

## **Wissenschaft Made in Germany – 10 Jahre Hochschulreformen:**

### **Wie die deutschen Universitäten ihre Zukunft gestalten**

**Eröffnungsrede, Symposium der Hanns Martin-Schleyer-Stiftung und der Heinz Nixdorf-Stiftung**

**München, 12. März 2009**

Wolfgang A. Herrmann

Präsident der Technischen Universität München

Das hochschulpolitische Symposium, das die Hanns Martin-Schleyer-Stiftung und die Heinz Nixdorf-Stiftung in guter Tradition wieder „angestiftet“ haben, fällt auf einen Zeitpunkt, der einerseits nicht hätte besser gewählt sein können, der aber andererseits keinen Grund zu Jubel gibt: Da sind wir mitten in einer seit Jahrzehnten nicht dagewesenen hochschulpolitischen Dynamik mit viel neuem Geld und einer wettbewerblichen Differenzierung der deutschen Hochschullandschaft. Und da sind wir gleichzeitig mit einer Weltfinanzmarktkrise konfrontiert, die auf die Realwirtschaft durchzuschlagen begonnen hat, längliche Zukunftsschatten vorauswirft und letztlich jeden von uns erfassen wird.

„Wie die deutschen Universitäten ihre Zukunft gestalten“ – so ist das Thema unseres Symposiums. Werden die guten Ansätze, die im deutschen Hochschulwesen neuerdings zur Entfaltung gekommen sind, ihre Verstetigung finden? Oder werden die öffentlichen, institutionellen und privaten Finanzquellen wieder ärmer werden? Wird die Politik bei

allen ihren gegenwärtigen und kommenden Sorgen den Erfolgskurs mit den Universitäten fortsetzen – oder wird sie ganz oder teilweise zurücknehmen, was schon versprochen ist? Werden Deutschland und die anderen europäischen Staaten das erklärte Lissabon-Ziel erreichen und 3% des Bruttosozialprodukts in Forschung und Entwicklung investieren? Zur Erinnerung: In den 50er Jahren, als es noch enger herging, gab es für den gleichen Zweck bis zu 3,6% vom Bruttoinlandsprodukt, als kräftige Flankierung des legendären „Deutschen Wirtschaftswunders“. In der langen Phase wirtschaftlicher Wohlfahrt waren diese Zukunftsinvestitionen dann auf unter 2,5% gesunken. Droht uns dieses Szenario, dessen negative Folgen wir erlebt haben, in Zeiten einer tiefgreifenden Wirtschaftskrise wieder einzuholen?

Ich glaube nicht, meine Damen und Herren, weil ich Optimist bin und weil ich in die Weitsicht der politischen Führung vertraue. Investitionen in Forschung und Bildung sind das Saatgut für die Ernte von morgen. Nur mit Inventionen und Innovationen, mit neuen Verfahren und Produkten hat eine Volkswirtschaft Zukunft. Geld wird nachhaltig nur auf den Realmärkten verdient, nicht auf den Finanzmärkten – das haben wir neuerdings und abschließend gelernt. Diese Überzeugung, verbunden mit großen Hoffnungen, finden Sie nicht nur in den sogenannten „studierten Kreisen“.

Diese Überzeugung treffen Sie genauso beim Fabrikarbeiter am Hochofen, bei der Kassiererin im Supermarkt und an den bayerischen Stammtischen, wo ich im übrigen ganz gut zu Hause bin. Da merkt man nämlich, dass wir keineswegs, wie oft behauptet, in einer fortschritts-

und technikfeindlichen Gesellschaft leben. Aber ein paar Ängste haben die Menschen schon, wenn ihnen nicht erklärt wird, wohin die Reise gehen soll. Da ist einerseits die Wissenschaft selbst gefragt, deren Mut und Überzeugungskraft etwa in Fragen der Grünen Gentechnik zu wünschen übrig lässt. Deshalb kommt die Politik ins Schwimmen. Bevor wir uns morgen mit der Zukunft der deutschen Universitäten befassen, die wir gefälligst selbst gestalten, möchte ich an Sie alle appellieren: Nehmen Sie sich Zeit, Ihren Nachbarn und Freunden im Kegelclub und im Kirchenchor, in der Sauna, am Urlaubsstrand und beim Schafkopfen nahe zu bringen, woran Sie forschen, und warum und was das alles morgen für alle bedeutet! Hören wir auf, nur über uns selbst und über unsere inneruniversitären Befindlichkeiten zu sprechen, ja zu lamentieren. Hören wir auf, bessere Zeiten herbeizusehnen und gleichzeitig die alten „Gewohnheiten des Denkens“ zu pflegen. Denn das passt nicht zusammen. Wenn wir es nicht sind, von denen tagtäglich die Impulse ausgehen, von wem sonst? Von der Politik vielleicht? Da überfordern Sie unsere Politiker! Nicht weil sie es nicht könnten, sondern weil sie unsere Erfahrungen und Einsichten in ein internationales Koordinatensystem brauchen, um daran ausgerichtet die Rahmenbedingungen für eine moderne Politik zu schaffen. Aus eigener Erfahrung wissen wir, dass die Politik dazu bereit ist, zumal aus erfolgreicher Umsetzung ihr eigener Erfolg resultiert.

„Wir haben uns in der Universität wohnlich eingerichtet.“ Das hat mir zu Beginn meiner eigenen Reformanstrengungen Mitte der 90er Jahre der Präsident einer großen deutschen Universität erwidert, als ich ihn fragte, ob ich auf ihn setzen könne. Auch Fundraising passe nicht in unser

System, musste man hören. Geld sei doch Sache des Staates! Und Hochschulräte? Eine Aufsicht etwa, von außen noch dazu? Damit würde ja das Ende der akademischen Selbstbestimmung eingeläutet, und auch Leistungsmessung sei angesichts dieser Freiheit und der so unterschiedlichen Fächerkulturen ganz und gar unmöglich! Im übrigen: Studienbeiträge, nicht mit uns, denn dadurch würde der Staat („die Ministerien“) dazu verleitet, seine Finanzierungsbeiträge zu reduzieren, ganz sicher so. Gekommen ist alles ganz anders. Wer früher Autonomie gefordert hat, der hat sie jetzt, und die zwingend zugehörige Verantwortung auch. Neue Gestaltungsräume stehen offen, sie zu entfalten verpflichtet – egal ob es um Studienbeiträge oder Berufungsstrategien geht.

Und damit zum Symposium 2009: Besonders gut erinnere ich mich an das Auftaktsymposium 2001 – „Wie gestaltet man Spitzenuniversitäten?“. Es fand auch in München statt und hat große Strahlkraft entwickelt. Die Verantwortlichen der Hanns Martin Schleyer-Stiftung und der Heinz Nixdorf-Stiftung seien an dieser Stelle unseres Dankes und unseres Respekts versichert. Ehrliche Anerkennung gebührt ihnen für die fortgesetzte Reihe der bildungs- und hochschulpolitischen Symposien. Hätten wir sie nicht gehabt, hätte so mancher Fixpunkt im nationalen Diskurs gefehlt. Diese Plattform hat vielen geholfen, Erneuerungsprozesse in ihren Institutionen voranzubringen. Retrospekt ist Ihr Stiftungsgeld gut angelegt, meine Herren Vorstände, auch wenn es nicht wenig war – es hat sich reichlich verzinst.

Die mittlerweile erzielten Fortschritte im deutschen Hochschulsystem sind Basis für unsere Diskussionen am morgigen Tag. Eine Exzellenzinitiative wäre nicht zu denken gewesen, und eine Bayerische Eliteakademie auch nicht. Fasst man die zahllosen Einzelthemen zusammen, dann bleibt von Unterfinanzierung bis Überlast, von korporativer Entscheidungsschwäche bis ministerieller Übersteuerung, von kompartimentiertem Fakultätsdenken bis zu Großallianzen mit Helmholtz- und Leibniz-Gemeinschaft, von Hass und Liebe zu Hochschulräten, dieses eine alles entscheidende Zukunftsprinzip: Die Hochschulen – und die Universitäten allen voran – müssen sich von nachgeordneten Behörden mit allen ihren wissenschaftsfeindlichen Attributen zu handlungsfähigen Wissenschaftsunternehmen entwickeln! Unternehmertum heißt in erster Linie, die eigene Agenda in die eigene Hand zu nehmen, korporative Ziele zu definieren und mit kalkulierbarem Risiko Maßnahmen zu ergreifen, um diese Ziele zu erreichen. Ob klein oder groß, alt oder jung, geistes- oder naturwissenschaftlich-technisch geprägt: Für jede deutsche Universität sind profilgebende Alleinstellungsmerkmale denkbar und teils auch schon realisiert. Exempla trahunt, wie der Lateiner sagt. Ja, es gibt sie, diese Beispiele, nicht zum schnöden Abkupfern, sondern zur Orientierung, zur Einpassung in die eigene Universitätskultur.

Unternehmer, ob in Wirtschaft, Wissenschaft oder Politik, sind Leute, die zur Realisierung ihrer Ideen um die halbe Welt rennen (in der Politik: von Stammtisch zu Stammtisch), die ins obere Segment der Wertschöpfungskette wollen, die sich bewusst auf Risiken einlassen, und: die sich um ihre Leute kümmern, wie man dies aus erfolgreichen

Familienunternehmen kennt. Wertschöpfung durch Wertschätzung – das ist ein Prinzip, an dem ich mich trotz aller tagtäglichen Enttäuschungen und Egoismen, auch meiner eigenen, immer wieder orientiere. Ein Prinzip, das den Pförtner genauso mit einbezieht, wie den Werkstattmeister, die Sekretärin, den Wissenschaftler. Ich glaube, dass darin das Geheimnis einer erfolgreichen Universität liegt, wobei die Kultur der Wertschätzung auch den Willen zur Führung in einem gesamtverantwortlichen Sinn beinhaltet.

Gewiss werden morgen Themen aufscheinen, die den Universitäten vor nicht allzu langer Zeit fremd waren: Corporate Governance, Innovations- und Ressourcenmanagement, Personalmanagement (Stichworte Personalentwicklung und Vergütungssystem nach Leistung), Studentenmanagement mit der Schlüsselfrage: Wie kommt man an Talente, die optimal zur Universität und ihrem Angebot passen? Und: Wie bleibt das ganze Unternehmen so menschlich, dass alle jeden Tag gerne an ihren Arbeitsplatz kommen.

Ich freue mich auf lebhaftere Diskussionen, die aus der dialektischen Kontroverse leben, die uns hier und dort aufrütteln und auch gelegentlich Adjustierungen der eigenen Position erforderlich machen. Die „Gewohnheiten des Denkens“ zu überwinden – darin müssen wir Wissenschaftler die Vorreiter sein, egal ob wir unseren Platz in Forschung und Lehre oder in der Administration haben. Universität weltoffen wieder aus der Peripherie in das „Zentrum des geistigen Haushalts der Nation“ zu bringen, wie es Thomas Nipperdey einst formuliert hat: Das soll unsere Mission sein.

Symposien sind Orte der Bestandsaufnahme und des Aufbruchs. Wagen wir morgen wieder beides. Bekanntlich macht die Fastenzeit, in der wir uns befinden, den Körper schlank und den Kopf frei. Wer aber leibliche Stärkung braucht, kann sich zwischendurch ein Starkbier genehmigen, denn dabei handelt es sich nach hiesiger Auffassung um eine erlaubte, lebenserhaltende flüssige Nahrung, die selbst die strengsten Fastenregeln nicht bricht. Was uns die schwächlichen Paulanermönche, seinerzeit zugereist aus Italien, vorgemacht haben, kann so falsch nicht gewesen sein: 18% Stammwürze: Wohl bekomm's, und auf ein erleuchtendes Symposium!