

Prof. Dr. Theodor Berchem
Präsident des Deutschen Akademischen Austauschdienstes

Wie wettbewerbsfähig ist die deutsche Universität?

Vortrag im Rahmen des
55. Hochschulverbandstages
in Lübeck

Es gilt das gesprochene Wort.

Zeit: 4. April 2005, 16.00 Uhr

Ort: Musikhochschule Lübeck, Großer Saal

Sehr geehrter Herr Präsident, lieber Herr Kollege Kempen,
verehrte Festgäste,
liebe Kolleginnen und Kollegen,
meine Damen und Herren,

wer immer auf die Idee gekommen ist, mich mit dem Festvortrag zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Universität zu beauftragen – Hauptverdächtiger ist natürlich der Präsident, dem ich dafür herzlich danke – der wird nicht erwartet haben, dass ich hier nur mit allerlei Artigkeiten - wie sie gelegentlich bei Festvorträgen üblich sind, die Zeit bis zum anschließenden Empfang und dem wohlverdienten Buffet überbrücke. Ein paar Wahrheiten müssen schon gesagt werden. Aber ich wäre nicht fast drei Jahrzehnte Präsident einer Universität geblieben, wenn ich nicht den Dienst an der Wissenschaft und die Arbeit mit und für die deutsche Universität als nach wie vor eine der schönsten Aufgaben angesehen hätte, die in dieser Republik zu vergeben sind.

Und weil ich als Präsident einer Universität nicht nur mit Erkenntnissen, sondern vor allem mit deren praktischer Umsetzung zu tun hatte, will ich es auch hier und heute nicht bei akademischen Analysen bewenden lassen, von denen wir ohnehin genug haben, sondern auch auf die notwendigen

Maßnahmen eingehen, von denen wir zweifellos zu wenig haben.

Da Sie mit mir nun aber auch den Präsidenten des Deutschen Akademischen Austausch Dienstes eingeladen haben, also der Vereinigung der deutschen Hochschulen zur Förderung des weltweiten akademischen Austauschs und der internationalen Zusammenarbeit in Bildung und Wissenschaft, einer Organisation, die mit rund 250 Millionen Euro pro Jahr rund 70.000 Akademiker aller Rangstufen, aller Fächer und aller Länder grenzüberschreitend in Forschung und Studium fördert, weil wir also in besonderem Maße Deutschland von innen und außen im internationalen Wettbewerb sehen, werden Sie von mir gewiss etwas von dem erwarten, was man neudeutsch **benchmarking** nennt. Unter allen neuen Moden des Managements, zu denen auch viele Torheiten gehören, ist dieses, nämlich der ständige Vergleich mit den Wettbewerbern und insbesondere mit den besseren Konkurrenten im Feld, in der Tat ein wichtiges und ständiges Hilfsmittel zur besseren Erkenntnis und ein erster Schritt zum Handeln. Und es kann gar kein Zweifel sein, dass wir inzwischen nicht mehr der *praeceptor mundi* sind, sondern unsererseits viel von anderen zu lernen haben, freilich nicht alles und nicht von jedem, aber von den Richtigen das Beste.

Wenn ich mich hier so umsehe, nämlich im großen Saal der Musikhochschule Lübeck und wenn ich mein Thema auf den *genius loci* umformulieren könnte zu der Frage "Wie international wettbewerbsfähig sind die Deutschen Musikhochschulen?", so könnte ich es in der Tat mit ein paar begründeten Komplimenten bewenden lassen und Sie für den Rest der Vortragszeit zu einem Bummel durch die wunderschöne Lübecker Altstadt einladen. Denn die deutschen Musikhochschulen sind weltweit so begehrt, dass sie sich der Bewerber kaum mehr erwehren können und das keineswegs nur der Gebührenfreiheit wegen, die freilich auch ein Argument ist. Der Ausländeranteil an den Musikhochschulen liegt inzwischen bei weit über 30 Prozent im Durchschnitt, an einigen sehr viel höher, hier in Lübeck bei über 40 Prozent und das sind wohlgerne sorgfältig und individuell ausgesuchte Kandidaten - vielleicht auch das ein Erfolgsrezept, das endlich mehr deutsche Universitäten wieder in ihr Repertoire aufnehmen sollten.

Angesichts dieser internationalen Ausrichtung verwundert es auch nicht, dass Musikhochschulen im Finanzranking des Deutschen Akademischen Austausch Dienstes, wenn man die Größe der Hochschule jeweils in Rechnung stellt, ganz an der Spitze stehen - die Musikhochschule Lübeck übrigens, liebe Frau Kollegin Römhild, an vierter Stelle - wohlgerne von über 200 Institutionen. Und so verwundert es auch nicht, dass erst vor

wenigen Wochen in Seoul in Korea eine deutsch-koreanische Musikhochschule mit Hilfe der Musikhochschule Weimar und mit Unterstützung des DAAD gegründet worden ist. Und mit einigem Stolz füge ich hinzu, dass in wenigen Tagen in New York in der Carnegie Hall zum wiederholten Male deutsche Musikstipendiaten des DAAD ein Jazzkonzert mit eigenen Kompositionen einem begeisterten amerikanischen Publikum präsentieren werden.

Aber danach haben Sie mich nicht gefragt. Wie also steht es um die deutsche Universität - oder sollte ich nicht gleich richtiger sagen um die deutschen Universitäten, weil hier im Singular wieder einmal jene Gleichheit und Einheitlichkeit der Institutionen suggeriert wird, die längst, wenn sie denn je galt, der Vergangenheit angehört.

Diese Vergangenheit war eine glorreiche, von der wir heute noch zehren, die manchmal aber auch neuen Einsichten im Wege steht. Ja, vor hundert Jahren war die deutsche Universität das Universitätsmodell für die anspruchsvolle akademische Welt, gingen ein Drittel oder mehr aller Nobelpreise an deutsche Wissenschaftler, strömten ausländische Studierende und Wissenschaftler in Scharen zu ihnen und war die deutsche Sprache ein absolutes Muss für alle, die sich in Medizin,

Naturwissenschaften, aber auch Philosophie höhere Weihen erarbeiten wollten.

Es ist durchaus richtig, dass wir uns dieser großen Zeit selbstbewusst erinnern und uns immer wieder auf die Erfolgsrezepte besinnen, die diesen beispiellosen Aufstieg von Wissenschaft und Bildung im Deutschland des 19. und beginnenden 20. Jahrhunderts bewirkt haben. Aber ebenso wichtig ist die schmerzliche Einsicht, dass wir viel von diesem Kapital durch eigene Fehler, vor allem ab 1933, selbst verspielt, ja vernichtet haben, wobei leider auch die deutschen Universitäten keine rühmliche Rolle gespielt haben, während im gleichen Zeitraum andere Länder, keineswegs nur die Vereinigten Staaten von Amerika, in einem Tempo nachgezogen haben und zum Teil an uns vorbei gezogen sind, das nachgerade beängstigend ist. Es ist dies leider ein Phänomen, das wir in vielen anderen Bereichen, in denen Deutschland einst führend war, in ähnlicher Weise beklagen.

Damit habe ich zugleich angedeutet, an wem ich die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Universität messen möchte: nicht an den Habenichtsen, nicht an der Kreisklasse und nicht einmal an der nationalen Liga, sondern an der Spitzengruppe der internationalen Konkurrenten, zu der wir immer noch zählen und zählen müssen, wenn wir unseren Lebensstandard in Zeiten

des globalen Wettbewerbs auch nur annähernd verteidigen wollen. Diese Spitzengruppe ist nicht mehr so elitär unter sich, wie sie einmal war und immer neue Aufsteiger kommen hinzu. Kein Platz ist mehr garantiert und jeder Stillstand bedeutet Rückschritt.

Woran aber sollen wir messen, wo wir stehen und wie wir uns im Verhältnis zu den anderen positionieren? So einfach wie im Sport mit Metermaß oder Stoppuhr ist es nicht. Eine so einfache Lokalisierung habe ich auch nicht zu bieten und jeder, der sie anbietet, ist ein Schelm. Aber es gibt doch eine ganze Reihe von Indikatoren, die mindestens Anhaltspunkte bieten und in ihrer Verdichtung eine einigermaßen verlässliche Diagnose erlauben. Lassen Sie mich einige davon in bewusst unsystematischer Reihenfolge und auch ganz bewusst mit ambivalenten Interpretationen auflisten.

Der jüngste und vielleicht auch spektakulärste Versuch einer weltweiten Klassifizierung ist das oft zitierte "Academic Ranking of World Universities" der Shanghai Jiao Tong University, wobei mancher im Saal schon der Quelle wegen - aber zu Unrecht - die Nase rümpfen mag. In diesem Ranking der 500 besten Universitäten, das übrigens hauptsächlich auf die Forschungsqualitäten abstellt und insofern der forschungsorientierten deutschen Universität mehr als anderen

entgegenkommt, sind deutsche Universitäten, wenn wir mal vom guten Ende her anfangen, mit 43 aus 500 die zweitstärkste Gruppe nach den Amerikanern, die mit 170 Universitäten uneinholbar führen. Stellt man den Größenvergleich beider Länder in Rechnung, so ist der Vergleich noch nicht einmal so schlecht.

Eher zu denken gibt, dass das Vereinigte Königreich mit 42, also nur eins weniger, nahezu gleichauf liegt, bei insgesamt wesentlich geringerer Bevölkerungszahl und volkswirtschaftlicher Leistungskraft. Mehr noch sollte uns beeindrucken, wie die kleineren Staaten abschneiden, die zum Teil nur einen Bruchteil unserer Größe haben: Kanada mit 23, Australien mit 14, die Niederlande mit 12 und Schweden mit 10 Einrichtungen unter den besten 500.

Viel ungünstiger aber für uns sind die Relationen, wenn wir auf die Spitze der Pyramide schauen, auf die ersten 100, in denen sich 51 US-Hochschulen, 11 englische und nur 7 deutsche befinden; nicht viel besser ist der Vergleich bei der zweiten Hundertschaft und erst im Mittel- und Schlussfeld der Fünfhundertergruppe holt die deutsche Universität wieder auf.

Was immer man von diesem Ranking halten mag und bekanntlich hat jeder, der nicht vorne liegt, ernsthafteste

methodologische Bedenken, so bestätigt sie doch einen Befund, den wir auch ansonsten belegen können: Wir sind sehr gut in der zweiten und dritten Reihe, nicht an der Spitze.

Es ist deshalb durchaus nachvollziehbar, wenn die Exzellenz-Initiative der Bundesregierung, die zur Zeit auf dem Glatteis der Föderalismusdebatte hin und her geschoben wird, gerade hier ansetzt, bei der Förderung der Besten. Denn es kann gar kein Zweifel sein, dass Exzellenz-Zentren wie sie nicht nur die Amerikaner, auch die Engländer und unser Nachbarland Schweiz besitzen, weit über den eigenen Wirkungskreis hinaus als Leuchttürme abstrahlen, auch für diejenigen, die nicht immer von der Sonne beschienen sind. Oxford, Cambridge, und Imperial College oder die ETH Zürich sind Markenzeichen nicht nur für sich selbst, sondern für das Hochschulsystem des ganzen Landes und das macht sich im internationalen Wettbewerb bezahlt.

Nun beeile ich mich freilich, hinzuzufügen, dass das bescheidene Abschneiden der deutschen Universitäten unter den ersten Hundert auch ein Ausdruck unseres Wissenschaftssystems ist, in dem große Teile der Forschung und namentlich der exzellenten Forschung außerhalb der Universitäten verortet sind. Kaum eines der konkurrierenden Länder hat eine derartige Trennung, die bei uns noch durch die

unglückselige Kompetenzverteilung von Bund und Ländern zementiert wird, weil der Bund sich vorzugsweise auf die Forschung außerhalb der Hochschulen konzentriert.

Gewiss sind hier viele neue Anstrengungen zur besseren Verzahnung von universitärer und außeruniversitärer Forschung unternommen worden, ich nenne etwa die Research Schools der Max-Planck-Gesellschaft oder viele neue DFG-geförderte Sonderforschungsbereiche und -zentren. Aber in der öffentlichen Wahrnehmung und in der Reputationszurechnung kommt das den Hochschulen allenfalls indirekt zugute.

Ich sage deshalb hier gleich und ohne Wenn und Aber: Ein Föderalismus-Kompromiss, der die Bundesförderung für die deutschen Hochschulen und insbesondere der deutschen Hochschulforschung gefährdet, wäre nicht nur ein Bärendienst an den Hochschulen, sondern auch eine Versündigung am Wissenschaftsstandort Deutschland.

Auf dieser Linie liegt es auch, dass von den über sechs Milliarden Forschungsausgaben des Bundes weniger als eine Milliarde an Projektmitteln in den Hochschulen ankommt - ein weiteres Handicap gegenüber konkurrierenden Ländern, namentlich den USA, in denen zusätzlich zu den zivilen Forschungsausgaben ein nahezu gleich hoher und wachsender

Anteil der so genannten Verteidigungsforschung hinzugerechnet werden muss.

Nehmen wir andere Kriterien hinzu, um unser Bild zu vervollständigen: Anlass zur kritischen Nachfrage gibt die Bilanz des großen europäischen Nachwuchsprogramms, des so genannten Marie-Curie-Programms der EU, das sich insgesamt auf 1,58 Milliarden Euro in fünf Jahren beläuft. Hier sind deutsche Hochschulen als Gastgeber der Nachwuchswissenschaftler mit 18 Prozent deutlich hinter dem führenden Vereinigten Königreich mit 23 Prozent, und als Entsendeland rangieren wir mit 11 Prozent nur an dritter Stelle mit halb so hohem Anteil wie Spanien; das mag freilich auch an den sonstigen Förderungsmöglichkeiten liegen, die wir gottlob auch noch aus nationalen Mitteln bestreiten können.

Schauen wir nun auf den Bereich Studium und Lehre und fragen uns nach Zahl und Qualität der Absolventen, die unser System entlässt.

Auch hier zunächst ein positiver Befund: Wir haben genügend Belege dafür, dass unsere Absolventen, wenn sie denn einen Abschluss erreichen, trotz aller Unkerei der Arbeitgeber über die angebliche Praxisferne gut qualifiziert für ihre beruflichen Aufgaben sind und dass sie auch im internationalen Vergleich

nichts zu scheuen brauchen. Unsere handverlesenen DAAD-Stipendiaten schaffen den Zugang zu jeder Elite-Universität der Welt, einschließlich Harvard und Stanford. Und wenn wir hier ein Problem haben - und das zeichnet sich immer deutlicher ab -, dann, dass wir eben diese hochkarätigen Nachwuchsleute, auf die wir so dringend angewiesen sind, in einer entscheidenden Phase ihrer wissenschaftlichen Karriere ans Ausland verlieren.

Eine Studie des Manager Magazins hat jüngst in erschreckender Weise die Auswanderungsbereitschaft der jungen deutschen Akademiker auf nahezu die Hälfte des befragten Jahrgangs taxiert. Auch wenn man dies nicht so heiß löffeln muss, wie es gekocht ist, so ist es doch ein unbestreitbares Problem, dass viele junge Leute nicht mehr glauben, in unserem eigenen Land auskömmliche Entwicklungsmöglichkeiten zu finden.

Dabei lockt das Ausland oftmals - und das gilt sogar für die USA - nicht mit besserer Ausstattung oder gar höheren Gehältern, wohl aber mit einem offenen, partnerschaftlichen Arbeitsklima, mit Entwicklungsmöglichkeiten und mehr Selbstständigkeit, mit Flexibilität einerseits und andererseits doch auch kalkulierbareren Risiken der eigenen Laufbahn.

Wir haben in jüngerer Zeit einige Anstrengungen unternommen, zusammen mit anderen Wissenschaftsorganisationen Kontakte

zu knüpfen zu den nahezu 20.000 deutschen Akademikern, die zeitweilig oder schon auf Dauer in den USA tätig sind. Wir haben dabei ein breites Interesse gefunden, nach Deutschland zurückzukehren, wenn denn die Bedingungen stimmen und die sind keineswegs in erster Linie pekuniärer Art. Es wird also vieles von uns selbst, auch von vielen hier im Saal abhängen, ob es uns gelingt, sowohl für unseren eigenen hochqualifizierten Nachwuchs wie auch für die besten Köpfe aus dem Ausland ein Klima und Entwicklungschancen zu bieten, die ein Arbeiten in der deutschen Universität erstrebenswert machen.

Es gibt aber, wie wir alle wissen, beim Thema Absolventen auch Schattenseiten, die zur Genüge diagnostiziert, aber noch nicht hinreichend aufgearbeitet sind: Ich meine, die viel zu hohe Dropout-Quote, hinter der viele verpfuschte Schicksale stehen, nicht in allen Fällen allerdings, insbesondere nicht, wenn das Ausscheiden frühzeitig, in eigener Einsicht und in vernünftige Alternativen erfolgt. Und ich meine auch das im Durchschnitt zu hohe Lebensalter der Absolventen, das nicht dadurch relativiert wird, dass die Lebenserwartung ständig steigt: Denn noch halten wir an relativ frühen Grenzen der Erwerbstätigkeit hartnäckig fest und die durchschnittliche Ruhestandsgrenze liegt deutlich unter 60 Jahren, obwohl schon längst absehbar ist, dass 30 Jahre Ausbildungszeit und 30 Jahre Ruhestand nicht von 30 Jahren Berufstätigkeit finanziert werden können.

Ich gehöre nicht zu denen, die einen möglichst schnellen Durchlauf durch das Bildungssystem sozusagen von Schulbank zur Hochschulbank, von Test zur Prüfung, von Creditpoint zu Creditpoint das Wort reden oder gar die kürzestmögliche Bildungszeit für die beste halten. Aber umgekehrt wäre es auch ein Trugschluss, die höchste Vollendung von Bildung nur dort zu verorten, wo dieselbige sich möglichst unsystematisch, ungeordnet und zeitlich unbegrenzt in unscharfen Konturen und unklaren beruflichen Perspektiven vollzieht.

Hier den richtigen Weg zu finden und dabei mit Bedacht Rücksicht zu nehmen auf die unterschiedlichen Interessen und Fähigkeiten unserer Studierenden, das ist eine der großen Herausforderungen der jetzt anstehenden Studienreform. Eine drastische Verschulung des Bachelor-Studiums hier und eine Verwissenschaftlichung der Masterausbildung dort sind jedenfalls viel zu kurz gegriffene Antworten.

Kommen wir zum "Wettbewerb um die klügsten Köpfe" aus aller Welt, ein schwer fassbarer aber unbestreitbarer Indikator für Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit eines Hochschulsystems.

Dieses ist eines der wenigen Kapitel, in dem die jüngste OECD-Vergleichsstudie dem deutschen Hochschulwesen eine gute

Note erteilt. Nach den USA sind Deutschland und England gleichauf auf dem zweiten bzw. dritten Platz als Gastgeber mobiler internationaler Studierender. Insbesondere in den letzten Jahren, in denen wir mit einem systematischen weltweiten Marketing begonnen haben, hat sich die Zahl der ausländischen Studierenden an deutschen Hochschulen drastisch erhöht. Wir haben jetzt in etwa die 10 Prozent ausländischer Studierender erreicht, so genannte Bildungsinländer nicht mitgerechnet, die wir uns immer als Elemente der Internationalisierung in Studium und Lehre zum Ziele gesetzt haben. Wir sind übrigens noch weit hinter dieser Marke, was die Internationalisierung des Lehrkörpers betrifft und auch hier sind uns andere Länder zum Teil weit voraus.

Dieser rasche Anstieg der Zahl ausländischer Studierender darf uns aber nicht hinwegtäuschen über Schwächen, die das Ausländerstudium in Deutschland nach wie vor kennzeichnen: Nach einer Studie, die wir jüngst bei HIS in Auftrag gegeben haben, sind an ausgewählten und durchaus repräsentativen Hochschulen die Erfolgsraten der ausländischen Studierenden allenfalls bei 50 Prozent und damit deutlich geringer als bei den Deutschen anzusetzen.

Dafür verantwortlich sind einerseits unzureichende Mechanismen bei der Qualitätsauswahl der Studierenden, um

die wir uns jetzt vorrangig kümmern wollen; zum anderen aber auch Defizite der Betreuungskultur, die der deutschen Universität fast definitionsgemäß eigen sind. Sie hat sich immer als eine Institution der Erwachsenenbildung verstanden, der Selbsterziehung durch Wissenschaft mit Hilfe der Universität, nicht als Schule, die ihre Zöglinge an die Hand nimmt und durch das Dickicht der Lehrpläne führt. Nicht der Student ist für den Professor oder der Professor für den Studenten da, sondern beide sind für die Wissenschaft da, hat Humboldt sinngemäß gesagt und eben das hat für viele Studierende, insbesondere die Schwächeren, ein Ausmaß von Orientierungslosigkeit und damit Zeit- und Kraftverschleiß zur Folge, den wir uns in einem modernen Bildungssystem und namentlich in der Konkurrenz um ausländische Studierende nicht mehr länger leisten können.

Dabei möchte ich freilich an dem zweiten Halbsatz von Humboldt, der Hingabe an die Wissenschaft nichts ändern. Im ersten Teil freilich brauchen wir Korrekturen: Die Professoren, liebe Kolleginnen und Kollegen, sind natürlich auch für ihre Studierenden da!

Die Wachstumsraten der letzten Jahre beim Anteil der ausländischen Studierenden werden sich allerdings nicht fortsetzen lassen. Uns steht nämlich, spätestens beginnend mit diesem Jahr, ein massiver Anstieg der Zahl deutscher

Studienbewerber ins Haus, der sich mit mancherlei Verzerrungen, die unter anderem die Umstellung der Schuldauer auf 12 Jahre in den meisten Bundesländern bewirkt, noch bis in das Jahr 2014 fortsetzen wird. Wieder also ein so genannter "Studentenberg", den die Finanzminister, wie schon einmal, wieder zu "untertunneln" versuchen werden: Die angekündigte Streichung von 600 Stellen im Hochschulbereich eines Nachbarbundeslandes ist nur ein spektakuläres Menetekel.

Die Zahl der zusätzlichen Studienbewerber in den nächsten acht Jahren wird kumuliert rund 200.000 Personen ausmachen. Eine ernstzunehmende Politik, die nicht nur für die junge Generation, sondern auch für die Älteren Zukunft sichern wollte, müsste also allein zur Wahrung des Status Quo an Ausbildungsmöglichkeiten in den nächsten Jahren durchschnittlich 10 bis 15 Prozent mehr in den Hochschulbereich investieren. Soweit ich sehe, hat noch niemand von dieser Dimension an Investitionen gesprochen. Viel mehr leisten wir uns das zweifelhafte Vergnügen, derzeit bereitgestelltes Geld für die Hochschulen einem vollkommen unverständlichen Machtpoker von Bund und Ländern zu opfern. Ich bin jetzt alt genug, um dies rund heraus einen Skandal zu nennen.

Damit bin ich beim Geld. In schöner Regelmäßigkeit bekommen wir international attestiert, zuletzt wieder von der OECD in

Education at a Glance, dass wir weit unterdurchschnittlich in das Bildungssystem insgesamt und auch in den Hochschulbereich investieren. Was immer wir an Statistiken nehmen, bewegen wir uns im Mittelfeld oder im unteren Drittel in einer Gruppe von Ländern, zu denen wir uns sonst in keinem Fall zugehörig fühlen möchten.

Dazu einige Zahlen: In den Ausgaben pro Kopf liegen wir unter dem Durchschnitt. In Deutschland beliefen sie sich auf 10.504 Euro, im OECD-Durchschnitt auf 12.319 Euro. In den Ausgaben für das Bildungssystem insgesamt liegen wir mit einem Anteil von 4,6 Prozent am BIP unter dem OECD-Durchschnitt von 5,3 Prozent. In den Ausgaben für den Tertiärbereich liegt Deutschland mit 1,1 Prozent des BIP ebenfalls unter dem OECD-Durchschnitt von 1,3 Prozent. Insgesamt wendet der Staat für die Hochschulen - ohne Kliniken - gerade mal soviel auf, wie er jährlich an Tabaksteuern einnimmt.

Die Zahlen sind für sich genommen schon schlimm, aber schlimmer noch ist, wie wenig sie die Öffentlichkeit und die privaten Gemüter wirklich erregen, obwohl es doch um unsere Söhne und Töchter, manchmal auch schon Enkel und nicht zuletzt um unsere künftigen Renten geht.

Dazu einige Vergleichszahlen: Wenn es um Sozial- und Konsumausgaben geht ist die Republik nach wie vor nicht arm. Allein für Gesundheit geben wir 152 Milliarden, für Arbeitslosigkeit 48 Milliarden und für die Renten 226 Milliarden aus. In den letzten zehn Jahren, in denen die Zahl der deutschen Professoren bei rund 37.000 stagnierte, sind diese Ausgaben um mehrstellige Prozente gewachsen. Wir leisten uns weiterhin riesige Geldtransfers von West nach Ost, was ich nicht kritisieren würde, wenn das Geld denn eher in Bildung und Wissenschaft und weniger in halbleere Gewerbeflächen, Straßennetze und Rathausverschönerungen investiert würde. Und wie Hohn mutet es an, dass wir in Landstrichen, die von Auswanderung und demographischer Auszehrung bedroht sind, die private Eigenheimförderung mit Milliardenaufwand fortsetzen und gar noch, wie kürzlich beim so genannten Job-Gipfel vom Bundeskanzler angekündigt, zusätzliche Milliarden in den Autobahnausbau West investieren, statt endlich die Flachdächer zu sanieren, die an unseren Hochschulen längst durchgerostet sind.

Der riesige Sanierungsbedarf an den deutschen Hochschulen wäre in der Tat ein Konjunkturprogramm erster Ordnung, das sowohl Arbeitsplätze schaffen als auch Zukunftsinvestitionen befördern würde. Statt dessen glauben offenbar selbst die ärmeren Länder, sie könnten künftig auf die

Hochschulbauförderung des Bundes verzichten. Wie das gehen soll, ist mir selbst für das vergleichsweise reiche Land Bayern, mit dem ich nun lange Jahre Erfahrung habe, völlig schleierhaft. Niemand wird doch so naiv sein zu glauben, dass das so eingesparte Bundesgeld ungeschmälert an die Länder übergeben wird, und selbst wenn es so wäre, wer wollte ernsthaft glauben, dass es von dort in die Hochschulen flösse?

Wenn wir denn aber nun auch nach jahrzehntelangem Klagen über die finanzielle Misere der deutschen Hochschulen feststellen, dass diese Republik allen Einsichten zum Trotz nicht bereit ist, aus öffentlichen Mitteln ihre Bildungseinrichtungen so angemessen zu unterhalten, dass sie wirklich international konkurrenzfähig sind, so kann es nur eine andere Antwort geben, die andere Hochschulsysteme der Welt längst erfolgreich gegeben haben, nämlich die Mobilisierung zusätzlicher, insbesondere privater Mittel.

Damit meine ich keineswegs nur Studiengebühren, die übrigens bei amerikanischen Spitzenhochschulen trotz ihrer erschreckenden Höhe nur eine vergleichsweise bescheidene Rolle im Gesamtbudget spielen. Ich meine vielmehr auch, dass die deutschen Hochschulen unternehmerischer auf all den Märkten tätig werden müssen, in denen intelligente Dienstleistungen gegen Geld angeboten und nachgefragt

werden. Das sind Beratungsleistungen, die bei uns überwiegend in die Nebentätigkeit verwiesen sind, das sind nationale und internationale Aufträge und vor allem berufliche Weiterbildung, das ist aber auch Fundraising bei Freunden und Förderern, ehemaligen Stipendiaten (Stichwort Alumni-Kultur) und manches andere mehr.

Die Politik muss die Hochschulen instand setzen, sich in diesem Sinne unternehmerisch und ökonomisch zu verhalten, insbesondere garantieren, dass so eingeworbenes Geld bei den staatlichen Zuschüssen nicht einfach wieder in Abzug gebracht wird. In den Hochschulen wiederum ist ein Gesinnungswechsel in der Richtung notwendig, dass Gemeinnützigkeit nicht notwendig Defizite heißt und dass Kostendeckung oder gar bescheidene Gewinnerzielung nicht per se unanständig ist, kurz: Es müssen Anreize geschaffen werden, die das persönliche Bemühen in dieser Richtung unterstützen.

Und dann freilich auch Studiengebühren: Als jemand, der sich sein Studium nicht mal so eben von reichen Eltern hat finanzieren lassen können, bin ich sehr sensibel für die soziale Komponente dieses Themas. Sie darf aber nicht den Blick dafür verstellen, dass die Alternative eine weitere Verschlechterung der Ausbildungsqualität wäre und damit gerade die schädigt, die durch ein angeblich kostenfreies Studium privilegiert werden

sollen. Dass unsere Gebührenfreiheit nicht zu einer besseren sozialen Zusammensetzung unserer Studentenschaft im Vergleich zu gebührenpflichtigen Systemen geführt hat, ist durch harte Zahlen längst erwiesen und ebenso ist erwiesen, dass ein Studium sich, selbst wenn es kostenpflichtig ist, in langfristiger ökonomischer Rechnung immer noch auszahlt.

Ich halte es deshalb für unausweichlich, und je früher desto besser, dass wir uns über ein vernünftiges Gebührensystem Gedanken machen und rasch entscheiden. Dabei halte ich groß angelegte sozial-ideologische Debatten bei einer Gebührenhöhe von 500 Euro pro Semester für vollkommen überzogen, wenn man bedenkt, dass die reguläre Kindergartengebühr weit über diesem Betrag liegt und offenbar keinerlei öffentliches Ärgernis erregt.

Überdies steht uns ein einfaches und bewährtes Mittel zur Verfügung, um die soziale Komponente hinreichend abzudecken: Die Studiengebühren müssen einfach zum Lebenshaltungsbedarf im BAföG eingerechnet und dann bei denen, die BAföG bekommen, ganz regulär je hälftig als Zuschuss und als Darlehen ausgezahlt werden. Dies wird naturgemäß zu Mehrkosten für das BAföG führen, auch beim Bund, der diese Kosten bei der ohnehin geplanten Einschränkung der Hochschulbauförderung verrechnen mag.

Dass der Bund sich jetzt solchen Lösungen versagt, ist vielleicht in der Betroffenheit über die Karlsruher Niederlage, die längst absehbar war, menschlich verständlich, letztendlich aber völlig unangemessen. Jedenfalls hielte ich nichts davon, dass jetzt jedes einzelne Land ein Gebührensystem und unterschiedliche soziale Absicherungen, womöglich dann auch noch verbunden mit Landeskinder-Klauseln und anderen Mobilitätsfesseln, installierte. Das ist nicht der föderale Wettbewerb, den wir in der Tat verstärken sollten, aber zugunsten der Kunden, nicht zu ihren Lasten.

Meine Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, ich habe im Zuge meiner Analyse schon einige Hinweise gegeben, wo ich Handlungsbedarf und auch Lösungsmöglichkeiten sehe. Lassen Sie mich abschließend noch zwei Dinge sagen, die uns sozusagen intern angehen, wo wir selbst gefordert sind und auch am ehesten Abhilfe schaffen können.

Der erste Punkt betrifft das so genannte Hochschul-Management, die Frage der Entscheidungsstrukturen und der Führung der Universität. Da ich ja nun auch selbst Professor war, verstehe ich sehr wohl, dass aus der Sicht des Wissenschaftlers alles, was mit Verwaltung und

Selbstverwaltung zu tun hat, im günstigsten Fall eine Abhaltung von den wirklich wichtigen Dingen, im ungünstigsten und das heißt oft auch: im normalen Fall, ein schlichtes Ärgernis ist, von dem man nur eines wirklich wünschen kann, nämlich dass es verschwinde. Und doch ist das keine Lösung. Ja, wir brauchen weniger Verwaltung im klassischen Sinne an den Universitäten, aber wir werden nicht ohne ein professionelles, modernes Management auskommen können. Die glücklichen Zeiten, wenn es sie denn je gab, in denen der Strom immer aus der Steckdose kam, in denen man unbehelligt nach eigenem Gutdünken seiner Wissenschaft frönen konnte, sie sind endgültig vorbei.

Die Universität wird hier ihren Kurs nur steuern und sicher fahren können, wenn sie wieder zu einem neuen Gefühl der Gemeinschaft findet im Sinne des allseitigen aufeinander Angewiesenseins und wenn dabei jeder, auch der Institutsleiter und der Kollege Ordinarius akzeptiert, dass dies ein Stück Souveränitätsverlust bedeutet. In der Wirtschaft ist unbestritten, welche Bedeutung die Qualität des Managements für die Entwicklung eines Unternehmens hat und weil dort, anders als bei den Universitäten, Erfolg oder Misserfolg in roten oder schwarzen Zahlen messbar ist, gibt es je nach Erfolg eine ständige Fluktuation, (die freilich dadurch gemildert wird, dass auch die Versager noch mit satten Abfindungen ihre auskömmliche Belohnung erhalten).

Auch Hochschulen brauchen eine kundige Führung, die allein durch Promotion und Habilitation - in welchem Fach auch immer - nicht nachgewiesen werden kann. Und so werden wir uns auf Dauer ohne ein professionelles, freilich wissenschaftsgeprägtes Management nicht behaupten können. Wir müssen die lange tabuisierte Frage nach der Qualität von Führung sowohl auf der Instituts- als auch auf der Fakultäts- und Universitätsebene offen stellen bis hin zu der Frage, ob nach wie vor ein Klinikdirektor ein Mehrfaches eines Universitätspräsidenten verdienen soll. Auch hier können wir uns etwas Pragmatismus von den angloamerikanischen Konkurrenten abschauen. Ich weiß, dass es eigentlich eine stille Koalition von Kräften innerhalb und auch außerhalb der Hochschule gibt, die gerne von guter Führung spricht, aber nicht wirklich starke Führung meint. Aber eben dies werden wir künftig brauchen. Ich rechne hier mit einer kritischen Solidarität auch der Mitglieder des Hochschulverbandes.

Meine zweite Bemerkung betrifft den so genannten Bologna-Prozess, der zurzeit das Hochschulwesen ganz Europas, oder sagen wir besser Kontinentaleuropas, in eine Unruhe versetzt hat, von der noch nicht klar erkennbar ist, ob es wirklich eine produktive sein wird. Zur Vermeidung von Missverständnissen sage ich vorneweg: Ich halte diesen Prozess im Prinzip für richtig und auch für unumkehrbar. Die Konsequenz ist deshalb,

dass wir ihn akzeptieren und positiv gestalten, statt nörgelnd erleiden sollten.

Die Vorgaben, die der so genannte Bologna-Prozess bisher gemacht hat, sind jedenfalls offen genug für jede sinnvolle Lösung, wenn man einmal das Prinzip der Stufung der Studienangebote akzeptiert – das übrigens schon seit 30 Jahren im Hochschulrahmengesetz steht. Verständig angewendet, scheint mir dieses System genau das richtige, um dem Gebot der Diversifikation von Angebot und Nachfrage im Hochschulbereich Rechnung zu tragen. Freilich sage ich "richtiger Gebrauch", und dem widerspricht es, wenn die Landesministerien die prinzipielle Offenheit des Studienangebots wieder durch allerlei Eckwerte und bürokratische Nickeligkeiten einengen oder dass dergleichen durch Akkreditierungseinrichtungen geschieht, deren Autorität selbst erst noch nachzuweisen ist. Ich möchte festhalten, dass die Strukturierung in 3 – 2 – 3 (Bachelor, Master, Doktorat) nicht das eigentliche Ärgernis ist, sondern eher die vorschnellen politischen Erklärungen, der Bachelor sei generell der erste qualifizierende Abschluss und überdies auch noch der Regelabschluss.

Trotz aller Unkenrufe ist Humboldt so leicht nicht totzukriegen und einige seiner Leitbilder gelten nach wie vor, z. B., dass die

Ausbildung an der Universität, Credits hin, Module her, nicht einfach eine Ansammlung beliebig austauschbarer Elemente von Wissen ist, sondern ein Bildungsgang, der auf die Entwicklung der Persönlichkeit in der Begegnung mit der Wissenschaft zielt, ein Lernen, das sich durch Fragen, Zweifeln, Forschen zum begründeten Wissen vorarbeitet und das die methodische Fundierung mindestens so ernst nimmt wie die fachwissenschaftlichen Inhalte, die ohnehin ständig sinkenden Halbwertzeiten unterliegen.

Aufgabe des Bildungssystems und aufeinander aufbauender Einrichtungen muss es sein, zum jeweiligen Zeitpunkt das zu tun, was später nicht oder so nicht mehr nachgeholt werden kann. Und es kann gar kein Zweifel sein, dass die Universität im Regelfall die letzte Chance ist, breite und tiefe grundlegende Voraussetzungen für ein lebenslanges Lernen zu schaffen und dass jedwede fachliche Spezialisierung gut und gerne auch später, ja sogar bis ins höhere Lebensalter nachgeholt werden kann. Es wäre deshalb ein Schildbürgerstreich, ja mehr noch, eine völlige Fehlleitung von Ressourcen, wenn wir Abstriche an der intellektuellen Anforderung, an der methodischen Fundierung und an der breiten Grundlegung des Bachelor-Studiums machen und sie einer kurzfristig verwertungsfähigen Abrichtung auf den Gelderwerb opfern würden.

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
auch wer Schillers Antrittsvorlesung über den „philosophischen Kopf“ und den „Brotgelehrten“ heute nicht mehr wörtlich nehmen mag, wird doch zugeben müssen, dass dieser Reliquie der deutschen Universitätstradition eine Strahlkraft innewohnt, die uns noch heute Orientierung vermitteln kann. Dem Ersten ist die „Wissenschaft die himmlische Göttin“ dem Zweiten eine „tüchtige Kuh, die ihn mit Butter versorgt“. Das ist ein harter Gegensatz, aber wir werden mit dieser Antinomie leben müssen. Ich halte das auch nicht für tragisch. Tragisch wäre nur, wenn wir auf den ersten Teil verzichteten.

Machen wir uns also gemeinsam auf den Weg zu neuen Ufern, ohne dass wir über Bord werfen, was uns bisher sicher getragen hat. Die deutsche Universität ist in ihrer Wettbewerbsfähigkeit gefährdet, aber sie hat auch das Potenzial, diesen Zustand zu ändern.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine erfolgreiche Tagung, die Sie in freudiger Aufbruchstimmung nach Hause entlässt.