

## Laudatio für Professor Dieter Lenzen

### Aus Anlass der Verleihung des Preises für den Hochschulmanager des Jahres

„Wenn alles zu jeder Zeit passieren kann, dann ist zwar jedes Ereignis überraschend, weil die Überraschung aber der Regelfall ist, gibt es keine Überraschung mehr. Die Menschen werden dazu genötigt, sich den Ereignissen hinzugeben, auch wenn sie der Meinung sind, deren Herr zu sein.“ Dieter Lenzen, 1993 – Alles kann jederzeit passieren, Aufsatz in der Ausstellung „Lebensstationen in Deutschland“

Sehr geehrte Damen und Herrn,

Zum ersten Mal wird der Preis für das beste Hochschulmanagement in Deutschland vergeben, und der Präsident der Freien Universität Berlin hat ihn gewonnen. Wie ist es dazu gekommen? Es war die Idee der Financial Times Deutschland und auch die Initiative von Marion Schmidt, einen solchen Preis auszurichten. Hier kamen zwei wichtige Faktoren zusammen: Die Aufbruchstimmung an den deutschen Universitäten – um mit Ferdinand Freiligrath zu sprechen „trotz alledem“, sowie die in den letzten Jahren durch das CHE erarbeitete ausgezeichnete Datenlage über Universitäten in Deutschland – beides kritisch begleitet und somit weiten Kreisen bekannt gemacht durch den systematische Aufbau eines großen Berichtsteils in der Financial Times Deutschland über Forschung und Bildung.

Kann man überhaupt einen solchen Preis etablieren und vergeben, ohne andere zu verletzen? Um es vorweg zu nehmen: Ja, wir können und wir sollen, es wird ein Teil der Aufgaben sein, die neue Rolle der Universitäten in der Gesellschaft zu definieren. Die Entscheidung war nicht leicht und wir haben intensiv darum gerungen. Denn: Es gibt höher rangierte Universitäten in Deutschland, es gibt kleinere, die schneller aufstiegen, es gibt hervorragende Manager an deutschen Hochschulen, die mit geringen Mitteln viel erreichen, es gibt diejenigen, die Universitäten auf höchstem Niveau noch weiter verbessert haben, was sehr anspruchsvoll ist. Doch das Gremium war so balanciert zusammengesetzt, dass es am Ende aus der Gesamtsicht einen fairen Entscheid treffen konnte, der einstimmig fiel.

Wie kam die Gesamtsicht zustande, was waren überhaupt die Komponenten? Wie in einem großen Architekturwettbewerb gab es harte quantitative sowie qualitative Kriterien, und am Ende musste sich die Jury einigen. Es ging um folgende Punkte, Professor Müller-Böling ist auf einige bereits eingegangen:

- Ist die Person seit mindestens 4 Jahren im Amt und konnte damit zeigen, Verantwortung übernommen und Ziele umgesetzt zu haben?

- Ist es der Leitung gelungen, die Institution zukunftssicher zu machen, beispielsweise durch Berufungen oder die strategische Bereitstellung von starken internen kompetitiven Ressourcen?
- Hat die Institution eine zukunftsfähige Verteilung zwischen Frauen und Männern bei den Berufungen?
- Wie sinnvoll und nachhaltig ist die Internationalisierungsstrategie der Institution, ihre globale Vernetzung?
- Hat die Institution unter dieser Führung ihren Namen und ihre Ausstrahlung gestärkt? Hat sie in diesen Jahren ihre Position gegenüber vorher nachhaltig verbessert, und wie stark und wie schnell?

Vieles von dem ist dem Preisträger gelungen. Damit kommen wir zu den Verdiensten der Person Professor Dieter Lenzen.

- Er ist seit 2003 Präsident und wurde im vergangenen Jahr mit 80% der Stimmen im Amt bestätigt.
- Er ist erwiesenermaßen bereit, Verantwortung zu übernehmen, Ziele zu definieren und diese umzusetzen. Dies löst nicht immer Begeisterung aus, aber er ist beharrlich in die Richtung weiter gegangen, die er als richtig erkannt hatte – mit Zielvereinbarungen als einem Umsetzungsmittel, mit Prämissenüberprüfung- und Durchführungskontrolle, mit positivem Feedback.
- Er hat die FU Berlin aus einer nicht einfachen Lage in eine gute Gegenwart und eine vielversprechende Zukunft geführt. Dazu sei ein kleiner Exkurs eines Auswärtigen erlaubt. Die Anfrage „FU Berlin – Geschichte“ bringt 427'000 Einträge für die 60-jährige (ETH-Geschichte nur 445'000, obwohl 90 Jahre älter). Die Freie Universität wurde 1948 als Körperschaft des öffentlichen Rechts errichtet, mit einer starken Selbstverwaltung einem Kuratorium und nicht direkt dem Staat unterstellt. Die Studierenden hatten von Beginn an einen Sitz im Kuratorium und in den anderen Gremien der akademischen Selbstverwaltung. Dies, um - Zitat - „Staatsferne und Unabhängigkeit von akademischer Lehre und Forschung“ zu sichern. Vor 40 Jahren war die Freie Universität eines der Zentren der 68er-Bewegung und der Außerparlamentarischen Opposition. Die FU wuchs extrem schnell und wurde zur „Massenuniversität“ - 1983, Professor Lenzen war gerade 36, lag sie bereits bei über 50'000 Studierenden. 1991/92 waren mehr als 62'000 Studierende eingeschrieben und sie war nach der LMU die zweitgrößte Universität Deutschlands. Seither sank die Zahl der Studierenden auf unter 35'000, natürlich auch durch die Verlagerung der Humanmedizin. Dieses starke Auf und Ab in den Studierendenzahlen, die inneren und äußeren Spannungen hinterließen ihre Spuren, und besonders im Ausland erfuhr das Bild der FU Berlin starke Veränderungen. In dieser nicht einfachen Situation, derer sich Professor Lenzen sicher bewusst war, übernahm er mit Energie das Präsidium.
- Er hat – auch durch die erfolgreiche Beteiligung am Exzellenzwettbewerb – einen nachhaltigen Imagegewinn für die Universität erzeugt - etwas, was heute in den globalen Rankings zählt und immer bedeutsamer wird, da es die Internationalisierung direkt und stark beeinflusst

- Er hat – und darüber kann auch die ETH nur vor Neid erblassen – den Anteil der Frauen bei Berufungen auf 50% erhöht und so die natürliche Verteilung der Kräfte hergestellt, die für eine Universität der Zukunft unabdingbar ist.
- Er hat einen zukunftssicheren Prozess zur Verteilung der Ressourcen unter Einsatz auch interner kompetitiver Forschungsmittel in Gang gesetzt. Diese Unabhängigkeit ist für eine Spitzenuniversität absolut notwendig, schafft sie doch Vorsprung und kann zu einem fruchtbaren, internen Wettbewerb um die besten Ideen führen, auch wenn diese risikoreich sind und vielleicht am Anfang nur wenige Kolleginnen und Kollegen davon überzeugt werden können. Der Präsident muss dies aber unterstützen und verantworten. Diese Mittel sind an der FU Berlin gut dimensioniert.
- Er hat die Forschung und Nachwuchsförderung durch die Gründung interdisziplinärer Zentren und strukturierter Doktorierendenausbildung – Stichwort Dahlem Research School – gestärkt.
- Er hat als Teil des Zukunftskonzepts „International Network University“ die Internationalisierung vorangetrieben. So kann die Freie Universität Berlin die positiven Aspekte der seit langer Zeit globalisierten Wissenschaft nutzen.

Wer ist der Mensch Dieter Lenzen? Nach dem Abitur belegte er ab 1966 an der Westfälischen Wilhelms-Universität die Fächer Erziehungswissenschaft, Philosophie sowie Deutsche, Englische und Niederländische Philologie. Er studierte und promovierte schnell: in insgesamt 7 Jahren. Danach arbeitete er im nordrhein-westfälischen Kultusministerium – in Bildungsforschung. Bereits mit 28 Jahren wurde er in Münster Professor für Erziehungswissenschaft und ging schon drei Jahre darauf an die Freie Universität Berlin. In den 90er Jahren war er Gastprofessor an den japanischen Universitäten von Tokio, Hiroshima, Kyoto und Osaka. Vier Jahre ab 1999 arbeitete er als erster Vizepräsident und seit Juni 2003 als Präsident der Freien Universität Berlin. Am 21. Februar 2007 wurde er für eine zweite Amtszeit gewählt. Als Vizepräsident für Internationale Angelegenheiten der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) ist er bestens mit der Bedeutung der Internationalität für die Hochschulen vertraut.

Ist Professor Lenzen damit ein Role Model für Universitätspräsidenten? Ja. Müssen jetzt alle Universitäten in Deutschland so werden wie die FU Berlin? Nein. Die Jury war sich sehr bewusst, dass die Methoden und Instrumente, die Professor Lenzen einsetzt, genau in diesem Kontext und in dieser Zeit richtig waren, um die FU voran zu bringen. Einige davon müssen sich in einem neuen Umfeld, das sich jetzt mit Macht ankündigt, verändern.

Es ist vielleicht die wichtigste Qualität und eine grosse Managementleistung von Dieter Lenzen, dass er die schwierigen Rahmenbedingungen, innerhalb derer er begann, nicht als Gefängnis betrachtete. Er nutzte sie, er erprobte deren Grenzen und er geht darüber hinaus – in Richtung Exzellenz und mit Erfolg. Deshalb haben wir ihn vorgeschlagen, deshalb wünschen wir der Freien Universität Berlin und ihm eine Signalwirkung. Herzlichen Glückwunsch, Professor Lenzen!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Gerhard Schmitt

Zürich, 12.11.2008