insgesamt, weit über die ursprüngliche Antragsskizze hinausging, wurde von einem Kernteam von nur vier Personen vorangetrieben: Prof. Dr. Detlef Löhe, Dr. Timo Mappes, Dipl.-Ing. Oliver Ulrich sowie Frau Ursula Holtfester. Wichtige Anregungen und Beiträge trugen zudem Prof. Dr. Volker Saile und Prof. Dr. Christof Weinhardt bei. Neben einer ausführlichen Stärken-Schwächen-Analyse der Ist-Situation enthält das Zukunftskonzept¹⁶ im Wesentlichen eine Vision zur Verschmelzung der Universität und des Forschungszentrums sowie eine Skizze der hierfür erforderlichen, ergänzenden und neuartigen Forschungsstrukturen, aber auch zur Verbesserung der Gleichstellung sowie zu Lehre und Innovation. Aufgrund rigider inhaltlicher Vorgaben und der Beschränkung auf maximal 70 Seiten Antragstext konnte lediglich der Hauptgedanke im Fließtext ausgebreitet werden, während Nebenbemerkungen in die Fußnoten verschoben wurden. Um zusätzlichen Raum zu gewinnen, wurde die ausführliche KIT-Vision im Haupttext nur in groben Linien gezeichnet und erst in einem gesonderten Anhang ausführlich dargelegt. Erst am Nachmittag des Einreichungstermins konnte der Antrag in Druck gegeben werden, und um alle Unwägbarkeiten auszuschließen, wurden gleich zwei Fahrer damit beauftragt, den Antrag auf gesonderten Wegen noch vor Mitternacht des 20. April 2006 persönlich bei der DFG in Bonn abzugeben. „Unser Tagesablauf in der

¹⁶ Englischer Titel: Concept for the Future – The Foundation of a Karlsruhe Institut for Technology, KIT

Schlussphase bestand nur noch aus Schlafen, Essen und am Konzept schreiben“, so Prorektor Löhe, „wir haben alle bis an die Grenzen der Leistungsfähigkeit und der Gesundheit – und teilweise darüber hinaus – gearbeitet.“

Wie bei allen größeren Projektanträgen üblich, wurde auch im Rahmen der dritten Förderlinie der Exzellenzinitiative eine Begehung in Karlsruhe für den 6. Juli 2006 angesetzt. Die Gestaltung der vorangegangenen Begutachtungen zu den ersten beiden Förderlinien in einem Bonner Tagungshotel war weitgehend unproblematisch gewesen, da hierzu sowohl auf Seiten der Gutachter wie auch der Antragsteller breite Erfahrung bestand. Die dritte Förderlinie der Zukunftskonzepte war für beide Seiten dagegen absolutes Neuland: Wie sollte man eine Vision für die Zukunft durch eine Vor-Ort-Begehung erfahren können respektive erfahrbar machen? Diese Unsicherheit erschwerte die Vorbereitungen auf den Besuch der Gutachterkommission erheblich. Zudem bestanden Differenzen bezüglich der Art und Weise der Begehung: Der Universität Karlsruhe (TH) war es ein großes Anliegen, die Gremien der akademischen Selbstverwaltung, aber auch Studierende, Mitarbeiter und externe Gäste, in den Prozess einzubeziehen und favorisierte daher eine Veranstaltung im großen Rahmen des Audimax. Der Gutachterkommission schwebte dagegen ein eher kleinerer Kreis von maximal 50 Personen von Seiten der Universität und des FZK vor. Im Ergebnis verband man beide Vorstellungen und verlegte nach einem großen Auftakt die konkrete Arbeit in kleinere Arbeitsgruppen.

Wenngleich die Begehung insgesamt aus Sicht aller Beteiligten sehr erfolgreich verlaufen war, gab es keine klare Meinung hinsichtlich der Auswirkungen der Begehung auf die Chancen des Antrags. „Wir haben uns nicht zu viel versprochen, auch weil wir natürlich die Konkurrenzsituation nicht völlig überblicken konnten, aber wir waren der Überzeugung, unsere Chancen gewahrt zu haben“, blickt Detlef Löhe zurück. Ein Wermutstropfen war lediglich die Reaktion des baden-württembergischen Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst, das sich nach einem Arbeitsgespräch mit den Dekanen nicht von deren Unterstützung für das Projekt KIT überzeugt zeigte.

5. Die Entscheidung: Grünes Licht für KIT

Die Entscheidung über die Anträge in der Exzellenzinitiative fiel schließlich am 13. Oktober 2006: Zur Überraschung vieler Konkurrenten wurde neben den beiden Münchener Universitäten die Universität Karlsruhe (TH) zur Siegerin im Exzellenzwettbewerb gekürt!¹⁷



Strahlende Sieger: Prorektor Detlef Löhe, Rektor Horst Hippler und der Vorstandsvorsitzende des FZK, Manfred Popp (v.l.n.r.).

„Bis zur Entscheidung in der Exzellenzinitiative war das Projekt KIT in erster Linie ein Kind der Universitätsleitung gewesen, von

Seiten des FZK hatte sich lediglich der Vorstandsvorsitzende Manfred Popp inhaltlich in die Vorarbeiten eingebracht“, erläutert Rektor Hippler und verweist auf die zwangsläufigen Einschränkungen auch in der Binnenkommunikation der beiden Forschungseinrichtungen. „Die knappen Fristen haben uns sehr stark unter Druck gesetzt, sodass wir die Vision KIT nicht immer so intensiv mit den Mitarbeitern der Universität und des Forschungszentrums diskutieren konnten, wie wir das gerne getan hätten.“ In der Folgezeit musste das Projekt von einem Commando-Unternehmen der Führungsspitze beider Einrichtungen in ein integratives Konzept unter Beteiligung möglichst aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transformiert werden. In einem Eckpunktepapier¹⁸ vom 21.11.2006 vereinbarten das Bundesministerium für Bildung und Forschung, die baden-württembergischen Ministerien für Wissenschaft und Wirtschaft, die Helmholtz-Gemeinschaft sowie das FZK und die Universität Richtlinien zum weiteren Vorgehen im Projekt KIT. Bis Ende Mai 2007 sollte ein Detailkonzept entwickelt werden, mit dem die konkrete Umsetzung von KIT vorbereitet werden sollte. Der damit weiterhin aufrechterhaltene Zeitdruck beseitigte zwar einerseits jegliche Gefahr eines Versandens, setzte jedoch andererseits die Führungsebene sowie die Mitarbeiter am operativen KIT-Prozess unter erheblichen Leistungsdruck. Der Zeitdruck und die große Dimension der KIT-

¹⁷ Vgl.: Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG): Aktuelles und Hintergründe zur Exzellenzinitiative, abrufbar unter: http://www.dfg.de/aktuelles_presse/themen_dokumentationen/exzellenzinitiative/index.html (Stand: 01.04.2008).

¹⁸ Eckpunktepapier, abrufbar unter: http://www.bmbf.de/pub/eckpunktepapier_kit.pdf (Stand: 01.04.2008).

Vision ließen in der Folge eine strukturelle Verstärkung des Arbeitsmodus unumgänglich werden, zumal das Alltagsgeschäft beider Institutionen möglichst ohne Einschränkungen weitergeführt werden sollte. Im Februar und März 2007 wurde daher das KIT-Büro aufgebaut, das unter der kollegialen Leitung von Dr. Wolfram Schüssler (FZK) und Frau Bettina Eltester (Universität) mit Hilfe von rund 20 Koordinatoren¹⁹ und 120 Mitarbeitern in Arbeitsgruppen das KIT-Konzeptpapier entwickelte. „Unsere Mitarbeiter haben mit dem KIT-Konzeptpapier wirklich Unglaubliches geleistet. Auf der Basis dieses Papiers konnten wir bereits im Juni 2007 in die Umsetzungsphase zur Gründung von KIT übergehen“, lobt Rektor Hippler. „Die Motivation und der Einsatz unserer Mitarbeiter für KIT haben mich persönlich sehr beeindruckt. Für die Realisierung von KIT ist diese Begeisterung unerlässlich, denn nur wenn die Mitarbeiter unsere Vision teilen, können wir Erfolg haben.“ Binnen weniger Monate erarbeiteten die Arbeitsgruppen, unterstützt von der Boston Consulting Group im Rahmen eines pro bono-Projekts, auf der Basis des Zukunftskonzepts ein umfangreiches Detailkonzept. Die Arbeitsgruppen hatten hierbei eine doppelte Aufgabe zu bewältigen: Einerseits mussten Wege gefunden werden, wie die Fusion in vielfältigen Einzelbereichen gestaltet werden konnte, andererseits galt es, die unterschiedlichen Kulturen einer dezentral organisierten Landesuniversität und einer zentral geführten, staatlichen Großforschungseinrichtung zum Besten von KIT zusammenzuführen. Eine zusätzliche Herausforderung für den KIT-Prozess bestand in der Einbindung der Mitarbeiter beider Einrichtungen. Aufgrund der häufig negativen Berichterstattung in den Medien über Fusionen in der Wirtschaft, befürchteten viele Mitarbeiter Rationalisierungstendenzen im Sinne von Stellenkürzungen am KIT. Sowohl die Universitätsleitung als auch der Vorstand des Forschungszentrums führten mehrere Informationsveranstaltungen durch, um den unbegründeten Ängsten und Ressentiments zu begegnen. Im Rahmen der KIT-Sommernacht, eines Mitarbeiterfestes zur Feier der gemeinsamen Zukunftspläne am 7. Juli 2007 betonte Rektor Hippler in seiner Ansprache: „Wir haben KIT nicht gegründet, um Mitarbeiterstellen einzusparen. Unser Ziel ist einzig und allein die Exzellenz in Forschung, Lehre und Innovation. Ich bin mir sicher, dass wir mittelfristig sogar mehr Mitarbeiter benötigen werden, um unseren Anspruch zu verwirklichen. Dies gilt sowohl für die Wissenschaft selbst, als auch für die

¹⁹ Der Autor dieses Artikels betreute als Koordinator die Arbeitsgruppen Berufungsverfahren, Internationales, Gleichstellung und Wissenschaftliche Organe.

wissenschaftsstützenden Bereiche Verwaltung und Technik sowie für die Dienstleistungseinrichtungen.“

Mit dem Abschluss der Konzeptionsphase wurde eine Umstrukturierung des KIT-Prozesses erforderlich: Um eine Reduktion der Arbeitsbelastung der Koordinatoren auf ein nachhaltig vertretbares Maß zu erzielen, wurde das KIT-Büro mit hauptamtlichen Mitarbeitern personell verstärkt und die Umsetzung einzelner Teilprojekte hinsichtlich ihrer Bedeutung für KIT priorisiert. Vorrangig wurden die Bereiche Forschung, Lehre und Innovation sowie die institutionelle Verschränkung und schließlich die Verschmelzung der Leitungs- und Aufsichtsgremien bearbeitet.²⁰ Bereits Ende November 2007 konnte auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung zwischen den Institutionen die gemeinsame Abteilung Presse, Kommunikation und Marketing (PKM) gegründet werden, die die Pressestelle der Universität sowie die Stabsabteilung Öffentlichkeitsarbeit, Teile der Abteilung Marketing, Patente und Lizenzen und das Veranstaltungsbüro des FZK zusammenführte.

6. Die Gründung des KIT

Am 13. Dezember 2007 wurde der KIT-Gründungsvertrag als Binnenvereinbarung²¹ zwischen dem Forschungszentrum Karlsruhe und der Universität Karlsruhe (TH) unterzeichnet.²² Damit verpflichteten sich die beiden Partner, den KIT-Prozess weiter voranzutreiben mit dem Ziel der vollständigen Verschmelzung beider Einrichtungen. Dieser große Durchbruch – seit dem Erfolg in der Exzellenzinitiative waren erst 14 Monate vergangen! – wurde mit einem Festakt am 22. Februar 2008 im Brahmssaal (Kongresszentrum Karlsruhe) in Anwesenheit der Fachminister des Bundes und des Landes begangen.

²⁰ Da in der Umsetzungsphase noch einmal deutlich mehr Mitarbeiter beider Einrichtungen involviert werden mussten, als dies noch in der Konzeptphase erforderlich gewesen war, und zudem das KIT-Büro umstrukturiert werden musste, wurde die vorgesehene Soll-Kapazität im KIT-Prozess in einigen Teilbereichen erst im Herbst 2007 wieder erreicht.

²¹ Der Gründungsvertrag bindet ausschließlich die beiden Institutionen im Binnenverhältnis. Die Einrichtung des KIT als eigenständige Rechtsperson bei gleichzeitiger Auflösung der Universität Karlsruhe (TH) und des Forschungszentrums Karlsruhe kann demgegenüber nur auf gesetzlichem Wege im Rahmen eines KIT-Gesetzes erfolgen.

²² Im Zuwendungsbescheid der DFG zur Förderung des Projekts KIT war der 31.12.2007 als Deadline für die Vertragsunterzeichnung zur Gründung des KIT festgelegt worden. Bei Nichteinhaltung dieser Frist hätte die DFG den Zuwendungsbescheid und damit die Auszeichnung als Exzellenzuniversität zurücknehmen müssen.



Der neue Vorstandsvorsitzende des FZK, Prof. Dr. Eberhard Umbach, und der Rektor der Universität Karlsruhe (TH), Prof. Dr. Horst Hippler, nach der Unterzeichnung des KIT-Gründungsvertrags.

7. Nächste Schritte

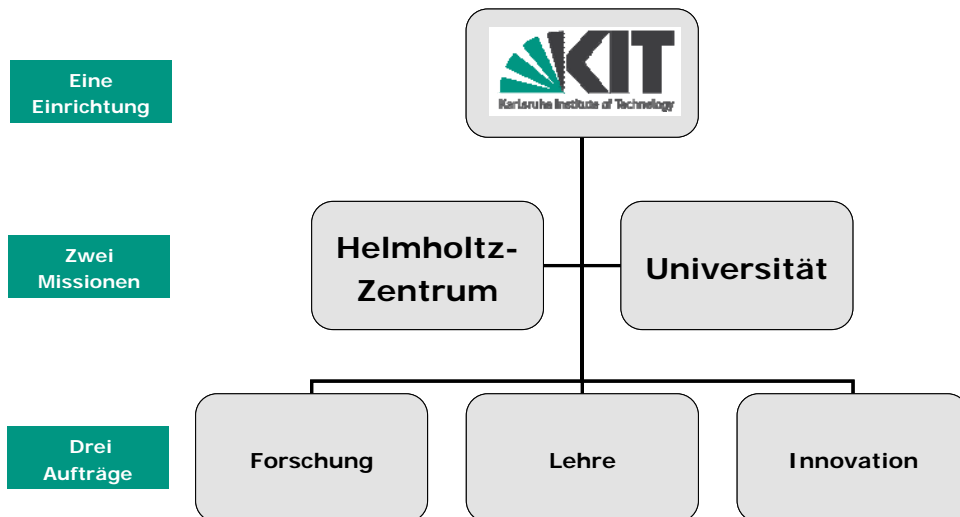
Wenige Tage vor der Gründungsfeier, am 18. Februar 2008, hatte die Bundesministerin für Bildung und Forschung, Dr. Anette Schavan, und ihr Pendant aus dem Land Baden-Württemberg, Prof. Dr. Peter Frankenberg, im Rahmen einer gemeinsamen Pressekonferenz die Entscheidung der Ministerien öffentlich gemacht, der vollständigen Fusion der Universität und des Forschungszentrums zuzustimmen und KIT als Körperschaft nach baden-württembergischem Landesrecht bei gleichzeitiger Mitgliedschaft in der Helmholtz-Gemeinschaft einzurichten. In dieser Struktur wird KIT einen Aufsichtsrat, einen KIT-Senat und einen Vorstand haben, in denen die bestehenden Gremien vollständig aufgehen werden. Rektor Hippler und der Vorstandsvorsitzende des FZK, Prof. Dr. Eberhard Umbach, waren hiervon bereits vor Weihnachten 2007 in Kenntnis gesetzt, jedoch zu absoluter Geheimhaltung verpflichtet worden. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Zusammenführung beider Einrichtungen werden im Laufe des Jahres 2008 in den beteiligten Ministerien unter Beteiligung des FZK und der Universität vorbereitet und sollen im Herbst 2008 in die Parlamente eingebracht werden, sodass nach derzeitigem Stand mit der gesetzlichen Einrichtung von KIT noch für Dezember 2008 zu rechnen ist. Zur frühzeitigen Einbindung der Abgeordneten des Bundes und des Landes werden Anfang April zwei Parlamentarische Abende in Berlin und Stuttgart durchgeführt, die einerseits zur Information der Abgeordneten über KIT und dessen Rolle in der deutschen Wissenschaftslandschaft dienen, aber andererseits auch zur Aufnahme von Impulsen und Anregungen der bildungspolitischen Experten in den KIT-Prozess beitragen.



Überblick über zentrale Entwicklungsstufen von KIT

Wenngleich der KIT-Prozess insbesondere im Bereich der Forschungsstrukturen, die KIT-Zentren und Schwerpunkte arbeiten bereits oder befinden sich zumindest in Gründung, weit fortgeschritten ist, harren einige wichtige Fragen noch der Lösung: Die konkrete Zusammensetzung der Aufsichts- und Leitungsgremien muss noch geklärt werden, die Leitung des KIT-Vorstands durch die Doppelspitze Hippler/ Umbach ist jedoch bereits vereinbart. Wenngleich die Zusammenlegung der Verwaltungen kontinuierlich vorangeht, werden aufgrund unterschiedlicher Herkunft der Mittel (Bund/ Land) die Finanzströme buchhalterisch weiterhin getrennt bleiben müssen, hier gilt es praktikable Wege zu entwickeln. Der weiteren Verankerung der Vision KIT bei Mitarbeitern und Studierenden und die Schaffung einer gemeinsamen Identität wird ebenfalls große Bedeutung zukommen, insbesondere, wenn die Rechtspersonen Universität und FZK zugunsten des KIT aufgelöst werden. Das Zusammenwachsen der beiden Institutionen zu einem neuen Ganzen kann nicht über Nacht erfolgen und ebenfalls nicht dekretiert werden. Auf dem Weg zum KIT sind daher noch einige Schritte zu gehen. Unbestritten ist jedoch, dass die Exzellenz in Forschung, Lehre und Innovation auf internationalem Spitzenniveau nur erreichbar ist, wenn KIT die beiden Missionen der programmorientierten Helmholtz-Großforschung mit der freien universitären Forschung und forschungsgetriebener Lehre zusammenbringen kann. KIT ist bereits heute führend in der Energieforschung in Europa und wird in der Nanowissenschaft stark wahrgenommen, in zahlreichen weiteren Gebieten wird ebenfalls auf Spitzenniveau gearbeitet, die intensive Kooperation mit der Wirtschaft gibt hiervon einen Eindruck. Exzellenz in Forschung, Lehre und Innovation lebt dabei immer von herausragenden Köpfen, und dazu zählen Professoren, Mitarbeiter und Studierende gleichermaßen. Forschen und Studieren am KIT wird sich qualitativ an höchsten Maßstäben messen lassen

können, hierzu tragen der Hector-Wissenschaftsfonds²³ und ein hervorragendes Betreuungsverhältnis erheblich bei. Das große Interesse der internationalen Wissenschaftswelt an den Entwicklungen in Karlsruhe gibt einen guten Eindruck vom Potenzial des KIT. Und welches Kompliment könnte schöner sein, als bereits heute von US-amerikanischen Eliteuniversitäten als ernstzunehmende Konkurrenz wahrgenommen zu werden?²⁴



Die Zukunft: In KIT ergänzen und unterstützen sich die zwei Missionen wechselseitig und ermöglichen so die noch bessere Erfüllung der drei Aufträge.

Zum Autor:

Dr. Dennis Nitsche

Persönlicher Referent des Rektors

Universität Karlsruhe (TH)

Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

²³ Der Hector-Wissenschaftsfonds wurde von Hans-Werner und Josefine Hector am 17.03.2008 eingerichtet und umfasst ein Stiftungsvermögen von 200 Millionen Euro. Der Fonds unterstützt die Gewinnung internationaler Spitzenkräfte, indem er zusätzliche Mittel zur Ausstattung einer Professur sowie einen Förderpreis zur persönlichen Verwendung des Hector-Fellows beisteuert.

²⁴ Für wertvolle Anregungen und Korrekturen zum Text danke ich Herrn Prof. Detlef Löhe sehr herzlich.