

Unternehmen Universität - Universität unternehmen Deutschland im Paradigmenwechsel des Hochschulsystems

Von Wolfgang A. Herrmann

Vortrag beim Festlichen Übergabekommerz des
Kartellverbandes katholischer deutscher Studentenvereine im Augustinerkeller, 22. Oktober 2005

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 nachhaltige 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 weiterzutragen, sondern gemeinsam mit den jungen Frischen und Unvoreingenommenen, den Wissbegierigen und Bildungshungrigen neues Wissen zu 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 vorauszudenken 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 Mio. 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 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“ (1797), 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 Reformetatismus 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.

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.

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 Berufsrecht. 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 (Out-come-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 Spitztalente 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 Tsd. 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 Wirtschaftspartner 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 vereinzelt 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.