



Michael Zürn

HSoG PAPER Series: Paper Number 2

Mission Statement des Akademischen Direktors
der Hertie School of Governance

Impressum

Verantwortlich:
Hertie School of Governance

Gestaltung:
Ponton-Lab GmbH, Hannover

Druck:
Carl Küster Druckerei GmbH, Hannover

HSoG PAPER Series: Paper Number 2



Michael Zürn

Mission Statement
des Akademischen Direktors
der Hertie School of Governance



Mission Statement des Akademischen Direktors der Hertie School of Governance

Die *Hertie School of Governance* will herausragend qualifizierte junge Menschen auf öffentliche Führungsaufgaben vorbereiten. Vor dem Hintergrund des Wandels moderner Staatlichkeit werden sich Lehre und Forschung an der Hertie School mit den Anforderungen und Schwierigkeiten modernen Regierens in einer transnational vernetzten Welt befassen. Dabei soll sich eine multidisziplinäre Problemlösungs- und Praxisorientierung mit den Maßstäben wissenschaftlicher Exzellenz verbinden.

Es geht in der Hertie School of Governance um die Frage, wie die zentralen normativen Errungenschaften gelungener Staatswerdung – die individuelle und kollektive Sicherheit, die Herrschaft des Rechts und die individuelle Freiheit, demokratische Legitimation sowie Chancengleichheit und sozialer Ausgleich – in einer veränderten Welt, mit neuen, teilweise postnationalen Formen der Staatlichkeit, erhalten und gestärkt werden können. Die Hertie School versteht sich also als eine *Professional School for Public Policy* in der Mitte Berlins und damit Europas, die dem Anspruch guten Regierens in einem europäischen Kontext wissenschaftlich verpflichtet ist.

Der Aufbau einer Professional Public Policy School orientiert sich am Leitbild von Einrichtungen wie der *Kennedy School of Government* an der *Harvard University* oder der *Woodrow Wilson School of Public and International Affairs* an der *Princeton University*. Um die Größe, die Bedeutung und Reputation dieser Institutionen zu erlangen, bedarf es eines langen Atems und einer langfristigen Entwicklungsperspektive.

In den ersten Aufbaujahren gilt es, die Weichen auf dieses Ziel hin richtig zu stellen. Mittelfristig soll die Hertie School zu einer Einrichtung werden,

- die für die Ausbildung von Führungsnachwuchs in Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft in Deutschland und Europa eine zentrale Rolle spielt,
- die international für Studierende attraktiv ist sowie im internationalen Konzert der Public Policy Professional Schools wissenschaftliche Anerkennung findet und
- die sich als europäische Professional School ein eigenständiges und unverwechselbares Profil erarbeitet.

Als erster akademischer Direktor, der zum 1.10.2004 dieses Amt antreten wird, möchte ich mit diesem *Mission Statement* für die ersten Aufbaujahre der Hertie School einen Orientierungsrahmen setzen. Diese Überlegungen ergänzen die Ausführungen des Kuratoriumsvorsitzenden Prof. Dr. Biedenkopf zur Organisation, Struktur und thematischen Ausrichtung der Hertie School. Es beruht auf vielfältigen Beratungen und Gesprächen, insbesondere während einer Konzeptklausur auf Schloss Vollrads, mit den Gründungsmitgliedern des Kuratoriums der School¹ sowie mit dem Kernteam der Hertie School in Berlin, welches vor Ort bereits auf Hochtouren arbeitet.² Das Projekt der Hertie School of Governance baut auf eine dreijährige Vorarbeit auf, die zunächst sowohl im Rahmen der Zeit-Stiftung als auch in der Hertie-Stiftung geleistet worden ist. Dieses Mission Statement wird die Notwendigkeit der Errichtung und den Bedarf nach einer Hertie School begründen (Abschnitt 1), die entscheidenden Strukturmerkmale der Hertie School skizzieren und damit verbunden die prioritären Aufgaben des akademischen Direktors in der Gründungs- und Aufbauphase benennen (Abschnitt 2) sowie einen Ausblick auf die Zeit nach den Aufbaujahren eröffnen (Abschnitt 3).

-
1. Neben dem Vorsitzenden Prof. Dr. Kurt Biedenkopf sind dies Dr. Michael Endres (stellvertretender Vorsitzender), Prof. Dr. Fritz W. Scharpf, Dr. Klaus Mangold, Prof. Jobst Plog, und Prof. Dr. Hans N. Weiler, der eine frühere Fassung dieses Textes zudem detailliert kommentiert hat.
 2. In diesem Zusammenhang möchte ich vor allem Christoph Bertram, Dr. Bernhard Lorentz und Dr. Gregor Walter nennen. Die Hertie School wurde zum 1.10. von der Hertie-Stiftung eingerichtet, die zunächst als alleiniger Gesellschafter fungiert.

I. Warum benötigen wir eine Hertie School of Governance? Eine kleine Bedarfsanalyse

Kaum ein Berufsstand erfährt in unserem Land und darüber hinaus so viel Kritik wie die Politikerinnen und Politiker. Zunehmend wird der Reformstau in unserem Land als ein Scheitern der politischen Klasse gesehen. Neu ist die Klage über eine unzureichende Ausbildung öffentlicher Führungskräfte allerdings nicht. Schon 1845 gab es ein gewisses Unbehagen angesichts des Ausbildungsstandes des politischen Führungsnachwuchses:

„Es scheint die Klage vielfach verbreitet zu sein, dass es unter den Staatsdienern gar sehr an Männern fehle, welchen die höheren Stellen mit Zuversicht anvertraut werden können.“³

Diese Einschätzung des Tübinger Professors für Rechte, Robert Mohl, klingt heute noch ausgesprochen aktuell. Mehr denn je regt sich Kritik, ja sogar Unmut an der Ausbildung derer, die später als politische und öffentliche Eliten nationale und internationale Führungsaufgaben in Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft übernehmen sollen.

Warum und aufgrund welcher Rahmenbedingungen wird die Frage der Ausbildung öffentlicher Eliten gerade heute wieder mit aller Vehemenz aufgeworfen? Sind die staatlichen Hochschulen des Landes in der Lage, diesen Bedarf zu decken? Kurzum: Brauchen wir überhaupt eine mit privaten Stiftungsmitteln finanzierte Hertie School of Governance?

3. Vgl. Robert Mohl 1845, ‚Über eine Anstalt zur Bildung höherer Staatsdiener‘, Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, S. 268-293

a) Neue Herausforderungen

Die Gesellschaften der modernen Welt stehen vor großen makrostrukturellen Veränderungen, die es dringend erforderlich machen, über neue Ausbildungsformen und -inhalte für politisches und gesellschaftliches Führungspersonal nachzudenken. Zwei große Entwicklungen sind dabei von zentraler Bedeutung: Die so genannte Globalisierung und die Entstehung neuer Steuerungsformen in Staat und Gesellschaft.

- ### Globalisierung

Im Zuge der Globalisierung verlieren nationalstaatliche Grenzen an Bedeutung, und es wird immer schwieriger, die nationale Gesellschaft und Politik von weltgesellschaftlichen und weltpolitischen Entwicklungen und Risiken abzuschotten. Die konkrete politische Folge dieser Entwicklung ist eine enorme Aufwertung der Rolle grenzüberschreitender politischer Prozesse und internationaler Regelungen. In einem Europa, in dem die nationalen Parlamente fast zur Hälfte nur mehr mit der Umsetzung von Gemeinschaftsrecht und internationalen Vereinbarungen beschäftigt sind, ist dies handfest zu greifen. Nie zuvor waren die internationalen Bezüge nationaler Politik so wichtig, nie zuvor war die Bedeutung internationaler politischer Regime und Organisationen so groß wie heute. Längst sind es nicht mehr nur das Auswärtige Amt und das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, die sich mit internationalen Fragen zu beschäftigen haben. Derzeit sind alleine in den deutschen Bundesministerien 336 Referate mit internationalen Aufgaben befasst, davon wiederum 281 mit mehr als ‚nur‘ europäischen Aufgaben. Zum Vergleich: das Auswärtige Amt verfügt insgesamt über gerade 74 Referate.⁴

4. Vgl. Walter Eberlei/Christoph Weller 2001: Deutsche Ministerien als Akteure von Global Governance, INEF-Report 51, Duisburg.

Hinzu kommt für die Bundesrepublik Deutschland ein Weiteres: Die deutsche Außenpolitik steht nicht nur vor neuen externen Herausforderungen, sie selbst befindet sich im Umbruch. Die viel beschworene Kultur der Zurückhaltung weicht einem Verständnis der Bundesrepublik als eines Staates, der seine eigenen Interessen im Rahmen einer multilateralen Ordnung zu vertreten hat und auch gar nicht mehr die Ressourcen besitzt, um eine Kultur der Zurückhaltung mit Hilfe einer „Scheckbuchdiplomatie“ abzustützen. Eine neue Außenpolitik hat aber mehr denn je Bedarf an Personen mit interkultureller Kompetenz, die – eingebunden in transnationale Netzwerke – ihre Anliegen ebenso sachkompetent wie verhandlungs- und sprachsicher vertreten können.

Daraus folgt als Anforderung an eine Ausbildung von Führungsnachwuchs für den öffentlichen Bereich: Dem Nachwuchs müssen solide Kenntnisse sowohl über grenzüberschreitende politische Herausforderungen sowie über diejenigen internationalen Regime und Organisationen vermittelt werden, die diesen Herausforderungen begegnen können. Zu dieser Kompetenz gehört insbesondere die Fähigkeit, komplexe transnationale Prozesse und den Mehrebenencharakter von Politik in dieser internationalisierten Zeit analysieren und verstehen zu können.

- **Neue Steuerungsformen**

Ein zweiter Trend besteht darin, dass der Staat heute kaum noch als traditioneller, hierarchisch agierender „Vater Staat“ auftreten kann, wenn er erfolgreich sein will. Viele ehemalige Staatstätigkeiten liegen heute in den Händen privater oder zivilgesellschaftlicher Akteure, auch wenn es nach wie vor häufig den „regulatorischen Schatten“ des Staates gibt. Am Bereich Telekommunikation lässt sich diese Entwicklung für viele europäische Staaten exemplarisch studieren. Aber selbst in Kernbereichen staatlichen Handelns werden hierarchische Steuerungsformen seltener, sieht sich der Staat immer

häufiger als *primus inter pares* in der Kooperation mit nichtstaatlichen Akteuren bei der Organisation bestimmter Regelungsabläufe. Manche sprechen in diesem Zusammenhang gar von einer *Public Management Revolution*, die sich auf das *Outsourcing* der Organisation von Justizvollzugsanstalten in den USA ebenso bezieht wie auf *Public Private Partnerships* in Fragen internationaler Politik. Ganz gleich wie man zu dieser Entwicklung im Einzelfall stehen mag, als steuerungspolitischer Trend ist sie jedenfalls unübersehbar.

Aus dieser Überlegung ergibt sich eine zweite Anforderung an die Ausbildung zukünftiger Entscheidungsträger: Sie müssen mit vielfältigen Modellen der regulatorischen Steuerung auf den unterschiedlichsten Ebenen vertraut sein und sich in den unterschiedlichen „Welten“ des Staates, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft in gleicher Weise bewegen und bewähren können.

Staatlichkeit befindet sich in einer Phase der Neuorientierung. Regierungen sind heute auf vielfältige Formen der Kooperation angewiesen, sowohl national als auch international, sowohl mit anderen Staaten als auch zunehmend mit privaten bzw. zivilgesellschaftlichen Akteuren. Staatlichkeit befindet sich im Wandel, auch und gerade in der Bundesrepublik Deutschland. Um diese Grundentwicklung sollten Nachwuchsführungskräfte wissen. Internationale Politik und internationale Institutionen sollten ihnen ebenso vertraut sein wie moderne Steuerungstheorie, die Grundlagen erfolgreicher interkultureller Kommunikation und die zentralen Fragen der Ethik gesellschaftlichen Handelns. Der systematische Erwerb solcher Kenntnisse bei den öffentlichen Eliten wird in diesem Lande immer noch durch Rekrutierungskriterien eigener Art behindert: das Juristenmonopol und die Parteienpatronage.⁵ Diese beiden Rekrutierungskriterien

5. Während das Juristenmonopol, d.h. die bevorzugte Einstellung von Juristen für Führungspositionen, auf der Bundesebene inzwischen etwas gelockert ist, besteht es auf Landesebene scheinbar unvermindert fort. Die Bedeutung des Qualifikationskriteriums „Unterstützung durch eine Partei“ nimmt zu, je höher die Position angesiedelt ist. Die Bedeutung der beiden Rekrutierungskriterien reicht über den Staat hinaus. Auch in öffentlich-rechtlichen Institutionen, in Wirtschaftsverbänden und bei zivilgesellschaftlichen Akteuren spielen sie eine bedeutende Rolle.

sind Ausdruck einer Absicherungsmentalität, die zum einen Entscheidungen rechtmäßig und damit nicht anfechtbar machen und sich zum anderen Unterstützung im national gedachten politischen Raum sichern möchte. Um den Status quo dieser Rekrutierungsordnung zu überwinden, ist in den letzten Jahren verstärkt auf externe Berater gesetzt worden. Das einseitige Denken der Parteiendemokratie soll mithin durch das ebenso einseitige Denken der Effizienzsteigerung austariert werden. Einem international angelegten Verständnis von politisch tragfähigen Problemlösungen steht eine solche Restriktion jedoch eher im Wege.

In einer Studie zur *Global-Governance-Tauglichkeit* des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland heißt es dementsprechend: „Der Absolvent einer *Global Governance School* von morgen muss andere Fähigkeiten mitbringen als der Verwaltungsjurist von gestern. Weil Regierungen sich nicht mehr auf die Steuerungskraft ihrer klassisch-hierarchischen Bürokratien verlassen können, kann sich die Regierungstätigkeit nicht mehr in der Formulierung und Umsetzung allgemein verbindlicher Entscheidungen in spezialisierten und weitgehend abgeschotteten Arbeitseinheiten erschöpfen.“ Und weiter: „Es wäre sicher falsch zu behaupten, dass (...) *Global-Governance-Kompetenzen* im deutschen politischen System nicht vorhanden wären. Aber es ist auch sicher richtig zu betonen, dass sie nirgendwo systematisch entwickelt, vermittelt, gelehrt, gelernt und verstärkt werden.“⁶ Das Gesagte gilt aber nicht nur für den politischen Bereich im engeren Sinne, sondern auch für Akteure in Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

6. Dirk Messner 2002: Nationalstaaten in der Global Governance Architektur. Wie kann das deutsche politische System Global Governance-tauglich werden?, INEF-Report 66/2002, 30–31.

b) Begründen diese neue Anforderungen eine reale Nachfrage nach einer Hertie School of Governance?

Zur Beantwortung dieser Frage ist zunächst zu klären, ob die staatlichen Hochschulen den neuen Anforderungen nicht bereits gerecht werden. Es ist keineswegs so, dass die deutsche Aus- und Weiterbildungslandschaft auf die skizzierten Entwicklungen nicht reagiert hätte. Die einst so schwerfällige deutsche Universität hat in der letzten Dekade mehr Reformen zustande gebracht als in den 50 Jahren zuvor.

Und das, was heute an vielen staatlichen Hochschulen in Deutschland an neuen Studiengängen angeboten wird, steht tatsächlich in einem nachvollziehbaren Zusammenhang mit den hier identifizierten Herausforderungen.⁷

- Viele der Angebote haben eine multi- bzw. interdisziplinäre Ausrichtung wie idealtypisch beispielsweise die Studiengänge *Europawissenschaften* in Berlin, Bonn, Hamburg und Tübingen.
- Eine erhebliche Anzahl der neuen Studienangebote reagiert auf Tendenzen der Internationalisierung und Europäisierung wie beispielsweise die Studiengänge *International Relations* in Berlin, Darmstadt und Dresden oder *Global Governance* in Bremen; auch einige neue rechtswissenschaftliche Studiengänge (Bremen, Hamburg, Saarbrücken) haben eine explizit europäische und internationale Ausrichtung.
- Die Programme und Initiativen der internationalen Nachwuchsförderung zielen insbesondere auf interkulturelle Kompetenzen und auf eine verbesserte Vernetzung für internationales Führungspersonal in Deutschland. Dazu zählen die Stipendien-

7. Eine Dokumentation der Entwicklungen findet sich in der Materialsammlung der Berliner Initiative für mehr Internationalität in Bildung, Ausbildung und Personalpolitik: Übersicht über Studiengänge, Programme und Initiativen der internationalen Nachwuchsförderung in Deutschland, Berlin, Oktober 2003.

programme für das Studium im Ausland (etwa *McCloy* oder das Stiftungskolleg für Internationale Aufgaben) sowie netzwerkschaffende Initiativen wie die *Bucerius Summer School on Global Governance* oder das Studienkolleg zu Berlin.

- Auch das Thema neuer Steuerungsformen findet Widerhall bei der Entwicklung neuer Studienangebote. Hierbei sind vor allem die Angebote aus Erfurt und Potsdam sowie die Ankündigung einer *Humboldt Viadrina School of Governance* hervorzuheben.

Fraglos ist das Erreichte durchaus beeindruckend. Gemessen an anderen Bereichen in unserem Land erscheint dies als ein Wandel im Sauseschritt. Man wird dennoch fragen müssen, ob das Erreichte schon genügt und ob es auch den Standards entspricht, die international und mehr oder weniger explizit von den großen ausländischen Vorbildern für Professional Schools gesetzt worden sind.

So gibt es eine erstklassige Ausbildung für Nachwuchsführungskräfte im öffentlichen Bereich derzeit in den USA (*Kennedy School, Woodrow Wilson School, SIPA* an der *Columbia University*), Holland (*Rotterdam*), Italien (*Bocconi*), England (*LSE*) oder Frankreich (*Sciences Po, ENA*). Dorthin streben derzeit junge Menschen, die sich bestmöglich auf eine öffentliche Aufgabe vorbereiten wollen. Es ist fraglos auch wichtig, wenn talentierte und leistungsbereite junge Menschen, die ihre Arbeit in den Dienst des Gemeinwohls stellen möchten, für längere Zeit nach Boston, Princeton, London oder Paris gehen, um eine erstklassige Ausbildung für spätere Tätigkeiten in der Politik oder politiknahen Bereichen in Deutschland zu erhalten. Das wird und soll sich nicht ändern. Im Gegenteil: Man sollte den Stipendienprogrammen dankbar sein, die diese Entwicklung fördern. Es ist aber bedauerlich, dass ein Teil dieser Ausbildung nicht auch hierzulande auf einem ähnlichen Niveau erzielt werden kann. Noch bedenklicher und langfristig folgenschwerer ist es, dass die politischen Eliten anderer Staaten, ob aus Frankreich, den USA oder den osteuropäischen Ländern, in ihrer formativen Ausbildungsphase um Deutschland einen großen Bogen machen.

Ein Grund dafür liegt darin, dass sich noch keines der neuen universitären Angebote auf dem Niveau des internationalen Standards bewegt. Solange die staatlichen Universitäten strukturell unterfinanziert und anhaltend überreguliert gehalten werden, wird sich dies auch schwerlich ändern. Zwar mag es gelingen, den Anteil derjenigen, die zum Studium in Deutschland bleiben, durch ein verbessertes Studienangebot zu erhöhen. Die neuen Studienstrukturen mit Bachelor- und Masterabschlüssen dürften hier zusätzliche Möglichkeiten bieten. Allerdings – und wir sollten dieser Tatsache ins Auge schauen – sind die ausländischen Studierenden, die wir anziehen, nur selten erstklassig. Der Tag muss erst noch kommen, an dem sich ein Bewerber für die Kennedy School of Government etwa aus Schweden auch ernstlich für entsprechende deutsche Studienangebote interessiert und sogar, falls er zwei Zusagen erhält, die deutsche Option ernstlich in Erwägung zieht. In der Attraktivität für internationale Studierende spielen die staatlichen deutschen Universitäten trotz erheblicher Anstrengungen zumindest im Bereich der Ausbildung für öffentliche und internationale Tätigkeiten einstweilen noch nicht in der ersten Liga. Die politischen Rahmenbedingungen verhindern dies, obgleich in nicht wenigen staatlichen Universitäten ein sehr großes Potenzial in Forschung und Lehre vorhanden ist.

Kaum jemand wird also bezweifeln, dass in Deutschland die Einrichtung einer hochwertigen Professional School für Public Policy mit internationalem Niveau zur verbesserten Ausbildung von Führungsnachwuchs für öffentliche und internationale Aufgaben wünschenswert wäre. Aber wird dies in Politik und Wirtschaft auch so gesehen? Besteht also nicht nur eine theoretisch-objektive, sondern auch eine reale Nachfrage nach den Absolventen eines solchen Studienabschlusses? Denn entscheidend für den Erfolg der Hertie School ist die Klärung dieser zweiten Frage, inwieweit sich nämlich der objektiv gegebene Bedarf an hoch qualifizierten Absolventen in konkrete Nachfrage übersetzt.

In Beantwortung dieser Frage wissen wir inzwischen, dass auf eine generell hohe Bereitschaft der gegenwärtigen Eliten in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft gezählt werden kann, eine solche Hertie School of Governance als *Professional School* in Berlin zu unterstützen. In den allermeisten Gesprächen, die meine Kollegen und ich in dieser Frage führen konnten, herrschten Begeisterung und Unterstützungsbereitschaft vor. So heißt es beispielsweise in der Presseerklärung der Berliner Initiative für mehr Internationalität in Bildung, Ausbildung und Personalpolitik vom 20. Januar: „Zahlreiche Teilnehmer sprachen sich für die Gründung einer international orientierten *School of Governance* in der Bundeshauptstadt aus.“

Dieser Eindruck einer außergewöhnlich großen Unterstützungsbereitschaft verstärkt sich, wenn man die Ergebnisse einer systematischeren Erhebung betrachtet.⁸ Grundsätzlich ist die Nachfrage nach Hochschulabsolventen, die sich auf dem europäischen und internationalen Parkett bewegen können, als sehr hoch einzustufen. Das zeigt sich beispielsweise auch daran, dass Deutsche im mittleren Management europäischer und anderer internationaler Institutionen deutlich unterrepräsentiert sind und in diesem Bereich auch eine Pensionierungswelle bevorsteht. Auch für den Bereich der zunehmend internationalisierten Fachressorts auf nationaler Ebene scheint die Nachfrage gut zu sein. Für den staatlichen Bereich gilt also zusammenfassend, dass auf internationaler Ebene sehr gute Chancen für Absolventen mit Governance-Profil bestehen, dass auf Bundesebene die Chancen je nach Ministerium gemischt, aber insgesamt als gut zu beurteilen sind, während sich auf Landes- und kommunaler Ebene nur vereinzelt adäquate Beschäftigungsmöglichkeiten für die Absolventen eines Master-Programms an der Hertie School ergeben dürften.

8. Das Folgende beruht auf einer Feasibility-Studie von Roland Berger Strategy Consultants, die für die geplante, aber nicht umgesetzte „Bucerius School of Governance“ erstellt worden ist.

Im nichtstaatlichen Bereich lässt sich insbesondere im so genannten NGO-Sektor eine sehr hohe Nachfrage ausmachen. Die entsprechenden Tätigkeiten sind allerdings – anders bei den großen Unternehmen und wirtschaftsnahen Verbänden – oft mit einer vergleichsweise bescheidenen Bezahlung verbunden. In der Wirtschaft hingegen wäre die Bezahlung angemessen, ein sehr hoher Bedarf dürfte dort allerdings primär auf die größeren und/oder staatsnahen Unternehmen beschränkt sein.

Insgesamt können wir davon ausgehen, dass zum einen die öffentlichen Universitäten trotz ihrer neuen Studienangebote in absehbarer Zeit keine Möglichkeit haben, eine Professional School for Public Policy zu etablieren, die an die internationalen Vorbilder anknüpfen kann. Zum anderen kann es als gesichert gelten, dass der objektiv gegebene Bedarf an hoch qualifizierten Absolventen einer erstklassigen School of Governance sich auch in eine konkrete Nachfrage übersetzt.

II. Wie muss die Hertie School of Governance beschaffen sein? Zielsetzungen, Entwicklungsperspektiven und Aufgaben des akademischen Direktors für die nächsten Jahre

Wie muss die Hertie School of Governance beschaffen sein, um eine exzellente Ausbildung zu ermöglichen?⁹ Was sind die Voraussetzungen dafür, um die Ausbildung des Nachwuchses so zu gestalten, dass perspektivisch ein Qualitätsniveau wie an den US-amerikanischen Vorbildern der Professional Schools in Harvard oder Princeton erreicht werden kann?

Die zentrale Bedingung des Erfolgs der besten Professional Schools for Public Policy scheint mir in der Formel „Exzellente Professoren + hervorragende Studierende + erfolgreiches *Placement* + extensives Netzwerk = eine sich selbst verstärkende Erfolgsdynamik“ zu liegen. Ein Lehrkörper, der eine Aura von Exzellenz ausstrahlt, hervorragende Studierende, die den hohen Aufwand eines intensiven Studiengangs auf sich nehmen und durch attraktive Berufsaussichten rechtfertigen können und die Knüpfung von engen und beständigen Netzwerken unter den *Young Leaders* sowie zwischen ihnen und Praktikern auf hohem Niveau stellen die Eckpunkte eines Vierecks dar, die sich gegenseitig stabilisieren und verstärken. Im Ergebnis entsteht damit ein Profil und ein Markenname, der die besten Wissenschaftler und hervorragende Studierende anzieht und die Netzwerkbildung zum Selbstläufer macht.

9. Vgl. generell auch die Überlegungen von Hans N. Weiler 2003: Anwendungsbezug und interdisziplinäre Wissenschaft: Das Strukturmodell der „Professional School“, in: Norbert Benschel/Hans N. Weiler/Gert G. Wagner (Hrsg.) 2003: Hochschulen, Studienreform und Arbeitsmärkte. Voraussetzungen erfolgreicher Beschäftigungs- und Hochschulpolitik, Bielefeld, 199–212.

- Eine Aura von Exzellenz kann an einer universitären Ausbildungsstätte nur entstehen, wenn es gelingt, international renommierte Forscher anzuziehen. Das erfolgt sicherlich zum einen über pekuniäre Anreize. Entscheidend aber ist: Die besten Forscher suchen vor allem hervorragende Forschungsbedingungen, das heißt Freiräume für die Forschung in einem anregenden intellektuellen Umfeld. Es müssen also jenseits des Beamtenrechts attraktive wissenschaftliche Arbeitsbedingungen geschaffen werden. Außerdem bedarf es eines reichhaltigen universitären Umfeldes, damit die notwendige Vielfalt der Interaktion und Kooperation mit Kollegen und dem wissenschaftlichen Nachwuchs gegeben ist.
- Hervorragende Studierende stärken die Qualität jeder Hochschule ungemain. Sie prägen eine Institution durch intellektuelle Neugierde und erhöhen die Qualität von Lehre und Forschung. Entscheidend ist also auch, dass sich hervorragende Studierende bewerben und sie mittels geeigneter Auswahlmechanismen zum Zuge kommen.
- Eine exzellente Ausbildung mit hohen Ausbildungskosten wird individuell von den Studierenden nur bedingt nachgefragt werden und wird sozial sinnlos, wenn sie sich nicht schnell nach dem Abschluss in einen entsprechenden Karriereverlauf übersetzt. Es erscheint beispielsweise nachgerade widersinnig, dass der bei weitem größte Teil der Absolventen des McCloy-MPA-Programmes an der Kennedy School – einmal nach Deutschland zurückgekehrt – Schwierigkeiten hat, eine angemessene Arbeitsstelle im öffentlichen Sektor zu finden und zumeist in den Bereich *Consulting* abwandert. Noch immer sind gerade in Deutschland tradierte Karrieremuster dominant. Nur wenn eine Lockerung dieser Karrieremuster im öffentlichen Dienst gelingt, haben neue Ausbildungsangebote eine echte Chance.

- Fast alle Personen, die für einen längeren Zeitraum in Harvard oder Princeton studiert haben, erachten die Netzwerke, in die sie dort eingebunden worden sind, als eine zentrale Errungenschaft dieser Zeit. Diese Netzwerkbildung funktioniert durch drei Mechanismen in einer Art und Weise, wie sie trotz vielfältiger Bemühungen um Alumni-Netzwerke derzeit an deutschen Universitäten nicht möglich ist: 1. die Interaktion mit Kommilitonen, die später anderswo Führungspositionen einnehmen; 2. vielfältige Kontakte mit all den Entscheidungsträgern aus Wirtschaft und Politik, die zu den ständigen Gästen der Hochschule gehören; 3. die Reputation des Studienabschlusses selbst, dessen Nennung auch später bei vielfältigen Anlässen immer wieder Türen öffnet.

Die US-amerikanischen Erfolgsmodelle der Professional Schools (übrigens auch in den Bereichen der Jurisprudenz, des Ingenieurwesens, des Management oder des Bildungswesens) illustrieren, dass es ein sich selbst verstärkendes Viereck gibt, das sich aus exzellenten Dozenten, talentierten Studierenden und hochwertigen Karrierechancen der Absolventen in Verbindung mit einem stabilen transnationalen Netzwerk, das bereits in der Ausbildung aufgebaut wurde, zusammensetzt. Jeder der Pole dieses Vierecks verstärkt die beiden anderen. Dadurch erhält die Gesamtkonstruktion ein hohes Maß an Nachhaltigkeit.

Vor dem Hintergrund dieser Analyse lassen sich die zentralen, erfolgsnotwendigen Strukturmerkmale und die Entwicklungsperspektiven der Hertie School of Governance skizzieren. Gerade weil es unmöglich ist, in kurzer Zeit eine Kennedy School of Government aus dem Boden zu stampfen, müssen heute die richtigen Weichenstellungen vorgenommen werden, so dass perspektivisch mit der Hertie School of Governance eine erstklassige Professional School unter europäischen Vorzeichen entstehen kann, die sich als nachhaltig erweist.

1. Gutes Regieren im 21. Jahrhundert – international und trisektoral

Die thematische Ausrichtung einer modernen Professional School for Public Policy muss den neuen Anforderungen an die Politik gerecht werden. Mit dem Fokus auf *Governance* bringt die Hertie School dieses Anliegen besser zum Ausdruck als eine Anlehnung an den Begriff des *Government*, wie er noch im Titel der Kennedy School zum Ausdruck kommt. *Governance* bezeichnet generell die zielgerichtete politische Steuerung und Koordination von gesellschaftlichen Handlungszusammenhängen, ganz gleich ob die Steuerungs- und Koordinationsleistung vom Staat, unter Einbeziehung des Staates oder am Staat vorbei erbracht wird.

In dem Maße, in dem die relative Bedeutung des hierarchisch, primär nach innen agierenden Staates (*Government*) zurückgeht, ist ein Fokus auf *Governance*, der Raum für kooperative Formen des Regierens unter Einbeziehung aller Sektoren und für Politik in komplexen Mehrebenensystemen lässt, besser geeignet. Dabei geht es darum, solche Kenntnisse zu vermitteln, die zum einen „lehrbar“ sind und zum anderen sich nicht leicht „on the job“ aneignen lassen. Es geht also um Konzepte, um Analyse- und Problemlösungsfähigkeiten, aber auch um eine Bewertung und Beeinflussung von Diskursen und Politiken sowie um die Implementierungs- und Managementfähigkeiten, die politischer Wandel erfordert.

Probleme von *Governance* gibt es überall, auch und gerade in den Nord-Süd-Beziehungen und in den Entwicklungsgesellschaften der Welt. In einer langfristigen Perspektive muss die Hertie School darauf abzielen, Spezialisierungsangebote zu allen großen *Governance*-Problemen der Welt zu machen. Kurz- und mittelfristig erscheint jedoch eine Beschränkung auf die *Governance*-Probleme moderner Dienstleistungsgesellschaften in der OECD-Welt sowie auf die europäischen und transatlantischen Probleme internationaler Kooperation angeraten.

Als akademischer Direktor möchte ich zur Entwicklung eines Curriculums beitragen, das sich thematisch auf die intellektuellen Herausforderungen der Governance-Problematik einlässt, politischen Wandel thematisiert und dabei dem Wechselspiel zwischen nationaler und internationaler Ebene besondere Bedeutung zumisst. Es ist unser operationales Ziel, ein solches Curriculum unter Einbeziehung potenzieller Arbeitgeber der Hertie-School-Absolventen, der beteiligten akademischen Disziplinen und möglicher internationaler Kooperationspartner innerhalb eines Jahres zu entwickeln, um damit Ausrichtung der Schule, Lehrbedarf und Rekrutierung frühzeitig transparent zu machen.

1. Multidisziplinarität und Problemlösungsorientierung

Die wissenschaftlich angemessene Erfassung gegenwärtiger Probleme politischer Steuerung erfordert zwingend die Beteiligung und Zusammenarbeit mehrerer Disziplinen. Die Hertie School darf sich demnach nicht durch die Dominanz einer der relevanten akademischen Disziplinen definieren. Sie muss realweltliche Probleme unter Nutzung des Wissens unterschiedlicher staats- und gesellschaftswissenschaftlicher Disziplinen problemlösungsorientiert bearbeiten.

Die Wissenschaft ist aus guten Gründen nach akademischen Disziplinen organisiert. Wissenschaftler neigen daher zu einer disziplinär strukturierten Betrachtungsweise von Problemen. Die Tatsache, dass die Probleme der politischen und gesellschaftlichen Wirklichkeit in der Regel nicht disziplinären Abgrenzungen folgen, schafft ein Spannungsverhältnis, das die Herausforderung und den Reiz einer Professional School an der Schnittstelle von Wissenschaft und Anwendungsbezug bildet. Die Einübung der deshalb notwendigen multidisziplinären Kommunikation und der interdisziplinären Zusammenarbeit und Problembetrachtung stellt damit eine der zentralen Herausforderungen der Hertie School dar.

Die Hertie School muss eine multidisziplinäre Einrichtung werden, in der sich auch über die Grenzen der akademischen Disziplinen hinaus wissenschaftliche Kommunikation und Kooperation entwickelt und bewährt. Es ist unser operationales Ziel, dass in der Rekrutierung des wissenschaftlichen Personals Politik-, Rechts-, Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften auf hohem Niveau und mit ähnlichem Gewicht vertreten sind. In beschränktem Maße werden auch die Kommunikations- und Kulturwissenschaften berücksichtigt werden. Vor diesem Hintergrund gehört es zu den wichtigen Aufgaben des akademischen Direktors, innerhalb der Hertie School die Entwicklungs- und Fortbildungsmöglichkeiten für die interdisziplinäre Kooperation zu befördern.

3. Anwendungsorientierung und Wissenstransfer

Neben der angemessenen thematischen Profilierung und der Multidisziplinarität fordert das Prinzip der Anwendungsorientierung eine praxisnahe Form der Lehre. Zu diesem Zweck werden im Masterstudiengang der Hertie School angewandte Fallstudien (*case method*) umfassend und systematisch zur Anwendung kommen. Gleichzeitig werden die Studierenden über Praktikum und Abschlussarbeit frühzeitig an die Praxis herangeführt. In den *Executive Seminars* werden Nachwuchsführungskräfte auf einer mittleren Karrierestufe weitergebildet.

Darüber hinaus geht es um die Schaffung eines Umfeldes, in dem erfahrene Führungspersönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft ihre praktischen Erfahrungen regelmäßig und engagiert an Studierende weitergeben und gleichzeitig den Austausch mit der Wissenschaft suchen. Die Hertie School möchte auf diese Weise eine Drehscheibe für den Austausch von Theorie und Praxis und für den systematischen Wissenstransfer zu Fragen moderner Governance werden. Der Standort der Hertie School, das ehemalige Staatsratsgebäude am Schloßplatz in Berlin, bietet hierfür ideale Voraussetzungen.

Die Reputation, eine anerkannte und von allen Partnern gesuchte Drehscheibe zwischen Theorie und Praxis und ein Zentrum des Wissenstransfers zu sein, muss freilich erst erworben werden. Wir versuchen, über verschiedene Gesprächs- und Austauschformate wie zum Beispiel Jahressymposien, Kamingespräche oder *Summer Schools* eine solche Reputation zu entwickeln. Perspektivisch möchte sich die Hertie School als zentraler Ort des Wissenstransfers zwischen Theorie und Praxis in Berlin platzieren.

Als akademischer Direktor möchte ich dafür Sorge tragen, dass die Methodik der angewandten Fallstudien (case method) im Curriculum der Hertie School systematisch verankert und weiterentwickelt wird und nationale und internationale Praktiker an die Hertie School gebunden werden. Es ist unser operationales Ziel, bis zum Start des *Master-Programmes* im Herbst 2005 eine ausreichende Zahl von Fallstudien für die Lehre zu entwickeln und über Executive Seminars und andere Veranstaltungen bereits ab 2004 die Verbindung zu hochrangigen nationalen und internationalen Praktikern aufzubauen.

4. Internationalität

Die Internationalität der Hertie School of Governance darf sich nicht nur in der thematischen Orientierung niederschlagen. Auch der Alltag der Hochschule muss lebendige Internationalität darstellen und vermitteln. Interkulturelle Kompetenz soll zwar auch in Kursen vermittelt und erworben werden, sie soll sich aber auch im täglichen Umgang mit internationalen Studentinnen und Studenten sowie mit internationalem Lehrpersonal ergeben. Englisch wird daher die Hauptsprache auf dem Campus der Hertie School of Governance sein, der ein Ort der vereint lernenden Nationen werden soll.

In ihren ersten Entwicklungsstufen wird die Hertie School zunächst in Deutschland und in den benachbarten mittel- und osteuropäischen Ländern größere Bekanntheit erlangen. Dies wird sich auf

die regionale Verteilung der Bewerbungen von hoch qualifizierten Studierenden und Lehrenden auswirken. Gleichwohl darf die Hertie School dadurch nicht ihre umfassendere internationale Orientierung aus dem Auge verlieren.

Die Hertie School muss ihre internationale Ausrichtung bei der thematischen Orientierung ihres Lehrangebots und in der Zusammensetzung ihrer Studentenschaft und ihres Lehrkörpers glaubhaft unter Beweis stellen. Unser operationales Ziel muss es sein, sowohl bei der Rekrutierung der Lehrenden als auch der Studierenden von Anfang an einen erheblichen Anteil an Ausländern zu gewinnen.

5. Kontext Europa

Obgleich US-amerikanische Professional Schools der Hertie School als Orientierungs- und Qualitätsmaßstab dienen, globale Internationalität eine Zielorientierung darstellt und Englisch Hauptsprache auf dem Campus sein wird, darf und will die Hertie School ihren europäischen Ursprung nicht verleugnen. Denn es geht – die Einhaltung internationaler Standards immer vorausgesetzt – in der inhaltlichen Orientierung der Hertie School vor allem auch darum, den Besonderheiten europäischer Staatlichkeit und europäischer Gesellschaftsordnung sowie dem historischen Prozess der europäischen Integration gerecht zu werden. Die Hertie School soll eine international anerkannte, in ihrem Selbstverständnis aber europäische School for Public Policy werden.

Es versteht sich, dass beim Aufbau einer Professional School for Public Policy die Erfahrungen der entsprechenden US-amerikanischen Einrichtungen berücksichtigt werden müssen. Von Anfang an soll die Hertie School aber ein eigenes Profil als eine Einrichtung gewinnen, die ihre wissenschaftliche Mission im europäischen Kontext definiert. Auf diese Weise wird die Hertie School in der Tat den europäischen Kontext ihrer Arbeit und die damit verbundenen Spezifika im Lehr- und

Forschungsprogramm der Hochschule als Profil entwickeln und damit auch ein innovatives Element in der Landschaft der Professional Public Policy Schools werden.

6. Auswahl und Beratung der Studierenden

Ein Studienabschluss an der Hertie School soll Tür und Tor für attraktive berufliche Tätigkeiten öffnen. Zu diesem Zweck wird die Hochschule zunächst eine sorgfältige Auswahl der Studierenden vornehmen und sodann dafür sorgen, dass das Studium nicht nur eine hochwertige Ausbildung vermittelt, sondern dass frühzeitig Verbindungen zu potenziellen Arbeitgebern bzw. „Abnehmern“ geknüpft werden. Obgleich eine hochwertige Ausbildung, die überdurchschnittliche Berufschancen vermittelt, durchaus ein teures Gut sein darf, ist dabei auf zweierlei zu achten. Zum einen dürfen keine hervorragend qualifizierten Studienbewerber abgelehnt werden, weil sie sich die Ausbildung an der Hertie School nicht leisten können. Neben Studiengebühren wird es also auch großzügige Stipendien geben. Zum zweiten ist in der für die langfristige Reputation entscheidenden Anfangsphase der Hertie School darauf zu achten, dass besonders viele Stipendien zur Verfügung stehen, um von Beginn an erfolgreich – auch im Wettbewerb mit Einrichtungen außerhalb Deutschlands – um besonders gute Studierende konkurrieren zu können.

Konkret notwendig und von entscheidender Bedeutung für die Aufbauphase der Hertie School sind ein zielführendes Verfahren der Studierendenselektion und die Bereitstellung einer ausreichenden Zahl von Stipendien. Darüber hinaus müssen Mechanismen entwickelt werden, die zur frühzeitigen Anbindung der Studierenden an den Arbeitsmarkt führen. Zu diesem Zweck sind institutionelle Partnerschaften mit Institutionen in Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft anzustreben, die später als Arbeitgeber für die Absolventen der Hertie School in Frage kommen und zudem in die Ausbildung der

Hertie School mit eingebunden werden können.

Unser operationales Ziel muss es zum einen sein, eine Serviceeinheit an der Hertie School aufzubauen, die das Auswahlverfahren für die Studierenden auf dem neuesten internationalen Stand umsetzt und dabei in erster Linie auf die Qualität der Studierenden achtet. Selbst wenn – was wir nicht erwarten – die Anzahl der Studienbewerber in den ersten Jahren trotz großzügiger Stipendienangebote unter den Planungszahlen bleiben sollte, darf das Qualitätskriterium auf keinen Fall abgesenkt werden.

Das andere operationale Ziel muss sein, durch dieselbe Einheit einen *Student and Career Service*¹⁰ an der Hertie School aufzubauen, der enge Verbindungen mit der Praxis pflegt und hierzulande Maßstäbe setzen soll. Diese Bemühungen um die berufliche Zukunft der Absolventen werden durch das *Marketing* der Hochschule in Form von *Dinner Lectures*, Kamingesprächen, *Summer Schools* etc. unterstützt.

7. Akademische Exzellenz

Die Hertie School of Governance muss ein Inbegriff akademischer und wissenschaftlicher Exzellenz werden. Mit dieser Zielsetzung verbindet sich vor allem das Problem, wie eine neue Einrichtung, ohne Geschichte und ohne die Zukunftssicherheiten einer staatlichen Universität, die gewünschte Attraktivität für internationale Spitzenforscher schnell erreichen kann. Neben der Qualität der Studierenden sind als entscheidende Elemente von Attraktivität zu nennen: Forschungsfreiräume, ein lebendiges und leistungsorientiertes intellektuelles Umfeld sowie finanzielle Anreize.

10. Zum Begriff und der dazugehörigen Diskussion vgl. Hans N. Weiler/Katharina Heuer 2003: Career Service und Hochschulreform: Herausforderungen an der Schnittstelle von Arbeit und Wissen, in: Norbert Bense/Hans N. Weiler/Gert G. Wagner (Hrsg.) 2003: Hochschulen, Studienreform und Arbeitsmärkte. Voraussetzungen erfolgreicher Beschäftigungs- und Hochschulpolitik, Bielefeld, 213–224.

Trotz dieser Anreize wird es zunächst nicht leicht fallen, auf dem internationalen Markt beim Wettbewerb um die besten Lehr- und Forschungskräfte immer erfolgreich zu sein. Langfristig soll die Hertie School zu einer der besten Adressen für die Begabtesten aus allen staats- und gesellschaftswissenschaftlichen Disziplinen werden. Kurz- und mittelfristig aber geht es einerseits darum, insbesondere die jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu gewinnen, die so gut sind, dass sie mit einer anfangs geringeren Zukunftssicherheit der Hertie School mühelos leben können und eine wissenschaftlich erfolgreiche Tätigkeit an der Hertie School als karrierefördernd einschätzen.

Andererseits sollen erfahrene und anerkannte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gewonnen werden, die in einer Tätigkeit an der Hertie School noch einmal eine neue und neuartige Herausforderung sehen, ohne sich Gedanken über ihre berufliche Zukunft machen zu müssen. Bei der Gewinnung einiger weniger, ausgesuchter Wissenschaftler im mittleren Alter soll eine Kooperation mit den etablierten Wissenschaftseinrichtungen des Berliner Raums angestrebt werden.

Die Hertie School muss auf Bedingungen hinwirken, die hochwertige Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler anzieht. Im Sinne von operationalen Zielen gehört dazu,

- a) durch eine effektive Serviceorientierung der Administration zum einen und durch flexible Gestaltung des Lehrdeputats zum anderen einen zeitlichen Freiraum für Forschung zu schaffen, der größer als an deutschen Universitäten und mit internationalen Spitzeneinrichtungen vergleichbar ist;
- b) durch attraktive Bezahlung mit einer signifikanten Leistungskomponente leistungsorientiertes Lehrpersonal zu gewinnen und

- c) durch die Vernetzung mit der Berliner Wissenschaftslandschaft ein lebendiges Umfeld und für die mittlere Generation sogar eine erhöhte Zukunftssicherheit zu schaffen.

8. Erkennbares Forschungsprofil

Aus dem bisher Gesagten folgt, dass die Hertie School of Governance die Rekrutierung des wissenschaftlichen Personals nicht auf der Grundlage eines von der Leitung der Hochschule entwickelten Forschungsprogramms vornehmen kann. Wir suchen die besten Leute in Kompetenzbereichen, die durch das Curriculum definiert sind, weitgehend unabhängig davon, welche spezifischen Forschungsinteressen diese Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler derzeit verfolgen. Wir setzen darauf, dass dieser *Bottom-up-Prozess* durch entsprechende Anreize so gesteuert werden kann, dass sich daraus eine optimale Verbindung der inhaltlichen Schwerpunkte des Curriculums der Hertie School mit den Forschungskompetenzen der beteiligten Wissenschaftler ergibt.

Ähnlich wie eine hervorragende Reputation für Lehre wächst auch eine exzellente Forschungsreputation nur mit der Zeit. Kurz- und mittelfristig geht es neben der Gewinnung von hervorragend ausgewiesenen Wissenschaftlern darum, Forschungsprojekte zum Wandel von Staatlichkeit anzustoßen, die auch die institutionelle Kompetenz der Hertie School in diesem Feld etablieren und verankern helfen.

Der akademische Direktor muss dabei Anreize für die Forschungskoope-ration von Wissenschaftlern bereitstellen können und mit diesem Instrument die Rahmenbedingungen für die Entwicklung eines Forschungsprofils schaffen. Das operationale Ziel sollte sein, in den ersten Jahren ein größeres „Hertie-Projekt“ in Gang zu bringen, dessen Thematik eine Schlüsselfunktion für die weitere Entwicklung der Hochschule hat und an der Schnittstelle der Forschungsinteressen mehrerer Hochschullehrer der Hertie School angesiedelt ist.

9. Strategische und akademische Partnerschaften

Die Hertie School of Governance soll eine kleine, aber feine Einrichtung werden. Partnerschaften mit anderen wissenschaftlichen Institutionen werden daher von zentraler Bedeutung sein. Ohne eine intensive Einbindung der Hertie School in die Berliner Wissenschaftslandschaft und ohne internationale Partnerschaften können die avisierten Ziele nicht erreicht werden. Für die Aufbauphase sind die folgenden Partnerschaften von herausragender Bedeutung.

- Zum einen besteht in Berlin am Schloßplatz 1 die einzigartige Möglichkeit, mit der European School of Management and Technology (ESMT) und der Hertie School of Governance eine Business School und eine Public Policy School unter einem Dach kooperativ zu entwickeln. Gerade in Zeiten, in denen sich die Grenzen zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft in öffentlichen Räumen auflösen, ergeben sich aufgrund dieser Partnerschaft exzellente Chancen.
- Zum zweiten soll die Kooperation mit den staatlichen Universitäten und wissenschaftlichen Einrichtungen in Berlin gesucht werden. Das hohe Potenzial der Berliner Wissenschaftslandschaft gilt es bei der Entwicklung der Hertie School zu berücksichtigen. Eine Kooperation zwischen den staatlichen Einrichtungen und der Hertie School könnte beidseitig von großem Nutzen sein.
- Zum dritten sind Kooperationen mit anderen Professional Schools for Public Policy anzustreben, um frühzeitig eine Platzierung und Anerkennung der Hertie School auf dem internationalen Markt zu erreichen.

Als akademischer Direktor werde ich mich dafür einsetzen, dass die vereinbarte strategische Partnerschaft mit der ESMT mit Leben gefüllt wird und zu inhaltlicher Zusammenarbeit insbesondere in der

Executive-Ausbildung führt. Bei den akademischen Partnerschaften gilt es beidseitig nutzbringende Kooperationsformen mit den staatlichen Universitäten auszuloten und die enge Verbindung mit dem Wissenschaftszentrum Berlin zu stärken. Bei den internationalen Partnerschaften schließlich ist auf eine Balance zwischen der Kompatibilität der Angebote zur Förderung der Mobilität und einer Eigenständigkeit der Hertie School zum Zwecke der Profilbildung zu finden. Zudem stellt die gemeinsame Schulung und Fortbildung des Lehrpersonals ein wichtiges Feld der Kooperation mit anderen Professional Schools dar.

III. Vorausschau: Leitungsaufgaben in der zweiten Phase der Hertie School

Die Leitung der Hertie School muss in den ersten Jahren eine doppelte Aufgabe bewältigen. Sie muss zunächst in einer ersten Phase dynamisch und pro-aktiv den Aufbau der Hertie School betreiben. In dieser Phase sind die Leitung und das administrative Team gleichsam mit der Hertie School of Governance identisch. Je mehr sich die Hochschule allerdings etabliert und den regulären Forschungs- und Lehrbetrieb aufnimmt, muss sich die gesamte Verwaltung inklusive der Leitung in einer zweiten Phase zurücknehmen, um Raum für die Entfaltung der Studierenden und Lehrenden zu lassen.

In dieser zweiten Phase verschieben sich die Träger der Identität der Hochschule. Hochschulleitung und Verwaltung **sind** dann nicht mehr die Hertie School, sie repräsentieren und steuern sie „**nur**“ noch. Im Binnenverständnis und in der Außenwahrnehmung stellen dann die Studierenden und Lehrenden die Hertie School dar. Die Gestaltung dieses Transformationsprozesses muss früh bedacht werden und ist für die Hochschule von zentraler Bedeutung.

Entscheidend ist dabei, dass die Identitätsbildung der Hochschule sich gemeinsam an den oben formulierten Zielen der Hertie School orientiert. Diese Ziele kann die Hochschulleitung fördern, indem sie die Rechtsverhältnisse so gestaltet, dass die individuellen Mitglieder der Schule den kollektiven Zielen verpflichtet bleiben und gleichzeitig eine Kultur der Unterstützung von Lehre und Forschung geschaffen wird.

Die Rolle der Hochschulleitung wird also auch im eingeschwungenen Zustand zentral bleiben und stärker sein müssen als an staatlichen Hochschulen. Statt einer Gruppenuniversität und den damit verbundenen Selbstblockaden ist eine flexible, handlungsfähige Führung anzustreben, die im Dienste der Aufgaben und Ziele der Hochschule agiert

und tatsächlich Managementaufgaben übernimmt. Die Hochschulleitung und die Verwaltung werden durch die Schaffung geeigneter Anreize und durch regelmäßige Evaluationen die Leistungsorientierung in der Hertie School fördern. Es geht hierbei darum, bei Lehrenden und Studierenden ein *responsive environment* für die institutionellen Ziele zu schaffen.

Gleichzeitig müssen Hochschulleitung und Verwaltung auch zurückstehen und in den Dienst von Lehre und Forschung treten. Statt einer verrechtlichten und verselbstständigten Hochschulbürokratie hat sich die Administration der Hertie School als ein flexibles Service-Team zu definieren. Es ist die Aufgabe der Hochschulleitung, dies zu organisieren. Die Hochschulleitung und die Administration haben dann primär die Aufgabe, Kontextsteuerung zu betreiben und ein *supportive environment* zu schaffen und zu erhalten. Ein Umfeld, das akademische Arbeit gedeihen lässt – so hat der unvergessene Aaron Wildavsky, der einst Gründungsdekan der Berkeley Graduate School for Public Policy war, in seiner Anleitung zum Aufbau einer Public Policy School geschrieben – sei eines, in dem die Administration immer „Ja“ sagt, es sei denn, sie habe sehr gute Gründe, „Nein“ zu sagen.¹¹

Vom akademischen Direktor wird also zu Recht erwartet, einen erheblichen Beitrag zur Planung und Steuerung der Hertie School auch in der eingeschwungenen Phase zu erbringen. Diese Führungsfunktion wird allerdings behutsam und unter Einbeziehungen der Betroffenen erfolgen müssen, ohne dabei schwerfällige Entscheidungsprozeduren zu schaffen. Mit der Entwicklung der Hochschule verschiebt sich der Aufgabenbereich der Hochschulleitung. Es geht dann vor allem darum, eine Institution so zu leiten, dass das Profil sich weiter schärft und etabliert, die Netze weiter ausgebaut werden, notwendige Änderungen an Curriculum und Lehrpersonal vorgenommen werden, vor allem aber dass sich an der Hochschule ein dauerhaftes Klima entwickelt, das leistungsfördernd ist und den internationalen Anspruch der Hochschule glaubhaft darstellt.

11. Vgl. auch Aaron Wildavsky 1979: *The Art and Craft of Policy Analysis*, Berkeley, Cal. 1979, 416.

Spätestens mit den Abschlüssen der ersten Kohorte von Studierenden im Master-Programm wird die Frage nach einem PhD-Programm und dessen Zugangsvoraussetzungen geklärt werden. Auch die Frage der Entwicklung eines Aufbaustudiengangs *Master of Governance* wird dann anzugehen sein, genauso wie die Frage der Einrichtung eines wissenschaftlichen Beirates. Die Hochschulleitung wird diese Aufgaben im Einvernehmen mit dem Kuratorium anpacken.

Das institutionelle Leitziel sollte sein, dass der Name „Hertie School of Governance“ in zehn Jahren für eine Einrichtung steht, in der deutscher und internationaler Führungsnachwuchs für den Dienst am Öffentlichen so ausgebildet werden, dass der wissenschaftliche Maßstab, die Problemlösungsorientierung und die Internationalität der US-amerikanischen Vorbilder erreicht wird, dass dies aber in der Mitte Europas, mit einer europäischen Ordnungs- und Wertorientierung und nicht zuletzt mit Blick auf den europäischen Arbeitsmarkt erfolgt. In einer Dekade wollen wir für eine Professional School for Public Policy bekannt geworden sein, die die Qualitätsstandards der besten internationalen Hochschulen erreicht, aber ihr eigenes europäisches Profil entwickelt hat. Die Hertie School of Governance soll im Herzen Europas eine erkennbar europäische Einrichtung bleiben, allerdings mit einer Strahlkraft, die über Europa hinausreicht.

Summary:

Die Hertie School of Governance will herausragend qualifizierte junge Menschen auf öffentliche Führungsaufgaben vorbereiten. Vor dem Hintergrund des Wandels moderner Staatlichkeit werden sich Lehre und Forschung an der Hertie School mit den Anforderungen und Schwierigkeiten modernen Regierens in einer transnational vernetzten Welt aus einer europäischen Perspektive befassen. Dabei soll sich eine multidisziplinäre Problemlösungs- und Praxisorientierung mit den Maßstäben wissenschaftlicher Exzellenz verbinden.

Der Aufbau einer Professional Public Policy School orientiert sich am Leitbild von Einrichtungen wie der Kennedy School of Government an der Harvard University oder der Woodrow Wilson School of Public and International Affairs an der Princeton University. Um die Größe, die Bedeutung und Reputation dieser Institutionen zu erlangen, bedarf es eines langen Atems und einer langfristigen Entwicklungsperspektive. In den ersten Aufbaujahren gilt es, die Weichen auf dieses Ziel hin richtig zu stellen. Mittelfristig soll die Hertie School zu einer Einrichtung werden,

- die für die Ausbildung von Führungsnachwuchs in Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft in Deutschland und Europa eine zentrale Rolle spielt,
- die international für Studierende attraktiv ist sowie im internationalen Konzert der Public Policy Professional Schools wissenschaftliche Anerkennung findet und
- die sich als europäische Professional School ein eigenständiges und unverwechselbares Profil erarbeitet.

In der Aufbauphase bestehen die Hauptaufgaben des akademischen Direktors in der Gestaltung und Federführung der folgenden Bereiche:

- Die zügige Entwicklung des Curriculums in einer Form, die viele weitere Tätigkeiten der Hertie School wie zum Beispiel die Personalentwicklung vorstrukturiert.

- Die Rekrutierung des Lehrpersonals auf eine Weise zu gestalten, die sicherstellt, dass rechtzeitig erstklassige Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit internationaler Reputation verschiedene Disziplinen vertreten, aber trotzdem disziplinübergreifende Kommunikation möglich ist.
- Die informelle und formelle Vernetzung der Hertie School in Berlin und im internationalen Kontext so zu betreiben, dass neben einem Netzwerk auch formelle Abkommen mit Berliner Institutionen (joint appointments) und mit anderen Professional Schools (joint degrees) bestehen.
- Den Aufbau einer erstklassigen Einheit „Studierendenbetreuung“ voranzutreiben, die die Auswahl der Studienanfänger, ein System der Studienberatung, die Vernetzung während des Studiums (Praktika) und den Career Service in einer Hand und aus einem Guss entwickelt.
- Bei der Entwicklung eines Forschungsprofil so mitzuwirken, dass Hertie-School-Projekte mit internationaler Reputation entstehen.
- Die Entwicklung und Koordination von Executive Seminars, Summer Schools und Konferenzen so zu beeinflussen, dass schnell ein gutes Marketing der Schule und belastbare Netzwerke zwischen Praxis und Theorie entstehen.

Das institutionelle Leitziel sollte sein, dass der Name „Hertie School of Governance“ in zehn Jahren für eine Einrichtung steht, in der deutscher und internationaler Führungsnachwuchs für den Dienst am Öffentlichen so ausgebildet werden, dass der wissenschaftliche Maßstab, die Problemlösungsorientierung und die Internationalität der US-amerikanischen Vorbilder erreicht wird, dass dies aber in der Mitte Europas, mit einer europäischen Ordnungs- und Wertorientierung und nicht zuletzt mit Blick auf den europäischen Arbeitsmarkt erfolgt. In einer Dekade wollen wir für eine Professional School für Public Policy bekannt geworden sein, die die Qualitätsstandards der besten internationalen Hochschulen erreicht, aber ihr eigenes europäisches Profil entwickelt hat. Die Hertie School of Governance soll im Herzen Europas eine erkennbar europäische Einrichtung bleiben, allerdings mit einer Strahlkraft, die über Europa hinausreicht.

Michael Zürn ist gegenwärtig Professor für Internationale Politik und transnationale Beziehungen am Institut für Politikwissenschaft der Universität Bremen und Sprecher des DFG-Sonderforschungsbereichs „Staatlichkeit im Wandel“. Im Oktober 2004 wird er nach Berlin wechseln, wo er als Direktor am Wissenschaftszentrum Berlin und als Gründungsdirektor der Hertie School of Governance tätig werden wird. Seine wichtigsten Buchpublikationen sind: Law in Postnational Constellations (2004), Globalizing Interests (2004) Frieden und Krieg (2003), Regieren jenseits des Nationalstaates (1998), und Interessen und Institutionen (1992). Er hat zudem Beiträge in zahlreichen wissenschaftlichen Zeitschriften (u.a. World Politics, European Journal of International Relations, International Studies Quarterly, Zeitschrift für Internationale Beziehungen, Politische Vierteljahresschrift) sowie in Sammelbänden zu den Themen internationale Institutionen, Globalisierung und Theorien der Internationalen Beziehungen veröffentlicht.



Hertie School of Governance

Schloßplatz 1
10178 Berlin

bis 01 Juni 2004
Oranienburger Str. 13-14
10178 Berlin

Tel.: +49/30/240.86.960
Fax: +49/30/240.86.969

E-Mail: info@hertie-school.org
Web: www.hertie-school.org