

# 10 Jahre KIT: Kein rauschender Erfolg

## Eine schwere Geburt

In vertraulichen Papieren wurde "KIT" - der Zusammenschluss des ehemaligen Kernforschungszentrums Karlsruhe mit der dortigen Technischen Universität - schon im Jahr 2005 erwähnt. Man kann also von einem 10-jährigen Firmenjubiläum sprechen, das Anlass für eine kleine Bilanz sein soll. An die Öffentlichkeit trat man mit der KIT-Idee allerdings erst im Juli 2006, beim 50-jährigen Jubiläum des Forschungszentrums (FZK). In einem locker-launigen Kabarettsketch verkündeten der Vorstandsvorsitzende des FZK, Professor Manfred Popp und der Rektor der Universität, Professor Horst Hippler: "Wir wollen heiraten". Die allermeisten Besucher dieser Veranstaltung waren von der geplanten Eheschließung überrascht, denn immerhin hatten Forschungszentrum und Uni bereits ein halbes Jahrhundert lang - gewissermaßen in wilder Ehe - gut miteinander kooperiert.



*"Wir wollen heiraten"*  
(links Hippler, rechts Popp, 19. Juli 2006)

Der Name *KIT: Karlsruher Institut für Technologie* war absichtsvoll gewählt. Jeder einigermaßen Kundige wurde an das berühmte *MIT: Massachusetts Institute of Technology* erinnert, eine altehrwürdige amerikanische Universität, welche bislang 80 Nobelpreisträger hervorgebracht hat. Die Latte wurde in Karlsruhe also sehr hoch gelegt.

Für die Fusion einer Bundeseinrichtung mit einer Landesuniversität hätte man keinen ungünstigeren Zeitpunkt wählen können. Just im Jahr 2006 wurde nämlich, im Zuge der sogenannten Föderalismusreform, die Aufgabenverteilung zwischen Bund und Ländern neu und umfassend geregelt. Im Grundgesetzartikel 91b wurde den Ländern (auf ihren Wunsch hin!) die alleinige Verantwortung für den Bildungsbereich zugesprochen. Die Kooperation auf diesem Gebiet - wie es das KIT eigentlich zum zentralen Zweck hatte - war verfassungsrechtlich "verboten". Es bedurfte deshalb allerhand juristischer Tricks, um das KIT auf den Weg zu bringen.

Nach drei Jahren, am 8. Juli 2009, war es endlich so weit: in einem eigenen "KIT-Gesetz" genehmigte der Landtag Baden-Württemberg die Fusion. Das KIT wurde im Oktober des gleichen Jahres eine Körperschaft des öffentlichen Rechts und zugleich eine "staatliche Einrichtung" sui generis. Seit Januar 2014 besitzt das KIT eine Satzung.

Eine schlimme "Kröte" musste das KIT allerdings schlucken: die Bundes- und Landesgelder durften nicht vermischt werden. Von Anfang an bis jetzt finanziert der Bund i. w. das FZK (Campus Nord), das Land seine Universität (Campus Süd). Eine enorme wirtschaftliche und bürokratische Hürde! Schon bald nach der oben genannten Verfassungsreform merkten die Länder, dass sie einen Riesenbock geschossen hatten: sie waren für die Finanzierung all ihrer Bildungseinrichtungen schlicht zu arm. Nach jahrelangen Bemühungen gelang es ihnen schließlich im Dezember

2014 das Kooperationsverbot in der Verfassung wieder zu streichen. Man muss sehen, wie sich das auf die Zuwendungsaufgaben des Bundes für KIT auswirken wird.

### **Kurzzeitig elitär**

Das Baby KIT lag gewissermaßen noch in den Windeln, als ihm schon ein hoher Preis zuerkannt wurde. Im Zuge der sogenannten Exzellenzinitiative, einem Programm von Bund und Ländern zur Förderung der deutschen Hochschulen, wurde die Technische Universität Karlsruhe (neben Uni und TU München) für ihr Zukunftskonzept KIT ausgezeichnet. Mit dem Preis war die Vergabe von jährlich 21 Millionen Euro Forschungsmitteln verbunden über fünf Jahre hinweg. In der Presse sprach man in der Folge nur noch mit Hochachtung von der "Eliteuniversität Karlsruhe". (Der Wissenschaftsmanager Hubert Markl kritisierte allerdings, dass bei diesem Förderprogramm eher die *zeitgeistschlüpfriegen Anträge* honoriert wurden). Fakt ist wohl, dass dieser Preis den Bildungspolitikern in Bund und Land die Zustimmung zum KIT-Konzept erleichtert hat.

Nur sechs Jahre später, am 15. Juni 2012 (einem schwarzen Freitag) war die Party schon wieder zu Ende. Bei der dritten bundesweiten Exzellenzinitiative fiel das KIT durch. Der schöne Elite-Titel war futsch. Niemand hatte mit diesem Abstieg aus der Champions Liga gerechnet. Im Gegenteil: das KIT galt bei der KIT-Führung als "unantastbar". Die Verantwortlichen für dieses Debakel waren schnell gefunden. Die Forschungsanträge in den beiden hochgeförderten Bereichen Nanotechnologie und Informatik waren durchgefallen. Und ohne diese sogenannten Exzellenz-cluster war der Elite-Status nicht zu halten. Darüber hinaus sollen (nach Medienberichten) die Karlsruher Vertreter gegenüber den Gutachtern zu selbstbewusst - um nicht zu sagen arrogant - aufgetreten sein. Eine Todsünde und absolut unprofessionell, sofern diese Vorwürfe stimmen sollten.

Die Niederlage der KIT in diesem neuerlichen Wettbewerb hat fast tragische Züge. Die Chance für KIT, noch einmal den Elite-Titel zurückzugewinnen, ist gleich null, da die Wettbewerbe auslaufen. Wer jetzt elitär ist, wird es für längere Zeit bleiben. Wer nicht, wie KIT, der muss imagemäßig abrüsten.

### **Viel Wechsel beim Führungspersonal**

Das Führungspersonal am Forschungszentrum und an der Universität, sowie - ab dem 1. Oktober 2009 - an der Spitze des KIT wechselte erstaunlich oft. Es begann schon im September 2006, als Manfred Popp in den Ruhestand ging. Sein Nachfolger im Vorstandsvorsitz des FZK wurde der renommierte Kernphysiker Professor Reinhard Maschuw. An der Spitze der Universität blieb Horst Hippler Rektor.

Im Mai 2007 ging auch Maschuw in den Ruhestand. Als Pferdeliebhaber ritt er standesgemäß hoch zu Ross aus dem Forschungszentrum. (Hippologisch gesprochen war sein Gaul ein Island-Pferd.) Die vorausgegangenen neun Monate hatte Maschuw zusammen mit Dr. Peter Fritz das Zentrum geleitet, sicherlich eine stressige Angelegenheit, wenn man bedenkt, dass früher fünf Vorstände diese Aufgabe erledigten.

Zum Nachfolger von Maschuw wurde 2007 der Physiker Professor Eberhard Umbach als Vorstandsvorsitzender an das FZK berufen. Er war vorher Lehrstuhlinhaber für Experimentalphysik an der Universität Würzburg. Ab Oktober 2009 waren Hippler und Umbach gleichberechtigte Präsidenten für KIT.

Im Mai 2012, als sich das negative Ergebnis der Exzellenzinitiative bereits abzeichnete, gab Hippler seine Präsidentschaft am KIT auf und bewarb sich als Präsident für die Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Nach einer Kampfabstimmung wurde Hippler zum Präsidenten für dieses vergleichsweise bürokratische Verbandsgremium gewählt. Umbach agierte nun als einziger Präsident für KIT. Die Überlastung war erkennbar.

Im Juli 2013 beschloss der Aufsichtsrat das Ressort "Forschung und Innovation" nicht mehr zu besetzen. Damit entfiel die Vertragsverlängerung für den Stelleninhaber Peter Fritz, der daraufhin zum 1. Oktober 2013 seinen Posten räumen musste. Fritz hatte in einem Gutachten die Energiewende sehr negativ bewertet, was offensichtlich vom Stuttgarter Umweltminister, dem Grünen Franz Untersteller, übel vermerkt wurde. Außerdem gab es im Aufsichtsrat noch eine beträchtliche Verstimmung über den verlorenen Elite-Status, die zum Teil auf Fritz als ehemaligem FZK-Vorstand abgeladen wurde.

Da auch Umbach seine Stelle (freiwillig) aufgeben wollte, wurde die Position für einen *einzigsten* Präsidenten am KIT ausgeschrieben. Aus einer kleinen Anzahl geeigneter Bewerber wurde der Maschinenbauer Professor Holger Hanselka ausgewählt und am 1. Oktober 2013 zum Präsidenten berufen. Er war vorher Vizepräsident an der TU Darmstadt und gleichzeitig Direktor des Fraunhofer-Instituts für Betriebsfestigkeit und Systemzuverlässigkeit, wo er 300 Mann dirigierte. Am KIT erwarteten ihn 9.000 Mitarbeiter und 23.000 Studenten. Für die Kernbereiche Lehre und Forschung sind zwei Vizepräsidenten, ebenfalls Maschinenbauer zuständig. Die frühere Übermacht der Physiker auf diesem Sektor war gebrochen.

## **Ständige Finanznot**

Obwohl das KIT jährliche Einnahmen von 700 bis 800 Millionen Euro hat, ist es meistens in finanziellen Schwierigkeiten. Je etwa 30 Prozent dieser Mittel kommen von Bund und Land, etwa 40 Prozent resultieren aus Drittmitteln von öffentlichen oder industriellen Auftraggebern. Besonders groß war die Not zu der Zeit als die Mittel aus der verlorenen Exzellenzinitiative ausblieben, also um das Jahr 2012. Dem KIT entgingen damals 60 bis 80 Millionen Euro, mit denen es fest gerechnet hatte und die zum Teil bereits verplant oder gar ausgegeben waren. Weitere Defizite entstanden dadurch, dass die von außen eingeworbenen Drittmittel häufig nur zu einem Gemeinkostensatz von 20 Prozent kalkuliert waren, die allerdings selten die Kosten deckten. Die Einführung der gemeinsamen Verwaltungs-Software SAP für Uni und FZK dauerte ewig. Und zum Schluss war sie auch noch keineswegs einheitlich.

Weil damals auch noch die Verwaltung "verschlankt" wurde, kam es zu der Situation, dass die Hilfsassistenten, im Jargon Hiwis genannt, für ihr Jobben an der Uni monatelang kein Geld bekamen, beziehungsweise nur Abschlagszahlungen. Es passierte auch, dass die Studierenden erst nach einem halben Jahr ihr Zeugnis erhielten, weil in der magersüchtigen Verwaltung zu wenig Sekretärinnen verfügbar waren.

Problematisch ist nach wie vor, dass die Geldströme von Bund und Ländern nicht deckungsgleich sind, also nicht vermischt werden dürfen. Das verursacht große bürokratische Hemmnisse in der Verbuchung und ist den Mitarbeitern manchmal nicht verständlich zu machen, welche das KIT als fusioniertes Unternehmen betrachten. Insbesondere die Budgetsituation an der Universität war im Jahr 2013 sehr problematisch. Seit Jahren schleppte sie ein Minus von 10 Millionen Euro mit sich, sodass der Vizepräsident und Finanzchef Dr. Ulrich Breuer schließlich als Finanzziel "die

rote Null" ausgab. Derzeit, nach Beendigung des verfassungsrechtlichen Kooperationsverbots, geht bei KIT die Hoffnung dahin, dass die "Trennfuge" zwischen den Zuwendungen aus Berlin und Stuttgart bald aufgegeben werden möge.

## **Das Forschungszentrum als Verlierer**

Die überwiegende Anzahl der Mitarbeiter im ehemaligen Forschungszentrum ist nicht glücklich mit dem KIT. Man sieht sich als Verlierer bei der Fusion. Die Zahl der Großprojekte, weswegen das FZK einstmals als "Großforschungszentrum" bezeichnet wurde, hat deutlich abgenommen. Und die wenigen Großprojekte, wie *Bioliq* oder *Katrin* dümpeln dahin. Zehn und noch mehr Jahre sind sie hinter dem ursprünglichen Zeitplan - und niemand im Präsidium scheint das sonderlich zu gravieren. Weder der Präsident noch einer der vier Vizepräsidenten entstammen den Managerpool des FZK. Das Sagen hat eindeutig die Uni.

Anfangs sprach man von zwei "Missionen" für Uni und FZK: Lehre und Forschung. Diese stehen aber nahezu unvernetzt nebeneinander. Das FZK wird weiterhin vom Bund und der Helmholtz-Gemeinschaft gesteuert. Die Uni kann nur begrenzt Einfluss auf die Programme des FZK nehmen, sondern dies geschieht über die sogenannte programmorientierte Begutachtung der Helmholtz-Gemeinschaft. Auch organisatorisch sind Uni und FZK total unterschiedlich strukturiert. Das FZK hat etwa 20 Großinstitute unterhalb der Leitungsebene, die Uni hingegen ca. 120 Kleininstitute und dazu ein Dutzend Fakultäten. Die Uni ist von seiner Zielsetzung her primär eine Ausbildungsstätte, Forschung wird nur begrenzt über Diplom- und Doktorarbeiten betrieben. Demgegenüber ist das FZK eine reine Forschungsstätte, in der Regel für große Projekte wobei die dort agierenden Institutsleiter zuweilen Vorlesungen an der Uni halten. Aber in der öffentlichen Wahrnehmung hat die Uni eine viel größere Bedeutung als das FZK. Wenn dort die Hiwis nicht rechtzeitig bezahlt werden, dann ist dies ein Thema für die Zeitungen. Kaum berichtet, indes, wird über den zögerlichen Fortschritt der 100-Millionen-Großprojekte bei FZK.

Deshalb findet das Konstrukt KIT auch keine Nachahmer in der deutschen Forschungslandschaft. Das Forschungszentrum Jülich könnte mit der nahegelegenen Technischen Hochschule Aachen fusionieren, belässt es aber bei der Kooperation JARA. Ähnliches gilt für Heidelberg und Darmstadt mit seinen benachbarten Zentren, dem Krebsforschungszentrum und dem GSI. Überall dort schätzt man die Möglichkeiten der flexiblen Kooperation und legt sich nicht in das Procrustesbett einer starren Fusion.

Man hat bei KIT übersehen, dass der Zusammenschluss zweier Entitäten zwar Größe, aber nicht unbedingt Stärke erzeugt. Schon Goethe sagte: *Getretener Quark wird breit nicht stark*. Auch renommierte Industriefirmen, wie Daimler, haben dies bei der Fusion mit Chrysler leidvoll erfahren müssen, ebenso wie vorher BMW mit Rover. Beide Firmen sind nach ihrer Entflechtung stärker als zuvor.

Leider kann der innere Wert des KIT nicht an einem Marker, wie dem Aktienkurs, abgelesen werden, weshalb es wohl noch so lange dahin dümpelt, bis seine strukturellen Fehler offenkundig werden.