



Unternehmen Universität – Bekenntnis zum Wettbewerb*

Wolfgang A. Herrmann

Präsident der Technischen Universität München

Vorsitzender der Universität Bayern e.V.

* Festschrift zum 75. Geburtstag des Bayreuther Unternehmers Senator e.h. Dr. Gerhard Markgraf (Mai 2004)

ZUSAMMENFASSUNG

Die deutsche Bevölkerung schrumpft, während die europäische Integration voranschreitet und sich der internationale Wettbewerb um neues Wissen und seine Anwendungen dramatisch verschärft. Dieser Innovationswettbewerb wird zum alles entscheidenden Faktor der nationalen Volkswirtschaften. Wir bestehen ihn,

- wenn wir die Zurückhaltung gegenüber dem Neuen („German Angst“) überwinden,
- wenn wir in Bildung, Wissenschaft und Forschung mehr Geld als Ankündigungen investieren und gleichzeitig das Hochschulstudium zur kostenpflichtigen Investition in die persönliche Zukunft wird,
- wenn in den Universitäten der Unternehmergeist weht wo er will,
- wenn unsere Unternehmen stärker innovations- statt marktgetrieben sind.

Der leistungsfördernde Wettbewerb zwischen Universitäten wird wirksam werden, wenn er als Steuerungsprinzip auch innerhalb der einzelnen Universitäten dient. Dazu gehört die schrittweise Umwandlung der Universität von der nachgeordneten Behörde mit allen ihren wissenschaftsfeindlichen Attributen in ein handlungsfähiges, wissenschaftsgeleitetes Unternehmen. Wer Spitzenleistung will, muss Freiheit gestatten und Verantwortung verlangen. Das zugrunde liegende Prinzip der Subsidiarität betrifft das Verhältnis Staat – Universität ebenso wie die Universitätsbinnenkultur. Ohne Gewährung der Vollrechtsfähigkeit hingegen bleibt die deutsche Universität auf der Strecke.

In einer Industrie- und Wissensgesellschaft sind die Hochschulen der Schlussstein einer aktiven *Bildungspolitik* und der Grundstein einer aktiven *Wissenschaftspolitik*. Angetrieben durch die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, hat die bildungs- und hochschulpolitische Diskussion der letzten Jahre die öffentliche Meinung davon überzeugt, dass in der internationalen Wettbewerbsfähigkeit unserer Hochschulen der Schlüssel unserer Zukunftsfähigkeit liegt. *Wissenschaftspolitik* ist Kulturpolitik, zuletzt aber auch *Wirtschaftspolitik* im besten Sinne des Begriffs.

WETTBEWERB SETZT FREIHEIT UND HANDLUNGSFÄHIGKEIT VORAUS

Man nimmt wieder ernst, dass – wie im Wirtschaftsleben auch – erst durch *wettbewerbliche Differenzierung* die kreativen Kräfte zur Entfaltung kommen. „*Die Gesamtverfassung des Hochschulwesens ist unzweckmäßig und unwirtschaftlich*“ schreibt Helmut Schmidt (1996) in seinen Lebenserinnerungen*. Die Politik und ihre

* „Weggefährten“, Siedler-Verlag, S. 140 ff.

Bürokratien, so Schmidt, hätten „*sich durch allerhand Gesetze und Verordnungen weitere Eingriffsmöglichkeiten geschaffen*“, aus denen letztlich ein kontrollierter Einheitszustand der Hochschulen entstanden sei. „*Die Hochschulen brauchen wesentlich größere, auch finanzielle Kompetenzen und Flexibilitäten*“. Nach meiner Einschätzung ist die behördlich organisierte, behördlich kontrollierte, weitgehend leistungsunabhängig alimentierte Hochschule ohne eigene Identität weniger denn je zukunftsfähig. Wir fallen im internationalen Wettbewerb immer weiter zurück. Der aktuelle Ruf nach „Elite-Universitäten“ ist der hilflose Ausdruck dieser Überzeugung. Nun akzeptieren auch die Sozialdemokraten, dass das Mittelmaß als Maß aller Dinge in der Bildungspolitik besonders gefährlich ist.

Bereits Humboldts erste „*Ideen zu einem Versuch, die Grenzen der Wirksamkeit des Staates zu bestimmen*“ (1792)*, 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, nicht aber ihre ursprüngliche Organisationsform hat weltweit Schule gemacht. Diese Idee der Universität lebt in den besten Universitäten in den USA, in Europa und zunehmend auch in den asiatischen Bildungsmetropolen fort, egal ob diese Universitäten vorwiegend staatlich oder privat finanziert sind.

Dennoch kann kein Land der Welt für sich allgemein in Anspruch nehmen, „die besten Universitäten“ zu haben. Vielmehr sind es einige oder mehrere Spitzenuniversitäten, denen eine Vielzahl guter, oft kaum bekannter Universitäten gegenüberstehen, die aber doch in gewissen Bereichen (z.B. undergraduate education, Spezialfachausbildung) wertvolle Dienste leisten. Sie stehen miteinander im Wettbewerb. Das „Ranking“ weist solche Leistungsdifferenzierungen aus, was für die Studienwahl hilfreich ist. Die Studenten 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 deren Absolventen bei forschungsstarken Universitäten wie Stanford, MIT, Harvard, Purdue und CalTech als *graduate students* begehrt sind. 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 haben wir unseren Beitrag geleistet, dass in Bayern die Studentenauswahl nunmehr möglich ist. Wir an der TU München nutzen dieses Steuerungsinstrument schon in zehn Studiengängen. Der Erfolg ist durchschlagend. Es erscheint auch für Deutschland keineswegs erforderlich (und schon gar nicht zwingend), dass eine Universität in jedem Fach die *komplette* Ausbildung anbietet.

* 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

AUFHOLJAGD AUF DEN BILDUNGSMÄRKTEN

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

Zuerst Australien, jetzt Südostasien und China folgen diesen Beispielen. Wegen der ungleich größeren Bildungsmärkte mit ihren eigenkulturellen Hintergründen holt man Spitzeninstitutionen ins eigene Land (z.B. INSEAD in Singapur), um an den weltweiten Benchmarks unmittelbar 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. An den Universitäten ist aber auch Platz für *internationale* Spitzenkräfte: Das Professorenkollegium der National University of Singapore ist schon heute internationaler als an jeder deutschen Universität.

Im Weißbuch der britischen Regierung (2003) propagieren Premierminister Tony Blair und sein Bildungsminister die Profil- und Leistungsdifferenzierung ihrer Universitäten. Man fordert, dass es die Universitäten selbst sind, die für ihre Studierenden studienangebotsabhängige Kostenbeteiligungen im Wettbewerb festlegen. Soeben hat das britische Parlament die Einführung von Studiengebühren beschlossen, mit knapper Mehrheit zwar, aber mit respektabler Weitsicht.

Österreich hat unlängst ein Hochschulgesetz verabschiedet, das die Universitätsstrukturen nur mehr auf den Ebenen Universitätsrat – Rektorat – Senat regelt. Die weitere Organisation bestimmt jede Hochschule für sich selbst qua Vorschlag Rektorat und Beschluss Universitätsrat. Es gibt Globalhaushalte mit Zielvereinbarungen, die Professorenberufung erfolgt durch den Rektor. Dieser politische Kraftakt ist deshalb bewundernswert, weil die österreichische Universitätstradition weitgehend der deutschen entspricht und sich gedanklich ebenfalls von der Humboldtschen Reform ableitet (Thun-Hohenstein). Der neue Denkansatz muss sich bewähren und wird sich dann weiterentwickeln.

Das Land Hessen gewährt der Technischen Hochschule Darmstadt per Gesetz die Vollrechtsfähigkeit als Experimentiermodell. Auch hier greifen die Gedanken, die dem Konzept der TU München von 1997 zugrundeliegen.*

* „Konzeptvorschlag zur inneren Organisation der Universität“, einstimmiger Senatsbeschluss der TUM v. 28.05.1997; vgl. TUM-Verordnung zum 01.01.1999 auf Basis Konzeptvorschlag und BayHSchG Art. 135

Wohin sich der Blick auch immer richtet: Besonders leistungsfähig sind Universitäten, wenn sie ihre Stärken erkennen und sich mit diesen Stärken dem *internationalen Wettbewerb verpflichten*. 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 wenige Leistungszentren der internationalen Spitzenliga: 50 Chemie-Fakultäten, von denen nach Meinung der gesamten Chemischen Industrie mehr als die Hälfte überflüssig und zugunsten starker Zentren aufzulösen sind. Gleiches gilt für viele Fächer.

BEDROHT DURCH MANGELNDEN WETTBEWERB UND „DEMOGRAPHISCHE VERKNAPPUNG“

Einst in der Welt gefragt und gefeiert, Garant für kulturelle Vielfalt, Schule der Philosophen, Grundlage für die „Apotheke der Welt“, Schmiede für die großen technischen Errungenschaften, ist die deutsche Hochschule heute in der Sackgasse. Erforderlich sind Kraftakte, die einer beherzten, international bewanderten Politik bedürfen. Die Reform muss an den *Grundfesten* ansetzen, wird ihre Erfolge aber wohl am ehesten nach dem Prinzip des „*verba docent, exempla trahunt*“ leisten können. Das heißt: Pilotprojekte fördern, begleiten und international messen!

Wettbewerbliche, unternehmerische und dennoch dem Staat verpflichtete Universitäten sind für die Zukunft um so wichtiger, als das Land unaufhaltsam in eine nie dagewesene *demografische 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.*“ Studienprogramme, die wir heute entwickeln, müssen morgen für die Besten der Welt attraktiv sein.

Der Staat sichert sich leistungsfähige Universitäten, wenn er sie zur Reaktionsfähigkeit auf ihre eigene Stärken-/Schwächenentwicklung anhält, wenn er also Regelkreise fördert, die besondere Leistungen erzeugen, stabilisieren und im logischen Gegenzug schwache, redundante oder nicht mehr zeitgemäße Bereiche verzichtbar machen. Ein großes Problem des herkömmlichen Hochschulwesens besteht darin, dass es nicht rasch genug die entstehenden neuen Felder des Wissens *zwischen* den klassischen Disziplinen erschließt. Deshalb versäumen wir oft den Vorsprung ganz am Anfang der Entwicklungskette. Das liegt an den teils starren Fakultätsstrukturen mit ihrer ausgeprägten Besitzstandsneigung. Das System hat sich dadurch geschützt, dass es professionelle, d.h. wissenschaftsbelesene und entscheidungsstarke Hochschuladministrationen weitestgehend gemieden hat.

WARNZEICHEN WAHRNEHMEN

Heute legendär, griff vor 40 Jahren der Religionspädagoge Georg Picht zur Feder, um die Nation wachzurütteln. 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.“

So seine Worte. Wenn auch Bildungsniveau und Wirtschaftskraft nicht *monokausal* verknüpft sind, so ist Pichts Mahnung doch brennend aktuell. Sie gewinnt im Lichte der Bildungsstudien TIMSS und PISA dieselbe Prägnanz wie vor dem Hintergrund bedenklicher Indikatoren, von denen ich wenige herausgreife:

1. 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 das Problem.
2. 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.
3. Deutschland zahlt im laufenden Jahr für Lizenzen um 7,5 Mrd. € mehr als wir mit eigenen Patenten auf den Weltmärkten verdienen. Vielfach sind wir nicht mehr der Leitmarkt für neue Technologien. Hochschulerfindungen werden miserabel vermarktet.
4. Deutschland hat mit den Steuern und Sozialabgaben die Rekordhöhe von 42 % am Bruttoinlandsprodukt (BIP) erreicht. Es ist hingegen nicht gelungen, die öffentlichen Ausgaben für Bildung auf das vielfach bekundete Ziel von 3 % des BIP anzuheben, wo es vor 40 Jahren war. Noch aber steht Deutschland bei 2,4 %, das Rezessionsland Japan ist bei 2,9 %, Finnland und Schweden investieren nahe 4% in die Zukunft. Die schweizerische Regierung hat unlängst einen Aufwuchs von 4% für Bildung und Wissenschaft gefordert – und 5 % vom Parlament bekommen. *Exempla trahant!*
5. 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 %, Bayern liegt bei 0,82 %*. Jede Kürzung im Bildungsbereich schwächt uns im Wettbewerb.

6. 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. *Wir* sind dabei gewesen und nicht dagegen aufgestanden. Das wird uns noch umtreiben, auch wenn es die *Politik* war, die jedes Jahr irgendwo eine Wahl gewinnen wollte.

DENKVORHUT VON POLITIK UND GESELLSCHAFT

Universität bedeutet Wahrheit und Klarheit; sie muss sich – solange sie ihren Namen wert ist – als Denkvorhut von Politik und Gesellschaft verstehen: „*Nicht in der Peripherie, sondern im Zentrum des geistigen Haushalts der Nation*“ – wie der Historiker Thomas Nipperdey die Rolle der Universität in der Bürgergesellschaft 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 verblasst in der Regel hinter ordnungspolitischen *Quantitätskriterien*. Kapazitätsverordnungen, ZVS-Formalisten, das Einstimmigkeitsprinzip der Kultusministerkonferenz und der selbstverständliche Anspruch *jedes* Abiturienten auf *jeden* Studienplatz an *jeder* deutschen Universität haben eine Gerechtigkeit vorgegaukelt, die hohl war, vielfach zum Schaden der jungen Menschen selbst, und nachteilig für die Exzellenzbildung. „*Gerechtigkeit besteht nicht darin, alle auf das gleiche Niveau hinunterzudrücken*“, polterte schon Heinz Maier-Leibnitz, der begnadete Wissenschaftler und langjährige Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Die Universität ist hoffnungslos überreguliert. Der bürokratische Akkreditierungswahn der Bachelor-/Master-Studiengänge zeigt es erneut.

Es kommt hinzu, dass wir im Sauseschritt in eine demographische Verknappung hineinlaufen, die den Mangel an Produktivkräften verschärfen wird. Wenn wir selbst keine Kinder mehr bekommen, schaffen wir dann wenigstens wettbewerbliche Studienplätze für die Besten aus aller Welt? Ich sehe weit und breit keinen Lösungsansatz. Bereiten wir uns auf die *qualifizierte* Internationalisierung unserer Hochschulen vor? Oder setzen wir das Prinzip der unentgeltlichen Zweitklassigkeit auch dann noch fort, wenn wir gegen die gut organisierten, qualifizierten Bildungszentren in den USA, in Australien und in Asien ins Hintertreffen geraten sind? Wollen wir wirklich riskieren, dass uns die Welt, dass uns Europa davonläuft, nur weil wir *Bildungswettbewerb*, *Bildungsqualität* und *Bildungskosten* gedanklich nicht zusammenbringen? Sind wir einer *200-jährigen Bildungstradition* in einer gewandelten Welt denn nichts mehr schuldig?

* Daten 2002: Reales Inlandsprodukt (BiP): Deutschland 1,91 Bio. €, Bayern 325,6 Mrd. € (17 %). Gesamtausgaben für Hochschulen: Deutschland 19,5 Mrd. €, Bayern 2,66 Mrd. € (14 %). Hinzuzurechnen sind die erheblichen Investitionen aus Privatisierungserlösen im Freistaat Bayern.

Unseren Kindern sind wir ein *Bildungswesen* schuldig, auf dessen Boden *wettbewerbliche Universitäten* als Stätten einer forschungsbasierten Ausbildung stehen. Für gewöhnlich übersieht man, dass es nicht Wirtschaft und Industrie sind, wo sich in erster Linie der wissenschaftliche Fortschritt des Landes ereignet. Vielmehr sind es die *Universitäten*, oft assoziiert mit speziellen Forschungsinstituten, wo die *wissenschaftliche Jugend* begeistert forscht und dabei erlebt, was Wissenschaft ist, wie schwer aber wie wichtig sie ist, und was sie vermag. Nutzen wir den Befund, dass das Maximum der intellektuellen Leistungskraft im Durchschnitt aller Disziplinen bei 35 Lebensjahren liegt!

HUMBOLDT UND MAX PLANCK IN DIE UNIVERSITÄTEN ZURÜCKKEHREN

Wir brauchen Spitzenuniversitäten. Sie entstehen aber nicht per Dekret. Sie sind vielmehr das Ergebnis eines lang andauernden kulturellen Entwicklungsprozesses, auf den die gesellschaftlichen Stimmungen und politischen Rahmenbedingungen nachhaltig einwirken. Harvard und Stanford sind untypisch für Amerika, aber typisch ist, dass es beide gibt, und noch einige mehr. Es gibt sie,

- weil sie frei von bürokratischen Fesseln sind,
- weil sie von Anfang an die 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 deren Erlebnis eine persönliche Verpflichtung gegenüber der Alma Mater entsteht und die tragenden Alumni-Clubs somit eine Frage von Ehre und Kultur sind.

Der US-amerikanische Supreme Court Justice Felix Frankfurter hat es auf den Punkt gebracht: „*It is the business of university to provide an atmosphere which is most conducive to speculation, experiment, and creation.*“ Damit ist alles gesagt.

Was die Spitzenuniversitäten in der Neuen Welt ausmacht, das hatte ich im Reformansatz von 1997 als *Wettbewerb*, *Weltoffenheit*, *Subsidiarität* und *Personenverantwortung* formuliert.

Wir müssen aber nicht nur Humboldt aus Amerika zurückholen. Auch die Spitzenforscher der Max Planck-Gesellschaft gehören verstärkt in die Universitäten, wo sie ihre wissenschaftliche Ausstrahlung am besten zur Wirkung bringen.

LEHRLEISTUNGEN WERTSCHÄTZEN

An den deutschen Universitäten wird das „Humboldtsche Prinzip“ der Einheit von Lehre und Forschung weitestgehend missverstanden: Es bedeutet zwar, dass die akademische Lehre forschungs- und methodengeleitet ist, es bedeutet aber in einer vernetzten Wissenschaftswelt nicht, dass jeder einzelne Professor in Lehre und Forschung gleichzeitig und zu jeder Zeit Spitzenleistungen erbringen muss.

Professoren sind in der Regel für ihr Fach „in der ganzen Breite“ berufen, müssen also einen Überblick haben und diesen Überblick mit didaktischem Augenmaß ihren Studierenden vermitteln.

Diesen Paradigmenwechsel schaffen wir nur dann, wenn die Lehrleistungen demonstrativ und konsequent belohnt werden (leistungsbezogene Bewirtschaftungsmodelle, Bonus-Anreize). Dies ist heute nicht annähernd der Fall. Heute zählt eine gute Publikation mehr als die beste Vorlesung. Man muss Forschung und Lehre nicht auseinander dividieren, um die Unterrichtsleistungen gesondert zu belohnen.

Hier geht es von Grund auf um die Kultivierung einer neuen Hochschulidentität. Der *Dienstleistungsgedanke* steht dabei obenauf. Das ist keineswegs – wie vielfach behauptet – ein Widerspruch zu exzellenter Forschung. Im Gegenteil: Wer die Lehre als Dienstleistung versteht, bekommt größeren Zulauf und hat dann die bessere Auswahl für junge produktive Forschungskräfte.

FORT- UND WEITERBILDUNG AUFBAUEN

Ein weiterer Paradigmenwechsel, den Hochschulen nur schweren Schrittes angehen, ist die Öffnung zur berufsbezogenen Fort- und Weiterbildung. Das Prinzip „Einmal studiert, für immer studiert“ gehört längst der Vergangenheit an, aber die Hochschulen haben nur vereinzelt Antworten auf den „ewigen Studenten neuer Art“ gefunden. Der politische Auftrag lautet: *Erststudium verkürzen* und methodisch auf *Weiterbildungsfähigkeit* anlegen, gleichzeitig die Chancen zur Uni/FH- und Wirtschaftskooperation bei neuen Studienkonzepten nutzen. Der Schulterschluss mit der Wirtschaft, durchaus auch in den Geistes- und Sozialwissenschaften, sollte die Korrespondenz zwischen Angebot und Nachfrage zu verbessern helfen. Eine leistungsfähige Fort- und Weiterbildung wird es aber nur geben können, wenn sich unter Mitwirkung von Universitäten privatwirtschaftliche, unternehmerische Strukturen aufbauen. Hierin liegt die Gründungsidee der TUMTech GmbH.

STUDIENORGANISATION MODERNISIEREN

Gesellschafts- und wirtschaftspolitisch bedingt, wird neben dem klassischen *Vollzeitstudium* das *Teilzeitstudium* entstehen. Es begründet sich u.a. aus Aspekten der Familienpolitik, der Frauenförderung und der fluktuierenden Arbeitsmarktsituation. Für die Hochschulen und die Wissenschaftsadministration bedeutet dies, dass in die neuen Studienstrukturen auch funktionierende Teilzeitmodelle eingeflochten werden.

DIFFERENZIIERTES HOCHSCHULSYSTEM FH/UNI NUTZEN

Einer der Reformhebel muss an der *besseren Nutzung unseres differenzierten Hochschulsystems FH/Uni* ansetzen. In einer fachlich begründeten *Allianzbildung* (z.B. Lehrerbildung) mit verbesserter *Durchlässigkeit* könnte Bayern enorme Wirkungen erzielen, u.a. in der Gestaltung der Berufsmärkte, wo FH- und Uni-Absolventen längst zusammenarbeiten. Hier liegt ein einzigartiges, leider nahezu ungenutztes Kapital des deutschen Hochschulwesens.

HOCHSCHULKULTUREN FÖRDERN, WIR-GEFÜHL KULTIVIEREN

Zu fördern sind alle Maßnahmen, die eine stärkere *Bindung der Studierenden sowie der Alumni an ihre Hochschule* ergeben. Damit wäre auch die Belebung des Mäzenatentums und des Stiftungswesens verbunden. Nach den Erfahrungen des TUM-Fundraising (ca. 80 Mio. € in knapp 4 Jahren) ist es die *corporate identity*, die aufgrund klarer, überzeugend kommunizierter Zielsetzungen zu extramuraler Förderung führt. Ein potentieller Förderer fördert erst dann, wenn er vom Förderbedarf für eine definierte Sache überzeugt ist.

SCHULPOLITIK MITGESTALTEN

Unsere Hochschulen bauen auf den Leistungen unserer Schulen auf, vor allem der Gymnasien. Schon deshalb muss die Hochschulpolitik die Nähe zur Schulpolitik suchen und die Hochschulen zu einer aktiven, *modernen Lehrerbildung und -fortbildung* bringen. Ausgerichtet an guten Vorbildern, müssen Schulen und Hochschulen aktive Partner werden, was sich u.a. auf personelle Durchlässigkeit niederschlagen soll. Die TU München geht seit 1996 diesen Weg mit dem Partnerschaftsprogramm „TU München in den Bayerischen Gymnasien“. Mehr als 150 Schulen haben sog. Betreuungsprofessoren der TU München. So wurde Nähe und Vertrauen aufgebaut.

HISTORISCHE CHANCEN NUTZEN

Bizarrerweise sind die rückläufigen Staatseinnahmen eine historische Chance zur Erneuerung des Hochschulwesens. Staat und Universitäten müssen sich aber 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: z.B. Aufhebung der Stellenplanbindung, Dienstherreneigenschaft einschließlich Berufungsrecht, Übertragung des Grundvermögens in den Körperschaftshaushalt, Beschränkung der Bayerischen Haushaltsordnung auf das Kernprinzip von Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit. Das Recht zur Bemessung, Erhebung und drittmittelfähigen Verwendung von Bildungsbeiträgen fordern wir als Teil der „Vision ExcellenTUM“ ein.

Zusätzlich ist ein werthaltiger Globalhaushalt bis 2010 der einzige Weg, um Planungssicherheit im Rahmen des Möglichen zu schaffen. Nichts ist hingegen von einem strukturlosen, schleichenden Ressourcenentzug zu halten, wie er uns aus der Vergangenheit bekannt ist. Die Lebenserfahrung lehrt, dass wohlüberlegte, saubere Schnitte besser sind als das Siechtum des gesamten Organismus. Damit sind große Strukturmaßnahmen gemeint, vor denen sich die Politik bisher gedrückt hat. Aber auch Hochschulpolitik wird morgen danach bewertet werden, ob sie nur auf Druck und Notsituationen *reagiert*, oder ob sie klaren Blickes für die Notwendigkeiten von morgen bereits heute *agiert!*

AUF DIE LIBERALISIERUNG DER BILDUNGSMÄRKTE VORBEREITEN

Strategie, Struktur und Geld müssen auch im Bildungswesen gemeinsam gedacht werden. Denn der Wettbewerb wird hart. In der Öffentlichkeit wenig beachtet, gibt es Überlegungen der Welthandelsorganisation (WTO) zur weiteren Öffnung der nationalen Bildungsmärkte. Weit fortgeschritten ist das „*General Agreement on Trade in Services*“, genannt GATS. Wenn GATS vollständig umgesetzt wird, dann können sich beispielsweise amerikanische oder australische Universitäten in Deutschland niederlassen und mit uns vor Ort in den Wettbewerb treten. Jeder kann sich angesichts der Qualität und der Finanzkraft der bekannten Spitzenuniversitäten den *Verdrängungswettbewerb* ausmalen, der dann einsetzt. Ich stelle die rhetorische Frage, ob wir darauf vorbereitet sein wollen. *Noch* sind wir es nicht, weder mental noch strukturell noch finanziell.

NEUE CHANCEN ANNEHMEN – BEISPIEL EU-OSTERWEITERUNG

Deutsche Streitereien über „Bildungsstandards“ und die Frage, ob acht oder neun Gymnasialjahre der Weisheit letzter Schluss seien, sind nicht brauchbar, um die eigentliche Herausforderung einer *Zukunft i m internationalen Wettbewerb* anzunehmen. Diese Zukunft hat bereits begonnen. Das „alte Europa“ hat keine Grenzen mehr, die Märkte sind offen, der *Bologna-Prozess* der Hochschulintegration schreitet mit Siebenmeilen-Stiefeln voran. Und immer noch streiten wir über Sinn und Unsinn von Bachelor-/Master-Abschlüssen, die auch in Europa längst als „internationale Währung“ der Hochschulabschlüsse etabliert sind.

Der Wettbewerb wird sich schlagartig verschärfen, seit am 1. Mai 2004 rund 75 Mio. Bürger aus Osteuropa zur Europäischen Union hinzukamen. Etwa die Hälfte sind Polen, wo die Lohnkosten rund ein Sechstel der westdeutschen und ein Viertel der ostdeutschen Lohnkosten entsprechen. Ähnlich ist die Situation in Tschechien, in Ungarn, in der Slowakei. Diese Unterschiede werden sich zwar im Laufe der Zeit verringern. Jedoch selbst unter einer großzügigen Konvergenzannahme von 2 % p.a. dürften die Löhne im bevölkerungsstarken Polen (39 Mio.) und bei den findigen Ungarn (10,3 Mio.) im Jahre 2010 nur ein Drittel der westdeutschen betragen. Das zieht Investitionskapital nach Osteuropa. Neue Technologien können qualitätsbewusst und preiswert produziert werden. Wo produziert wird, dort wird auch geforscht – für uns eine doppelte Bedrohung!

Damit wird der deutsche Arbeitsmarkt, als Nachbar Osteuropas, extremen Belastungen ausgesetzt sein. Die Flucht des Mittelstands mit Produktionsverlagerungen wird sich beschleunigen. Im Gegenzug kommt ein starker Wanderungsdruck der Osteuropäer auf uns zu. Das ifo-Institut für Wirtschaftsforschung prognostiziert, dass 4-5 % der im Jahr 2004 hinzutretenden Osteuropäer bis zum Jahr 2020 in das „alte Europa“ einwandern werden, falls keine politischen Maßnahmen ergriffen werden. Wie Hans-Werner Sinn kürzlich dargetan hat¹, ist die Einwanderung von Arbeitskräften, die einfache Berufe ausüben, über einen Zeitraum von bis zu 25 Jahren ein volkswirtschaftliches Verlustgeschäft. In der Vergangenheit sind Zuwanderer zur Hälfte schon wieder nach 5 Jahren in ihre Heimatländer zurückgekehrt.

Hieraus folgt, dass die EU-Ostintegration eine hochschul- und forschungspolitische Chance: Eine aufgeschlossene, an der Welt interessierte, leistungsbereite, in ihren Ansprüchen bescheidene Nachwuchsgeneration sucht ihre Zukunftschancen, vor allem in Naturwissenschaft und Technik. Die Politik der Internationalisierung ist in Osteuropa besonders aussichtsreich, weil mit zunehmendem Wohlstand die Bereitschaft zur Investition in ein Hochschulstudium größer sein wird als bei uns. Mit den jungen Osteuropäern, die wir heute bei uns ausbilden und fördern, sollen wir bald den Aufbau neuer und den Ausbau alter Universitäten in Polen, Ungarn, Tschechien und Slowenien beginnen! Mit der Osterweiterung *wird Bayern zum Herzen Europas*. In Bereichen wie den Agrar- und Forstwissenschaften und im Bauingenieurwesen sehe ich besondere Chancen.

DER DEMOGRAPHISCHEN VERKNAPPUNG BEGEGNEN

Nun ereignet sich die EU-Osterweiterung zu einem Zeitpunkt, der nicht weit vom demographischen Einbruch Deutschlands entfernt liegt. Der Bevölkerungsstand (einschließlich Ausländer, d.s. 9 %) umfasst derzeit knapp 83 Mio. Menschen. Bis zum Jahr 2040 werden wir um 21 Mio. schrumpfen, also um weit mehr als seinerzeit durch die Integration der neuen Bundesländer hinzugekommen sind.

Bekanntermaßen hatten wir zur Zeit Bismarcks (1875) noch eine echte *Alterspyramide*. Mittlerweile ist daraus der berühmte „Tannenbaum“ geworden, mit einem Lebensaltersmaximum um 40. Nun ist eben unsere Bevölkerungsverteilung ein Spiegelbild für eine Wohlstandsgesellschaft, die beim wirtschaftlichen Wachstum immer weiter zurückfällt. Dieses Wachstum beträgt im laufenden Jahr wohl weniger als 2 %; die Experten schätzen derzeit 1,7 %. Wir bräuchten, so sagen sie, wenigstens 2 %, um die Massenarbeitslosigkeit zu überwinden. Neben einer *gesteuerten Zuwanderung* müssen wir die *Arbeitsproduktivität weiter erhöhen*, selbst wenn wir weltweit schon an der Spitze sind. Das kann nur mit Wissen und Kapital funktionieren. Wir können auf eigene Erfahrungen zurückgreifen, denn kaum ein Land hat soviel Kapitalstock pro Erwerbstätigem als Deutschland: derzeit ca. 260 Tsd. €. Geradezu musterhaft verkörpern wir so das Spezifikum einer fortgeschrittenen Volkswirtschaft: dass sich nämlich die Wertschöpfungen durch

¹ H.-W. Sinn: *Ist Deutschland noch zu retten?* ECON-Verlag, München, 2003; H.-W. Sinn, G. Flaig, M. Werding, S. Munz, N. Düll, H. Hofmann: EU-Erweiterung und Arbeitskräftemigration: Wege zu einer schrittweisen Annäherung der Arbeitsmärkte, ifo-Beiträge zur Wirtschaftsforschung, Nr. 2, München, 2001.

Wissen und Kapital von der unmittelbaren Erwerbstätigkeit abgelöst hat. Umso mehr kommt es nun auf die *wissensbasierten Innovationen* an.

Soll es nicht zum wirtschaftlichen Fadenriss kommen, lassen die europa- und bevölkerungspolitischen Tendenzen nur die Schlussfolgerungen zu, *dass wir in Deutschland mehr akademisch qualifizierten Nachwuchs, und insbesondere Technikernachwuchs brauchen*. Das heißt einerseits, dass die Bildungsausgaben der öffentlichen Hand deutlich erhöht werden – von allen Parteien wiederholt gefordert aber nicht umgesetzt. Auch die privaten Leistungen für die Hochschulen sind anderswo größer als bei uns. In den USA investieren die Eltern mit größter Selbstverständlichkeit in das Studium ihrer Kinder. Das liegt freilich auch am andersartigen Steuersystem. Die amerikanische Leistungskultur ist jedoch auch Teil einer Bürgerkultur, in der der Einzelne mit dem verdienten Geld auf direkte Weise mehr Nutzen stiften kann als bei uns. Sie ist international attraktiv: nicht zuletzt infolge der klaren Corporate Identity-Tradition der namhaften Universitäten. Etwa die Hälfte der Europäer, die in den USA ihren Abschluss erworben oder promoviert haben, bleiben dort für mehrere Jahre, ein beachtlicher Teil sogar auf Dauer.

Jeder siebente Studierende, der in Deutschland promoviert hat, wandert in die USA aus. Etwa 20.000 deutsche Nachwuchsforscher arbeiten in den USA – sie bilden nach China und Japan die größte Ausländergruppe. Viele Nobelpreisträger aus Deutschland gingen früh ins Ausland und machten dort die Entdeckungen, die ihnen den Preis einbrachten. Die letzten Beispiele sind Günter Blobel (1999, Medizin) und Wolfgang Ketterle (2001, Physik), der an der TU München studiert hat.

HOCHSCHULBILDUNG ALS EXPORTGUT ENTWICKELN

Deutschland wird in den nächsten Jahrzehnten besonders darauf angewiesen sein, herausragende technische Neuerungen hervorzubringen und daraus international vermarktbar Innovationen zu machen. Dafür brauchen wir einerseits Naturwissenschaftler, Ingenieure und Mediziner aus dem eigenen Nachwuchs. Andererseits müssen wir die technische Welt in Deutschland ausbilden, um uns auf diese Weise die globalen Zukunftsmärkte zu erschließen. Rasch müssen wir *unsere Hochschulen internationalisieren*.

„Universitäten müssen frei sein. Sie müssen wie in den Vereinigten Staaten von Amerika die Freiheit haben, sich ihre Studierenden auszusuchen und Gebühren zu erheben, die erforderlich sind, um kostendeckend zu wirtschaften. Die Rolle des Staates muss sich hier und anderswo darauf beschränken, Ungerechtigkeiten auszugleichen. Er kann nicht den ganzen Laden schmeißen.“

So sieht Ralf Dahrendorf die Lage^{*)}. Wie andere vor ihm, fordert der Bildungspolitiker und langjährige Rektor der London School of Economics zwei der entscheidenden Wettbewerbselemente ein: Die Universität muss ihre Studierenden nach Befähigung und Neigung auswählen, und sie muss ihre wirtschaftlichen Geschicke selbst in die

^{*)} Gastkommentar, in: SÜDDEUTSCHE ZEITUNG, 21./22. Dezember 2002, S. 2

Hand bekommen. Tatsächlich gibt es im internationalen Wettstreit um akademischen Erfolg dazu keine Alternative. Je rascher der Staat seine Universitäten ertüchtigt, mit dem jungen Humankapital förderlich und wettbewerbsfähig umzugehen, umso nachhaltiger kann ihr Dienst an der Gesellschaft gelingen.

Es muss uns zu denken geben, dass im Erfinderland der Humboldtschen Universität die Idee des „Lernens durch Forschen“ weniger lebendig ist als in Stanford und anderen akademischen Spitzenplätzen. Frei von staatlicher Detailkontrolle, geben diese Universitäten dem Staat an Leistung zurück, was sie an Geld und Vertrauen in ihre Selbstgestaltungskraft empfangen haben. Bei uns war Exzellenz hingegen kein Bildungsziel. Bei Lichte betrachtet, hat darunter *die Internationalität der deutschen Universitäten besonders gelitten*.

Internationalität bedeutet, die Welt aktiv mitzugestalten. Internationalität ist keine Einbahnstraße, sondern bedeutet gegenseitige Teilhabe an der Geisteskultur, an der Lebenswelt der akademischen Partner.

Obwohl unsere Universitäten auch für die ausländischen Gäste unentgeltlich sind, gehören wir für die Spitzentalente keinesfalls zu den ersten Adressen. Die meisten streben vielmehr 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 mit ihren 200 Millionen Menschen 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!

Daran zeigt sich, wie sich die internationalen Rahmenbedingungen wettbewerbsfähig 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. Denn 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 international gute Chancen.

Die Ursache unseres Problems liegt 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 sich die „Staatsbehörde Universität“ nicht zuständig sieht. Gleiches gilt für die Betreuung der Studenten mit den Standards moderner Dienstleistungen. Allenthalben wird beklagt, dass unsere Behördenstruktur nicht international tickt. Infrastruktur- und Servicefragen müssen in die akademische Zuständigkeit, atmosphärisch und wirtschaftlich.

ZU DEN KOSTEN BEKENNEN

Hierzu bedarf es erheblicher Vorleistungen, die nur teilweise Aufgabe des Staates sind. Er müsste den Universitäten nur gestatten, spezifische Leistungsangebote in der Lehre aufzubauen und dafür Geld zu verlangen. Das wird wiederum nur dann funktionieren, wenn Universitäten einen Sinn für Wirtschaftlichkeit, Wettbewerbsfähigkeit und Risikobereitschaft entwickeln. Da wir künftig nicht zuletzt aus geopolitischen Gründen international sein müssen, braucht es handlungsfähige Universitäten. Dazu ist die Doktrin der Gebührenfreiheit zu sprengen. Wie sollten hoffnungslos überlastete Universitäten wettbewerbsfähige Studienangebote für ein anspruchsvolles internationales Publikum vorhalten? Wie sollte eine Seminarbetreuung leistbar sein, die sich mit den Standards weltweiter Spitzenplätze messen kann? Wie sollte eine Universität internationale Studienangebote dauerhaft vorhalten können, die nicht sauber gegenfinanziert sind?

Unentgeltlichkeit ist verdächtig unverbindlich. Was nichts kostet ist nichts wert und kennt keinen Wettbewerb. Alle Welt versteht das, nur wir trauen uns diese Einsicht nicht zu. Statt unsere Gäste gratis „mitlaufen“ zu lassen, sollten wir ihnen ein vorzügliches Studien- und Betreuungsangebot unterbreiten – und dafür selbstverständlich Geld verlangen. Die wirklich qualifizierten Gäste suchen nicht Unentgeltlichkeit zum Preis der Zweitklassigkeit. Eine exzellente deutsche Universitätsausbildung muss ihren Preis haben, so wie ein exzellentes Restaurant nicht mit Mensapreisen klarkommt. Die Universitäten selbst müssen es sein, die das Preisgefüge gestalten.

Die Gäste, die unserem Standard entsprechen, kommen nicht, um kostenlos auf den bayerischen Seen zu fahren. Sie wollen vielmehr auf hohem Wissenschaftsniveau lernen, damit sie anschließend den Aufschwung ihres Heimatlandes mitgestalten können. Gefordert ist hier die Politik: Bevor die Universitäten endgültig kapitulieren, muss ihnen marktwirtschaftliches Handeln zugebilligt werden. Dann werden sich mit handverlesenen Studierenden aus aller Welt wieder Hochburgen mit internationaler Anziehungskraft bilden. Unterschiedliche Geschäftsmodelle soll man zulassen, im Wettbewerb wird sich der beste Ansatz durchsetzen. Die qualifizierte Öffnung für das internationale Publikum wird der Academia nicht nur verlorengegangenes Selbstbewusstsein zurückgeben, sondern ihr auch den Sinn für Effizienz und Wirtschaftlichkeit vermitteln.

BILDUNGSMÄRKTE IM AUSLAND ERSCHLIESSEN

Internationalität verlangt ferner die *Erschließung ausländischer Bildungsmärkte*. Es ist für unser hochentwickeltes Land nicht hinzunehmen, dass seine Universitäten in den fernen Kulturen und Aufbruchregionen rund um den Globus nicht präsent sind. Warum etwa sind amerikanische Spitzenuniversitäten und die französische INSEAD auf der südostasiatischen Drehscheibe Singapur seit Jahren erfolgreich, während dort erst jetzt die erste, wenn auch winzige „Dependance“ einer deutschen Universität eröffnet wurde? Die Technische Universität München musste hierfür den Umweg über ein kompliziertes Geschäftsmodell nehmen, weil man der „Staatsbehörde Universität“ unternehmerisches Handeln nicht gestatten wollte. Angesichts unserer Leistungen als Land der Dichter und Denker, Naturwissenschaftler und Ingenieure ist es gar nicht einzusehen, dass wir in China, Südamerika und anderswo keine eigene Universität betreiben. Wie doch dort, sichtbar für die Welt, die deutschen Spitzenhochschulen ein nationales Bündnis schließen könnten! Wie steht es mit unserer Osteuropa-Präsenz, kurz vor der europäischen Erweiterung? Es darf nicht wieder passieren, dass uns – wie nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion – die wissenschaftliche Hochintelligenz in die Vereinigten Staaten von Amerika davonläuft. Es ist kein Widerspruch, wenn wir Ziele der Völkerverständigung mit Hilfe der Wissenschaft verfolgen, mit derselben Wissenschaft aber auch Vorhut und Begleitung unserer Wirtschaft sind.

Ein Land, das sich zunehmend den Luxus der Armut an Kindern leistet, muss umso mehr mit wissenschaftlichen und technischen Leistungen überzeugen. Das gelingt heute nur, wenn wir bereits am Anfang der Wertschöpfungsketten international vernetzt sind. Dann nämlich sind die Chancen am größten, markt- und kulturabhängig die Umsetzung der Invention in die Innovation zu gestalten. Zunehmend beginnt die wirtschaftliche Wertschöpfung mit der Internationalität unseres Bildungswesens. Bildung muss zu einem Exportgeschäft werden, das die Universitäten unternehmerisch führen.

DER STAAT ALS PARTNER, NICHT ALS OBERLEHRER

Es ist zu befürchten, dass wir die Wettbewerbsfähigkeit unserer Hochschulen in der erforderlichen Geschwindigkeit nicht hinbekommen. Denn die Politik ist an mutige Entscheidungen nicht gewöhnt. Meist reagiert sie aus der Tagesnotwendigkeit heraus und lässt Zukunftsfragen im Dissens unentschieden. Noch ist die Universität zu schwach, sich ihre für den Erfolg im Wettbewerb unablässige Freiheit aus eigener Kraft zu erkämpfen. Wenn nicht die Politik, ausgestattet mit Vernunft und ausreichenden Mehrheiten, beherzt handelt und in ihren Universitäten den Unternehmergeist kultiviert, dann wird Deutschland morgen nicht nur mit weniger Menschen, sondern auch mit weniger Geist und Innovation dastehen.