

Herrmann, Wolfgang A.

**Article**

## Unternehmen Universität – Universität unternehmen

ifo Schnelldienst

**Provided in Cooperation with:**

Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

*Suggested Citation:* Herrmann, Wolfgang A. (2005) : Unternehmen Universität – Universität unternehmen, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 58, Iss. 18, pp. 8-15

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/164231>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**Angesichts der großen Herausforderungen, denen Deutschland mit gegenübersteht, plädiert Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Wolfgang A. Herrmann für einen Paradigmenwechsel bei der Hochschulpolitik.**

Deutschland steht in einem beispiellosen demographischen Wandel, während gleichzeitig die europäische Integration voranschreitet, die neuen Märkte in China und Indien rasch expandieren und sich der internationale Wettbewerb um neues Wissen und Technologien dramatisch verschärft. Der Innovationswettbewerb wird zum alles entscheidenden Faktor der nationalen Volkswirtschaften. Wir können diesen Wettbewerb nur bestehen,

- wenn wir die Bildungspolitik als elementaren Hebel des gesamten marktwirtschaftlichen Systems begreifen und nutzen,
- wenn wir die Zurückhaltung gegenüber dem Neuen überwinden («German Angst») und die Entwicklung moderner Technologien offensiv angehen,
- wenn sich die Universitäten als Wissenschaftsunternehmen verstehen und als Partner der Politik aktiv dazu beitragen, dass die Öffentlichkeit die sozialökonomische Bedeutung von Wissenschaft und Forschung erkennt, und
- wenn unsere Wirtschaftsunternehmen noch viel stärker innovations- als marktgetrieben agieren.

Anhaltende Wirtschaftsstagnation und staatliche Haushaltsdefizite zwingen zum Umdenken: Eine zu sehr gegenwartsbezogene Gesellschaft muss lernen, Einschränkungen auf sich zu nehmen, um die Kräfte verstärkt auf die Zukunftsgestaltung konzentrieren zu können. Nur so schaffen wir nachhaltig wirksame Werte. Dazu gehört die Entschuldung der Staatshaushalte.

Was die Universitäten betrifft, so gehört der Wettbewerb zu den Handlungsmaximen. Eine fortschrittliche Universität hat den Willen, sich von der nachgeordneten Behörde (mit allen ihren wissenschaftsfeindlichen Attributen) zum handlungsfähigen, wissenschaftsgetriebenen

Unternehmen zu entwickeln. Akademische Spitzenleistungen setzen nämlich ein funktionierendes Wechselspiel von Freiheit und Verantwortung voraus. Was die Binnenstruktur der Universität betrifft, so sichert das Subsidiaritätsprinzip vor dem Hintergrund einer Good Corporate Governance eine solidarische Leistungs- und Wertegemeinschaft.

In einer Industrie- und Wissensgesellschaft sind die Universitäten der Schlussstein einer aktiven Bildungspolitik und der Grundstein einer aktiven Wissenschaftspolitik. Niemand bestreitet, dass der Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit in der internationalen Wettbewerbsfähigkeit unserer Hochschulen liegt. Dieses Bewusstsein hat jedoch massive Umsetzungsdefizite.

So sehr die Wissenschaftspolitik ein Teil der Kulturpolitik ist, so ist sie auch Wirtschaftspolitik in der Nachhaltigkeit bestem Sinne. Die »Universität ist eine Schule, aber eine einzigartige Schule« (Jaspers). Das heißt: Lernen am wissenschaftlichen Fortschritt, Innovationen durch Inventionen auf den Weg bringen, Universität als Erfinderschmiede begreifen!

Universität ist frei von Gesellschaft, Wirtschaft und Politik wirkungslos. Umso mehr hat sie sich in Zeiten des Umbruchs auf ihre Grundidee zu besinnen. Universität ist, wo die kommende Generation der wissenschaftlich-technischen Eliten am wissenschaftlichen Gegenstand ausgebildet wird, wo sie sich einen Begriff von Wissenschaft aus eigener Anschauung und aus eigener Anstrengung heraus macht. Nicht nur das Wissen auf der Höhe der Zeit weiter zu tragen, sondern gemeinsam mit den jungen Frischen und Unvoreingenommenen, den Wissbegierigen und Bildungshungrigen neues Wissen zu

\* Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Wolfgang A. Herrmann ist Präsident der Technischen Universität München.

schaffen, dieses neue Wissen zu bewerten und seine praktische Umsetzungswürdigkeit auf das »rescipe finem« zu prüfen. In diesem Verständnis wird Universität wieder zur Vordenkerin von Staat und Gesellschaft.

Als Universität stehen wir in der Pflicht, unser Land voraus zu denken und danach zu handeln. Wie aber sieht die Welt in 20 Jahren aus, wenn die Studienanfänger des Wintersemesters 2004 längst in der Verantwortung für dieses Land stehen?

- Erstens wird es auch dann noch keine Bodenschätze geben, die man nur fördern und verkaufen müsste. Die Quelle des Reichtums ist der globale Wissensprozess. Erneut erkennen wir,
- zweitens, dass unsere Schätze im phantasiegetriebenen Erfindergeist und in der sprichwörtlichen Arbeitsdisziplin der Naturwissenschaftler und Ingenieure liegen. Es gilt, die neue »Leonardo-Welt« zu gestalten, wie sie Jürgen Mittelstraß nennt.
- Drittens, wandelt Europa sein Gesicht. Der Integrationsprozess ist am 1. Mai 2004 mit 75 Mill. neuen Europäern in einen neuen Wettbewerb eingetreten: Eine bescheidene, fortschrittsorientierte junge Generation von Osteuropäern, die es wissen will, wird einen Binnenwettbewerb auslösen, der in unmittelbarer Nachbarschaft unser »Made in Germany«, aber auch unsere innovationshemmende »German Angst« vor dem Neuen herausfordert. Gleichzeitig wird Deutschland,
- viertens, ab Mitte der nächsten Dekade in eine demographische Verknappung hineinlaufen, deren Ausmaß und Folgen historisch ohne Vorbild sind. Zahlenmäßig werden wir weniger, und dagegen ist schon heute nicht mehr viel zu machen. Dabei wächst,
- fünftens, die Weltbevölkerung dramatisch an: Von heute sechs auf morgen neun bis zehn Milliarden Menschen, verbunden mit unvorhersehbaren Struktur- und Gewichtsverschiebungen sozialer wie politischer Art. Wer hier menschenverachtend auf Gegeneffekte durch neue Krankheiten setzt, unterschätzt die Folgen, die aus der immer präziseren Kenntnis der DNA-Strukturen von Mikroorganismen, Pflanzen, Tieren und Menschen resultieren. Sowie neue Krankheiten auftreten, wird sie die moderne Molekularmedizin – in Verbindung mit der Medizintechnik – teils zu heilen teils zu vermeiden lernen. Und nicht nur der blinde Bartimäus aus dem Neuen Testament (Mk. 10, 46–52) wird wieder sehen können.
- Sechstens, ist China, das Land der Mitte mit seinen 1,3 Mrd. Menschen, und ist Indien mit 1,1 Mrd. zu einer wissenschaftlich-technischen Aufholjagd angetreten. Ein Dutzend neuer Universitäten in wenigen Jahren allein im Großraum Shanghai zeigt, wie sehr man auf die Aktivierung des intellektuellen Potenzials der jungen Chinesen setzt. Die entstehenden neuen Märkte

werden von deutschen Unternehmen vor Ort aktiv mitgestaltet.

- Siebtens, kommt nun auch der Mittlere Osten ins Blickfeld – wissenschaftlich, wirtschaftlich, kulturell. Indien ist auf dem Sprung zur Weltmacht der Biotechnologie. Wenn heute ein winziges Emirat wie Katar die größten Naturgasvorkommen der Erde erschließt und lautlos zum Sprung in die technische Veredelung dieser Ressourcen ansetzt, dann mögen wir uns an das Deutschland des 19. Jahrhunderts erinnern: Mit der Kohleveredelung hatten Pioniere und Abenteurer einen Grundstein zu anhaltendem Wohlstand gelegt. »Apotheke der Welt«, Schmiede der technischen Errungenschaften: Das werden morgen die anderen sein, wenn wir nicht forschen, forschen, und nochmals forschen.

Tatsächlich sind es immer wieder in wertfreier Absicht gewonnene Erkenntnisse, die Epochen prägen. Mit Blick auf die heutigen Schlüsseltechnologien sei nur an zwei Jahrhundert-Erfindungen erinnert:

Die Entdeckung des Halbleitereffekts durch Ferdinand Braun (1874), und die genial einfache Strukturidee einer DNA-Doppelhelix von Watson und Crick (1954).

In beiden Fällen stand die zweckfreie Forschung am Anfang von Entwicklungen, die aus unserer Welt heute nicht mehr wegzudenken sind. Diese »Basisinnovationen« haben die Wirtschaftszyklen des Kondratieff getrieben. Sie wiederum zeigen, wie grundlegend neue Technologien die gesellschaftlichen Strukturen zu jeder Zeit verändert haben. Diese Effekte beschleunigen sich mit fortschreitender Mobilität und Kommunikation.

### Wettbewerb setzt Freiheit und Mut voraus

Im Lichte dieser Perspektiven setzt sich in der deutschen Bildungsdebatte die Erkenntnis durch, dass die Differenzierung der kreativen Kräfte den Wettbewerb braucht.

»Die Gesamtverfassung des Hochschulwesens ist unzweckmäßig und unwirtschaftlich«, schreibt Helmut Schmidt in seinen Lebenserinnerungen.<sup>1</sup> Die Politik und ihre Bürokratien, so Schmidt, hätten »sich durch allherhand Gesetze und Verordnungen weitere Eingriffsmöglichkeiten geschaffen«, aus denen letztlich ein kontrollierter Einheitszustand der Hochschulen entstanden sei. Schmidt fügt hinzu: »Die Hochschulen brauchen wesentlich größere, auch finanzielle Kompetenzen und Flexibilitäten.«

<sup>1</sup> H. Schmidt, Autobiografie »Weggefährten«, Siedler-Verlag, Berlin 1996, S. 140 ff.

Es ist nicht allein meine Einschätzung, dass die behördlich organisierte, behördlich kontrollierte, weitgehend leistungsunabhängig alimentierte Hochschule ohne eigene Identität nicht zukunftsfähig ist. Der aktuelle Ruf nach »Elite-Universitäten« ist einerseits als Versuch zu werten, die »Universität Deutschland« als Marke wieder zu entwickeln und sie in der Welt zu zeigen. Andererseits scheitert dieser Versuch bis auf weiteres am Kompetenzstreit von Bund und Ländern, so sehr sich Deutschland einige ETHs nach eidgenössischem Vorbild leisten müsste. Jedenfalls hat Deutschland in einem Langzeitexperiment von bald 40 Jahren den Nachweis geführt, dass das Mittelmaß als Maß aller Dinge auch in der Bildungspolitik auf Qualitätsverlust hinausläuft. Diese Erkenntnis wäre mit geringeren Schäden schneller zu haben gewesen.

Die Universität selbst ist es, die im aktuellen Bewusstseinswandel besonders gefordert ist. Bereits Humboldts erste »Ideen zu einem Versuch, die Grenzen der Wirksamkeit des Staates zu bestimmen« (1792)<sup>2</sup>, hätten auf eine nichtstaatliche Lösung hinauslaufen können, wäre nicht die Umsetzung eines radikal neuen Universitätskonzepts angestanden. Immerhin ist es damals zu einem sich selbst beschränkenden Reformatismus mit maximaler Gewährung von universitärer Autonomie gekommen. Die Humboldtsche Idee von der wissenschaftsnahen, freien Lehre durch Forschung hat weltweit Schule gemacht, nicht aber die ursprüngliche Organisationsform. Humboldts Idee der Universität lebt in den besten Universitäten in den USA, neuerdings auch in den asiatischen Bildungsmetropolen, egal ob diese Universitäten vorwiegend staatlich oder privat finanziert sind.

Dennoch: Kein Land der Welt kann für sich allgemein in Anspruch nehmen, »die besten Universitäten« zu haben. Einerseits ist anzuerkennen, dass auch Universitäten das Ergebnis kultureller, mithin nationalspezifischer Entwicklungen sind. Andererseits stehen auch in den USA wenige Spitzenuniversitäten einer Vielzahl oft kaum bekannter Universitäten gegenüber, die aber doch in gewissen Bereichen (z.B. undergraduate education, Spezialfachausbildung) wertvolle Dienste leisten. Sie stehen miteinander im Wettbewerb. Das »Ranking« weist solche Profil- und Leistungsdifferenzierungen aus. Die Studierenden suchen das für sie geeignete Angebot und sind entsprechend mobil. Es gibt in den USA Hochschulen, deren Bachelor-Ausbildung (undergraduate) von so hohem Ansehen ist, dass die Absolventen bei forschungstarken Universitäten wie Stanford, MIT, Harvard, Purdue und CalTech als graduate students begehrt sind.

<sup>2</sup> Die Universitätsgründung zu Berlin erfolgte 1809/10; vgl. W. v. Humboldt: »Über die innere und äußere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalten in Berlin«, Königsberg 1809.

Diese Art der sinnvollen Arbeitsteilung ist für das deutsche Hochschulwesen ein Desiderat. Der entscheidende Wettbewerbsfaktor in den USA ist die Auswahl jener Studierenden, die nach Neigung und Begabung am besten zum Profil des jeweiligen Studienangebots passen.

In dieser Erkenntnis hat Bayern als erstes Bundesland die Studentenauswahl gesetzlich ermöglicht. Wir an der TU München erproben dieses Steuerungsinstrument in zehn Studiengängen. Der Erfolg ist viel größer als erwartet: Passende Begabung und Motivation schaffen eine durch Interesse und Verantwortung getriebene Eigendynamik mit verbesserten Studienresultaten. Die Abbrecherquote sinkt dramatisch, so unsere Erfahrung nach wenigen Jahren. Die Hochschulzulassung ist ein wesentliches Element der Qualitätssicherung und gehört deshalb in die Hand der Hochschule selbst.

### **Aufholjagd auf den Bildungsmärkten**

Kleine, wissenschaftlich-technisch einst bedeutungslose Länder wie Spanien und Portugal haben beherzt die Chancen der europäischen Integration genutzt. Sie gestalten seit etwa 1985 eine beispiellose Aufholjagd vor allem dadurch, dass man die besten jungen Kräfte im Ausland (v.a. USA) wissenschaftlich ausbilden ließ und das eigene Wissenschaftssystem in der internationalen Vernetzung stärkte. Das gewonnene Ansehen zeigt sich u.a. darin, dass heute wichtige internationale Kongresse v.a. der Naturwissenschaften, in diesen Ländern stattfinden.

Zuerst Australien, jetzt Südostasien und China folgen maßstabsvergrößert diesen Beispielen. In ihre großen Bildungsmärkte holen sie sich Spitzeninstitutionen (z.B. INSEAD in Singapur), um an den weltweiten Benchmarks vor Ort Maß zu nehmen. Damit soll möglichst auch die gesamte Bildungsregion erschlossen werden. Australien hat damit schon jetzt das südostasiatische Humankapital auf seine gut organisierten Universitäten konzentriert – gegen beträchtliche Studiengebühren! Die Asiaten holen ihre im Ausland ausgebildeten bzw. weiterqualifizierten Kräfte auf entwicklungsfähige Positionen zurück. Die Universitäten haben internationalen Spitzenkräften Raum geschaffen: So ist das Professorenkollegium der National University of Singapore schon heute internationaler als an jeder deutschen Universität.

Im Weißbuch der britischen Regierung (2003) propagierten Premierminister Tony Blair und sein Bildungsminister die Profil- und Leistungsdifferenzierung ihrer Universitäten. Man erkannte, dass die Universitäten selbst Kostenbeteiligungen festlegen müssen. Das britische Parlament hat denn auch die Einführung von Studienbeiträgen beschlossen. Dieser Paradigmenwechsel gelang

parlamentarisch mit knapper Mehrheit, in Deutschland musste dafür das Oberste Verfassungsgericht angerufen werden.

In Österreich sind die Universitätsstrukturen jetzt nur noch auf den Ebenen Universitätsrat – Rektorat – Senat geregelt. Alles andere bestimmt jede Hochschule für sich selbst (Rektorat bzw. Universitätsrat). Es gibt Globalhaushalte mit Zielvereinbarungen, die Professorenberufung erfolgt durch den Rektor. Dieser politische Kraftakt ist deshalb beachtenswert, weil die österreichische Universitätstradition weitgehend der deutschen entspricht und sich gedanklich ebenfalls von der Humboldtschen Reform ableitet (Thun-Hohenstein). Das Land Hessen gewährt der Technischen Hochschule Darmstadt per Gesetz die Vollrechtsfähigkeit. Gedanklich greift hier wie in Österreich, was im Konzept der TU München von 1997 erstmals formuliert war und dann umgesetzt wurde.<sup>3</sup>

### Unternehmen Universität

Eine unternehmerische Universität ist nicht hinter wirtschaftlichem Erfolg her. Sie verfolgt das Unternehmensziel der Wissenschaftlichkeit, aus dem sich die ganze Agenda ableitet: Lehre, Forschung, akademische Schulbildung, Fort- und Weiterbildung. Dieses Ziel lässt sich in ständiger inhaltlicher Erneuerung aber nur erreichen, wenn auch Klarheit über Aufwand, Kosten und Leistung besteht. Ein guter Unternehmer meistert Misserfolge und Durststrecken. Er handelt nicht willkürlich, sondern orientiert am Unternehmensziel.

Weil der Unternehmensbegriff mit dem kulturellen Auftrag der Universität manchen nicht verträglich erscheint, sei daran erinnert, dass erfolgreiche Professoren und erfolgreiche Unternehmer viele Charakterzüge gemeinsam haben: Sie setzen auf Risiko (in der Forschung bzw. im Geschäft) und arbeiten mit dem Wettbewerb, sie setzen auf Alleinstellung und hohe Wertschöpfung, sie fördern ein gutes Unternehmensklima und kümmern sich um ihre Leute, und sie laufen um die halbe Welt, um ihre Ideen zu realisieren. Unternehmen arbeiten und entwickeln sich mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten, anders als Behörden. Die unternehmerische Universität also kennt ihre Ziele, aber auch die strukturellen sowie finanziellen Rahmenbedingungen, die zur Erreichung dieser Ziele erforderlich sind. Deutsche Universitäten hingegen wissen wenig bis nichts über die Lebensläufe ihrer Alumni.

Wohin sich der Blick auch richtet: Besonders leistungsfähig sind Universitäten, wenn sie sich mit den erkannten Stärken dem internationalen Wettbewerb verpflichten und marktwirtschaftlich agieren. Weltweit ist keine einzige Spitzenuniversität

- ausschließlich staatlich finanziert,
- behördlich geregelt,
- zur Aufnahme aller Studienbewerber verpflichtet,
- gebührenfrei und
- Dauerarbeitsplatz für alle Professoren.

Keine einzige Spitzenuniversität hat ein akademisches »Komplettangebot«. In Deutschland hingegen sind die Universitäten in die Breite gewachsen, es gibt viele Redundanzen und zu wenige Leistungszentren der internationalen Spitzenliga: So zählt man zum Beispiel 52 Chemie-Fakultäten, von denen nach Meinung der chemischen Industrie mehr als die Hälfte unterkritisch sind und besser zugunsten starker Zentren aufzulösen wären. Gleiches gilt für viele andere Fächer. Noch behindert die Kulturhoheit der 16 Bundesländer jene Zentrenbildung, die im Interesse des internationalen Auftritts Deutschlands unverzichtbar ist. So wertvoll die Kulturhoheit im Bildungswesen ist, muss sie neu definiert und für wissenschaftsgetriebene Allianzen ertüchtigt werden.

### Bedrohung durch mangelnden Wettbewerb und »demographische Verknappung«

Wettbewerbliche, unternehmerische und dennoch dem Staat verpflichtete Universitäten sind für die Zukunft um so wichtiger, als das Land unaufhaltsam in eine nie da gewesene demographische Verknappung hineinläuft. Im Grunde gilt unter ganz anderen Randbedingungen, was der preußische König zur Begründung der Humboldtschen Reform von 1809/10 gesagt hat: »Der Staat muss durch geistige Kräfte ersetzen, was er an physischen verloren hat.«

Die Mobilisierung der geistigen Ressourcen ist heute nicht mehr national eingrenzbare. Studienprogramme, die wir heute entwickeln, müssen morgen für die Besten der Welt attraktiv sein. Hochschulbildung ist international ausgerichtet.

Der Staat sichert sich leistungsfähige Universitäten, wenn er Regelkreise fördert, die besondere Leistungen zu Lasten von Schwächen, Redundanzen und nicht mehr zeitgemäßen Angeboten ermöglichen. Ein Problem des herkömmlichen Hochschulwesens besteht darin, dass es nicht rasch genug die entstehenden neuen Felder des Wissens zwischen den klassischen Disziplinen erschließt. Deshalb verpassen wir oft den entscheidenden Vorsprung am Anfang der Wertschöpfungskette. Das liegt vielfach an starren, ega-

<sup>3</sup> »Konzeptvorschlag zur inneren Organisation der Universität«, einstimmiger Senatsbeschluss TUM vom 28. Mai 1997; vgl. TUM-Verordnung zum 1. Januar 1999 auf Basis BayHSchG Art. 135.

litär verpflichteten Strukturen und fehlender Good Corporate Governance. Professionelle, d.h. wissenschaftsbelebene und international kompetente, wettbewerbsbewusste Hochschuladministratoren sind unverzichtbar. Mittlerweile ist erkannt, dass die Hochschulen auch von innen heraus dereguliert werden müssen.

### Warnzeichen wahrnehmen

Heute legendär, griff vor 40 Jahren der Religionspädagoge und Philosoph Georg Picht zur Feder, um die Nation bildungspolitisch aufzurütteln wie niemand vor ihm. In der »CHRIST UND WELT« rief er die »Deutsche Bildungskatastrophe« aus:

»Bildungsnotstand heißt wirtschaftlicher Notstand. Der bisherige wirtschaftliche Aufschwung wird ein rasches Ende nehmen, wenn uns die qualifizierten Nachwuchskräfte fehlen, ohne die im technischen Zeitalter kein Produktionssystem etwas leisten kann. Wenn das Bildungswesen versagt, ist die ganze Gesellschaft in ihrem Bestand bedroht« (31. Januar 1964).

So seine Worte. Wenn auch der Kulturstaat mit dem Wirtschaftsstaat nicht monokausal verknüpft ist, so gehört doch der eine zum anderen. In Zeiten globaler Wirtschaftsmärkte ist Pichts Mahnung aktueller denn je. Auch gewinnt sie im Lichte der Bildungsstudien TIMSS und PISA dieselbe Prägnanz wie vor dem Hintergrund bedenklicher Indikatoren, von denen ich wenige herausgreife:

- Deutschland fehlen jährlich 20 000 Ingenieure. Ihre Zahl hat sich in zehn Jahren halbiert, jene der Chemiker und Physiker gedrittelt. Die Innovationskraft unserer Unternehmen ist zunehmend gefährdet. Die Abwanderung der Spitzenkräfte ins technik- und innovationsfreundliche Ausland verstärkt dieses Defizit.
- Deutschland hat, bezogen auf die erwerbsfähige Bevölkerung, nur 7% Absolventen<sup>4</sup> der Ingenieur- und Naturwissenschaften. In Frankreich, Großbritannien und Finnland sind es mehr als doppelt so viele, und auch Japan und die USA sind uns voraus.
- Deutschland baut die besten Motoren, aber die Innovatoren gehen uns aus. Wo wir technologisch stark sind, fehlt uns häufig die Agilität in der Produktvermarktung. Zunehmend leben wir auf Pump vergangener Erfolge. Nähme man den Automobilsektor aus der Außenhandelsbilanz heraus, wäre Deutschland kein Standort mit Spezialisierung auf forschungsintensiven Produktionen.
- Deutschland zahlt im laufenden Jahr für Lizenzen ca. 7,5 Mrd. € mehr als wir mit eigenen Patenten auf den

Weltmärkten verdienen. Vielfach sind wir nicht mehr der Leitmarkt für neue Technologien. Nach wie vor werden Hochschulerfindungen miserabel vermarktet, obwohl gerade sie die oft entscheidend nachhaltigen Basiskenntnisse enthalten.

- Deutschland hat mit den Steuern und Sozialabgaben die Rekordhöhe von 42% am Bruttoinlandsprodukt (BIP) erreicht. Es ist hingegen nicht gelungen, die Ausgaben für Bildung auf das vielfach bekundete Ziel von 3% des BIP anzuheben, wo sie vor 40 Jahren waren. Noch steht Deutschland bei 2,4%, das Rezessionsland Japan ist bei 2,9%, Finnland und Schweden investieren nahe 4% in die Zukunft.
- Deutschland liegt auch mit den öffentlichen Investitionen in seine Hochschulen zurück: Während der OECD-Durchschnitt etwas über 1,4% des BIP beträgt, ist der Bundesdurchschnitt 1,1%.
- Deutschland wird zum Land der Unternehmensinsolvenzen, die Sockelarbeitslosigkeit steigt an, die Sozialsysteme sind zum »Sanierungsfall Deutschland« geworden. Der Staat hat mehr verteilt als er an Werten geschaffen hat.

### Denkvorhut von Politik und Gesellschaft

Die Universitäten sollten sich wieder als Denkvorhut von Politik und Gesellschaft begreifen: »Nicht in der Peripherie, sondern im Zentrum des geistigen Haushalts der Nation« – wie der Historiker Thomas Nipperdey die Rolle der Universität im Bürgerstaat des ausgehenden 19. Jahrhunderts beschrieb.

Das ist lange her. Die Universität der letzten 30 Jahre ist eine Geschichte der quantitativen Expansion in der Zwangsjacke. Dass es die gemeinsame Teilnahme der Lehrer und Schüler an der Wissenschaft ist, aus der die Universität ihren Auftrag verwirklicht – diese Mission verblasste zusehends hinter ordnungspolitischen Quantitätskriterien. Kapazitätsverordnungen, Curricular-Normwerte, ZVS-Formalisten, das Einstimmigkeitsprinzip der Kultusministerkonferenz, der selbstverständliche Anspruch jedes Abiturienten auf jeden Studienplatz an jeder deutschen Universität: Diese Mechanismen haben eine Gerechtigkeit vorgegaukelt, die keine war, vielfach zum Schaden der jungen Menschen selbst, nachteilig auch für die Exzellenzbildung. Heute ist die Universität hoffnungslos überreguliert. Der bürokratische Akkreditierungswahn der Bachelor-/Master-Studiengänge ist dafür ein neues Beispiel, eine neue Zwangsjacke wird geschnürt.

In der heraufziehenden demographischen Verknappung wird der Mangel an Produktivkräften für jedermann erkennbar. Wenn uns schon der eigene Nachwuchs fehlt, schaffen wir dann wenigstens wettbewerbliche Studienplätze für die Besten aus aller Welt? Ich sehe weit und breit keinen Lösungs-

<sup>4</sup> Altersspanne 25 bis 34 Jahre.

ansatz. Bereiten wir uns auf die qualifizierte Internationalisierung unserer Hochschulen vor? Oder schreiben wir die unentgeltliche Zweitklassigkeit auch dann noch fort, wenn wir gegen die gut organisierten Bildungszentren in den USA, in Australien und in Asien ins Hintertreffen geraten sind? Wollen wir wirklich riskieren, dass uns die Welt, dass uns selbst Europa davonläuft, nur weil wir Bildungswettbewerb, Bildungsqualität und Bildungskosten gedanklich nicht auf einen Nenner bringen?

Wir sind unseren Nachkommen ein Bildungswesen schuldig, auf dessen Boden wettbewerbliche Universitäten als Stätten einer forschungsbasierten Ausbildung stehen. Wir müssen die Erkenntnis fördern, dass es die Universitäten sind, die den wissenschaftlichen Fortschritt des Landes treiben und weit überwiegend gestalten.

### **Humboldt und Planck in die Universitäten zurückholen!**

Wir brauchen Spitzenuniversitäten. Sie entstehen aber nicht per Dekret. Sie sind vielmehr das Ergebnis eines kulturellen Entwicklungsprozesses, flankiert von gesellschaftlichen Stimmungen und politischen Rahmenbedingungen. Harvard und Stanford sind untypisch für Amerika. Typisch aber ist, dass es dort beide gibt. Sie und andere gibt es,

- weil sie weitestgehend frei von bürokratischen Fesseln sind,
- weil sie von Anfang an nach den besten Studenten gesucht haben,
- weil deshalb die besten Professoren kamen,
- weil Studenten und Professoren im Humboldtschen Sinne für die Wissenschaft da sind und gemeinsam Wissenschaft erleben,
- weil aus diesem Erlebnis eine persönliche Verpflichtung gegenüber der Alma Mater entstand und die Alumni-Clubs binnenkulturelle Kohärenz mit hohem Wirkungsgrad schufen.

Das ist, was Humboldt in den USA möglich macht. Wir müssen ihn aus Amerika zurückholen. Aber auch die Spitzenforscher der Max-Planck-Gesellschaft gehören verstärkt in die Universitäten, wo sie im jugendlichen Umfeld ihre wissenschaftliche Ausstrahlung besser zur Wirkung bringen können. Die Max Planck Research Schools sind hierfür ein guter Ansatz.

### **Fort- und Weiterbildung aufbauen, Studienorganisation modernisieren**

Ein weiterer Paradigmenwechsel betrifft die Öffnung zur berufsbezogenen Fort- und Weiterbildung. Die neuen Berufs-

märkte und Arbeitsstrukturen kommen mit dem klassischen Hochschulstudium nicht mehr aus. Universitätstypisch ist, das Erststudium wie bisher auf methodisches Wissen zu konzentrieren, aber auf Weiterbildungsfähigkeit anzulegen. Der Schulterschluss mit der Wirtschaft, nicht zuletzt in den Geistes- und Sozialwissenschaften, sollte die Korrespondenz zwischen Angebot und Nachfrage zu verbessern helfen. Das hat nichts mit einer utilitaristischen Haltung zu tun, sondern ist eine schiere Notwendigkeit und verhilft diesen Fächern zu jener Bedeutung, die sie für eine moderne Gesellschaft haben. Eine leistungsfähige Fort- und Weiterbildung dürfte indessen nur erfolgreich werden, wenn sie unter der inhaltlichen Mitwirkung der Hochschulen privatwirtschaftlich organisiert ist. Hierin liegt die Gründungsidee der TUMTech GmbH und verwandter universitätsnaher Unternehmen.

### **Historische Chance nutzen**

Die rückläufigen Staatseinnahmen können als historische Chance zur Erneuerung des Hochschulwesens begriffen werden. Auch im Bildungswesen sind nämlich aufgrund weitgehend fehlender Wettbewerbsstrukturen die staatlichen Budgets suboptimal genutzt. Allerdings müssen sich Staat und Universitäten in den Qualitätszielen einig sein. Die Leistungsfähigkeit der TU München würde bei gleichem Staatsbudget weiter steigen, wenn man uns Gestaltungsfreiheiten zugesteht, um diesen Mehrwert zu schaffen: Aufhebung der Stellenplanbindung, Diensttherreneigenschaft einschließlich Berufungsrecht, Übertragung des Grundvermögens in den Körperschaftshaushalt, Beschränkung der staatlichen Haushaltsordnung auf das Kernprinzip von Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit. Logisch folgt das Recht zur Bemessung, Erhebung und Verwendung von Studienbeiträgen als »Drittmittel für die Lehre«, und zwar nach den marktwirtschaftlichen Prinzipien von Leistung und Gegenleistung sowie Angebot und Nachfrage.

Planungssicherheit im Rahmen des Möglichen kann von einem werthaltigen Globalhaushalt erwartet werden, den der Staat als Eigentümer leistungsbemessen gewährt (Outcome-Orientierung). Lernen sollte man aus den Flurschäden, die ein strukturloser schleichender Ressourcenentzug an deutschen Universitäten verursacht hat. Der Staat wird sich daran gewöhnen müssen, den Wettbewerb zu steuern statt Leistungsunterschiede auszugleichen. Genau darin liegt im Hochschulwesen eine nationale Aufgabe des Bundes (Steuerrecht, Stiftungsrecht, Begabtenförderung, Forschungsprogramme).

### **Hochschulbildung als Exportgut entwickeln**

Deutschland ist ganz besonders darauf angewiesen, herausragende technische Neuerungen hervorzubringen und

sie in international vermarktbar Innovationen umzumünzen. Dafür brauchen wir einerseits Naturwissenschaftler, Ingenieure und Mediziner aus dem eigenen Nachwuchs. Andererseits müssen wir die besten Kräfte aus aller Welt ausbilden, um uns auf diese Weise die Nähe der globalen Märkte auf hohem Niveau zu sichern. Deshalb müssen wir rasch unsere Hochschulen internationalisieren.

Internationalität bedeutet, die Welt aktiv mitzugestalten. Internationalität ist keine Einbahnstraße, sondern bedeutet gegenseitige Teilhabe an der Geisteskultur sowie an der Lebens- und Arbeitswelt der akademischen Partner.

Obwohl unsere Universitäten für die ausländischen Gäste unentgeltlich sind, gehören wir für die Spitzentalente keinesfalls zu den ersten Adressen. Die meisten streben in die Hohen Schulen der Vereinigten Staaten, neuerdings auch in die Bildungsmetropolen Asiens und Australiens.

Woran fehlt es bei uns? Als wir am Anfang des 20. Jahrhunderts vielfach noch keine ernst zu nehmende wissenschaftliche Konkurrenz hatten, strömten die jungen Wissenschaftler aus aller Herren Länder nach Deutschland. In Göttingen und München studierte Physik, in Heidelberg Philosophie, wer auf der Höhe der Zeit sein wollte. Nach dem Weggang der Niederländer aus Indonesien (1945) studierten zeitweise 17 000 junge Indonesier an Deutschlands Universitäten; heute sind aus der viertgrößten Nation der Erde gerade einmal 1 200 Studierende bei uns, während etwa 35 000 junge Indonesier je etwa zur Hälfte in den Vereinigten Staaten von Amerika und in Australien studieren. Als Land, das nicht wie wir auf eine 200-jährige Wissenschaftstradition verweisen kann, macht uns Australien vor, wie man ausländische Bildungsmärkte erschließt: Seit Einführung von Studiengebühren (1989) ist dort die Qualität des Studienangebots gestiegen, und mit ihr der Zustrom ausländischer Studierender: von 8 500 auf ca. 70 000. Damit ist ein jährlicher Nettodevisenzufluss von ca. 1,3 Mrd. AUD verbunden. Aus Singapur sind derzeit ca. 60 (!) Studenten in Deutschland, etwa 200 in Großbritannien, mehrere Tausend in den USA. Die Einnahmen für Studienangebote an Ausländer schätzt man weltweit auf wenigstens 30 Mrd. US-Dollar. An diesem Markt partizipiert Deutschland bisher nicht im Geringsten.

An den wenigen Beispielen zeigt sich, wie sich die internationalen Rahmenbedingungen wettbewerblich verändert haben. Trotz nach wie vor guter Forschungsleistungen und trotz hoher Bildungsstandards sind wir, akademisch gesehen, längst nicht mehr die Vorzugsadresse für die Besten. Das ist bildungspolitisch auf Dauer ein Nachteil, wirtschaftlich aber schon kurzfristig eine Katastrophe für unser Land. Wer unsere Denkungs- und Lebensart nicht kennt, tut sich mit uns als Wirtschaftspart-

ner schwerer als wenn er in Heidelberg sein Herz verloren hat. Natürlich sind hier in erster Linie jene Universitäten gefragt, deren klangvolle Namen immer noch ein Begriff sind. Aber auch neue und kleine Universitäten haben mit Alleinstellungsmerkmalen ihres Lehrangebots gute Chancen, wenn sie internationale Top-Angebote im marktwirtschaftlichen Wettbewerb anbieten. Das setzt den Willen und die Möglichkeiten zum unternehmerischen Handeln voraus.

Eines unserer Probleme liegt schlichtweg darin, dass wir dem Bedarf und den Erwartungen unserer Gäste nicht entsprechen. Das beginnt bei der englischen Sprache, die als lingua franca der Wissenschaft in unsere Lehrveranstaltungen hineingehört. Der Mangel setzt sich fort beim Wohnungsangebot, für das die »Staatsbehörde Universität« nicht zuständig ist. Der Betreuung der Studenten fehlt jeder moderne Dienstleistungsstandard. Allenthalben wird beklagt, dass unsere Behördenstruktur nicht international tickt. Abhilfe ist nur möglich, wenn Infrastruktur- und Service-Aufgaben in die akademische Zuständigkeit fallen. Das kann wiederum nur dann funktionieren, wenn Universitäten unternehmerisch handeln.

### Schicksalsfrage der Nation

Die Bildungspolitik im Allgemeinen und die Hochschulpolitik im Speziellen sind zur Schicksalsfrage der Nation geworden. Angesichts der großen Herausforderungen, die ein Deutschland mit trüber demographischer Zukunft, bei hoher Staatsverschuldung, hohen Sozialstandards und dramatisch verschärftem globalen Wirtschaftswettbewerb zu schultern hat, gibt es nur eine zentrale Antwort: Bildung und Forschung!

Im verschärften internationalen Wettbewerb um Wissen und Innovation erweist es sich als Tragödie, dass man die Hochschulen als nachgeordnete Behörden zur Pflege von Mittelmaß degradiert hat, anstatt sie auf unternehmerisch motivierte Spitzenleistungen zu verpflichten. Unsere Hochschulen sind nicht nur unterfinanziert, sie stecken auch in einer tiefen Strukturkrise.

Die Zeit ist reif für den Paradigmenwechsel, wie er aus vereinzelten Reformmodellen und aus dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts zur Studienfinanzierung erhofft werden darf. Was Georg Picht vor 40 Jahren zutreffend angemahnt hatte, wurde politisch als Masse ohne Klasse umgesetzt und malträtiert bis heute das deutsche Hochschulwesen. Regionalarithmetik, Scheuklappen vor internationalen Entwicklungen und die Prokrustesbetten von Kapazitätsverordnungen waren die Folterinstrumente, mit denen der Wettbewerb als elementarer Hebel der Leistungssteigerung behindert wurde.



Der Staat als Eigentümer und Strukturgestalter seiner Hochschulen muss endlich lernen, Ungleiches ungleich zu behandeln – nicht nur aus Gerechtigkeit gegenüber Leistung, sondern vielmehr zur Entfaltung des unternehmerischen Wettbewerbs an jenen besonderen Stätten, an denen sich der wissenschaftliche Fortschritt der Nation entscheidet: an den Hochschulen. Wo der Staat unternehmerischen Geist zulässt, dort werden sich bald auch emotionale Kohärenzkräfte formieren, die für erfolgreiche Unternehmen typisch und deutschen Universitäten bisher fremd sind. Darunter verstehe ich die Kräfte, die aus dem Zusammengehörigkeitsgefühl einer Leistungs- und Wertegemeinschaft entspringen.

In einer unternehmerischen Individualität, wie sie erst noch herauszubilden ist, werden die deutschen Universitäten ihren Auftrag für Staat und Gesellschaft weit besser erfüllen als in behördlicher Abhängigkeit. Voraussetzung aber ist der Mut zum Risiko bei allen Akteuren.