

Im Kern verrottet?

Eine beinahe optimistische Betrachtung zur Zukunft der deutschen Universität

| WOLFGANG A. HERRMANN | Für eine Analyse der Stärken und Schwächen der deutschen Universitäten braucht es einen selbstkritischen Blick auf das eigene Tun und einen nüchternen Blick auf die Strukturen, in denen Universitäten agieren und mit denen sie sich arrangieren müssen. Was fällt da auf? Wie kann, wie sollte das deutsche Universitäts-system weiterentwickelt werden? Eine Zwischenbilanz und eine Vision für morgen.

Peter Glotz (1939-2005), ein Vordenker der modernen Sozialdemokratie in Deutschland, hat in seiner Streitschrift die provokante Titelfrage ins Positive gewendet („Im Kern verrottet? Fünf vor zwölf an Deutschlands Universitäten“; 1996). Nein, im Kern verrottet sei die deutsche Universität noch nicht, sondern „heilbar krank“, sofern schnell gehandelt wird. Gut 30 Jahre, nachdem Georg Picht „Die deutsche Bildungskatastrophe“ ausgerufen hatte, gab es viele gute Gründe, nunmehr über die Zukunft der deutschen Universität besorgt zu sein. Die Kritik richtete sich nicht nur gegen die hoffnungslose Unterfinanzierung (seither trotz der anhaltenden wirtschaftlichen Prosperität des Landes nicht behoben), sondern auch gegen strukturelle Defizite im Hochschulbetrieb. Den Kritikern sprang Bundespräsident Roman Herzog in seiner vielbeachteten Bildungsrede bei, indem er „eine Kultur der Selbstständigkeit und Verantwortung“ forderte und bürokratische Fesseln gesprengt haben wollte (Berlin, 1997). Der Gleichheitschimäre und Staatsverordnung solle man kultur-föderalistische Originalität, private Ini-

tiativen und wohldurchdachte Experimente entgegensetzen. Seine Monita gipfelten im Schlusssatz: „Entlassen wir unser Bildungssystem in die Freiheit!“

Für mich war Roman Herzogs Rede „in Wahrheit eine Respektrede vor der Erneuerungsfähigkeit der Deutschen als Land der Dichter und Denker, als Land der Naturwissenschaftler und Ingenieure. Eine Mutrede“. Tatsächlich machten

»Jede Universität muss sich im Klaren sein, dass sie Dienerin der Gesellschaft zu sein hat.«

sich die Mutigen optimistisch auf den Weg, und viel hat sich seither bewegt. Die Politik hat begonnen, den Hochschulen mehr zuzutrauen, um profilgebende Stärken strukturell zu fassen und dabei die nationale Differenzierung wie auch den internationalen Wettbewerb ins Visier zu nehmen. Einen Akzent besonderer Art setzte, trotz kritischer Stimmen, die Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder: Zum ersten Mal in der bundesdeutschen Geschichte stellten sich die Universitäten wettbewerbsmäßig unabhängigen, internationalen Gutachtergremien, um Forschungsverdichtungen (Exzellenzcluster), moderne Promotionsformate (Graduiertenschulen) und institutionelle Strategien (Zukunftskonzepte) zu erreichen. Exemplarisch haben diese Maßnahmen den Nimbus der deutschen Wissenschaft

wieder in Erinnerung gerufen, vor allem im lange Zeit skeptischen Ausland.

Stärken und Schwächen

Wie soll es nun weitergehen? Wo sind die Stärken und Schwächen des deutschen Universitätssystems? Ich will Aspekte thematisieren, die mir besonders wichtig erscheinen. Alle kreisen sie um die Prinzipien *Selbstverantwortung* (vielfach mit „Autonomie“ verwechselt) – *Wettbewerb* – *Internationalität*.

1. Jede Universität muss sich im Klaren sein, dass sie Dienerin der Gesellschaft zu sein hat. Dafür gibt es kein Patentrezept. Je nach Tradition, Ausrichtung und Größe sowie regionaler, nationaler und internationaler Vernetzung sind unterschiedliche Inhalte, Strukturen, Handlungsweisen und Finanzvolumina erforderlich. Nur wenn die Ziele zu den Rahmenbedingungen passen (und umgekehrt), wird die institutionelle Profilierung möglich sein, erst dann lassen sich auch Alleinstellungsmerkmale herausbilden und glaubhaft leben. Die einschlägigen Hochschulvergleiche bis hin zum sog. Shanghai-Ranking bilden den kulturellen Auftrag der Universität in ihrer gesellschaftlichen Verantwortung keinesfalls ab, selbst wenn man dabei noch so gut wegkommt. Sie vernachlässigen vor allem die Wirkung der Alumni in der Berufspraxis, sie erfassen regionale Erfordernisse nicht (kulturell und wirtschaftlich), und sie sind schon deshalb gegenüber den kleineren Universitäten ungerecht. Wo aber Universitäten als internationale Marken unterwegs sind, müssen sie sich dem weltweiten Markenvergleich stellen, so kritisch man die gängigen Uni-Rankings sehen mag.

2. Deutschland hat fast ausschließlich staatliche Universitäten in Länder-



AUTOR

Professor **Wolfgang A. Herrmann** ist Chemiker und Präsident der Technischen Universität München.

verantwortung. Die Länder sind unterschiedlich ambitioniert, manchmal auch illusionär; die politischen Prioritäten unterscheiden sich teils erheblich voneinander, und die Finanzkassen auch. Es wird zu den mutigsten Entscheidungen der politischen Klasse gehören, Ungleiches auch ungleich zu behandeln. Sie muss lernen, vorhandene Stärken und glaubwürdige Ziele so zu fördern, dass ein differenziertes Hochschulsystem entstehen kann. Kleine Universitäten werden mit einzelnen Fächern glänzen oder, ebenso wertvoll, regionalspezifische Wirkung entfalten. Große Universitäten, die sich (trotz der fehlenden Ingenieurwissenschaften) gerne „Volluniversitäten“ nennen, werden sich fragen müssen, ob das vielbeschworene Prinzip der „universitas“ wirklich interdisziplinär gelebt wird oder ob sie ihr Fächerportfolio nicht besser zu Gunsten vorhandener Stärken arrondieren. Die Technischen Universitäten werden daran zu messen sein, ob sie als Taktgeber des technologischen Fortschritts im unmittelbaren internationalen Vergleich wirken oder ob sie in erster Linie die re-

gionale Wirtschaft befruchten, ein nicht minder ehrenwertes Ziel. In beiden Fällen unterscheiden sich die Arbeitsweisen, sie erfordern aber angesichts der zunehmenden Komplexität wissenschaftlich-technischer Forschungsansätze stets die Integration der handwerklichen Begabungen, etwa aus den Fachhochschulen – Plädoyer für die effizientere Nutzung unseres dualen Hochschulsystems mit seinen unterschiedlichen Talenten.

3. Zur Herausbildung und Verstetigung von Leistungszentren, die in der internationalen Liga mitspielen, bedarf es etlicher Systemveränderungen:

Professorenkollegium. Das traditionelle Berufungs- und Karrieresystem genügt nicht mehr den internationalen Standards. Attraktiv für junge Talente und wettbewerbsfähig wird es erst, wenn der leistungsgesteuerte Aufstieg im Professorenkollegium möglich wird. Die schiere Verstetigung von W2-Professoren bei gleichbleibendem Gehalts- und Ausstattungsniveau ist für Spitzenkräfte unattraktiv. Warum sollten auslandserfahrene, besonders qualifizierte

Postdoktoranden das Angebot einer Stanford University ablehnen und stattdessen an die TU München kommen, wenn hier keine Aufstiegsoption in Aussicht steht? Die wettbewerbsfähige Universität überlässt ihre besten Kräfte nicht den Konkurrenten, und zwar nicht nur auf Lehrstuhlebene. Ein leistungsfähiges Tenure Track-System erfordert freilich durchgehend hohe Standards, die bei der Erstberufung beginnen und sich bis an die Spitze fortsetzen (*recruit, develop, retain*). Mit den besten Leuten besetzte Kommissionen auf Fakultäts- und Hochschulebene, unabhängig und frei von Eigenbedarf, sind die unverzichtbare Erfolgsvoraussetzung. Die Bewertungskriterien müssen scharf und transparent sein.

Allianzfähigkeit. Die Ingenieur-, Natur- und Lebenswissenschaften sind auch an großen Universitäten nur in der Verbundforschung wettbewerbsfähig. Die Stärken der außeruniversitären Forschung (MPG, HHG, FhG, Leibniz) müssen verstärkt genutzt werden, will man anspruchsvolle Themenkomplexe besetzen. Gewaltiges Potenzial bergen

europaweite Forschungsverbände (EU: *Horizon 2020*), vorausgesetzt, wir warten mit lokalen Exzellenzzentren auf. Die mit den DFG-Sonderforschungsbereichen begonnene und in der Exzellenzinitiative fortgesetzte Entwicklung ist der richtige Weg zur „Entsäulung“ des deutschen Wissenschaftssystems. Er setzt hochleistungsfähige Universitäten voraus, an denen der Nachwuchs forschungsnah ausgebildet wird.

Studierende und Alumni. Hier treffen wir auf einen wunden Punkt. Universitäten können ihre Studierenden in aller Regel nicht auswählen. Die „Hochschulzugangsberechtigung“ ist die Eintrittskarte zum unentgeltlichen Studium. Die Folgen sind bekannt: hohe Abbrecher- und Umsatlerquoten mit sinnlos fehlallokiertem Lehr- und Prüfungsaufwand, mangelhafte Studiendynamik, geringe Identifikation mit der Universität. Wie sollen daraus, bitte, Alumni werden, die sich lebenslang und dankbar ihrer Alma Mater verpflichtet fühlen? Wie sollen aus ihren Reihen je signifikante Stiftungszuwendungen kommen, unabhängig vom ungünstigen Steuer- und Stiftungssteuerrecht, wenn man nicht von Anfang an eine Wertschätzung für seine Universität entwickelt hat? Wenn man das Studium, um dessen institutionelle Kosten man sich nicht kümmern muss, als schieren Rechtsanspruch begreifen darf? Die gar traurige Geschichte von den Studienbeiträgen (weniger als 100 Euro pro Monat!) hat leider auch die bayerische Bastion erfasst. Allerorten akzeptiert ei-

»Die Universität als »nachgeordnete Behörde« – Verwalten statt Gestalten – ist ohne Zukunft.«

ne stimmungsgetriebene Politik, dass der Staat möglichst alles richten soll. Und die Bevölkerung merkt gar nicht, wie sie sich damit ständig weiter entmündigt. Ich bleibe bei meiner Meinung, die schon vor bald 20 Jahren einem Gutachten der gewerkschaftsnahen Hans Böckler-Stiftung entsprach: Das unentgeltliche Studium ist unsozial – Begründung bekannt. Es gibt seither keine geänderte Argumentationslage, zumal nachgewiesen ist, dass Kinder aus sog. bildungsfernen Familien und bei schwachem wirtschaftlichen Hintergrund durch Studienbeiträge nicht vom Hochschulstudium abgehalten werden.

Auslandspräsenz. Deutsche Univer-

sitäten sind nur in wenigen Fällen mit Dependancen und wirksamen Verbindungsbüros im Ausland präsent. Diesen Nachteil nutzen vor allem unsere US-amerikanischen Konkurrenten, um ihr internationales Marketing an den Brennpunkten der kulturellen und wirt-

»Allerorten akzeptiert eine stimmungsgetriebene Politik, dass der Staat möglichst alles richten soll.«

schaftlichen Entwicklung ungehindert fortzusetzen. Neben anderen Gründen (Unterrichtssprache, Serviceleistungen, Finanzvolumen) hält dieser Tatbestand gerade die *besten* Nachwuchskräfte davon ab, in Deutschland zu studieren. Eine Änderung ist nicht in Sicht.

Verwaltung. Eingeengt durch eine Vielzahl von Gesetzen und Rechtsverordnungen, hat so manche Hochschulverwaltung in ihrem Prokrustesbett schmerzfrei zu liegen gelernt. Gleichwohl ist die Universität als „nachgeordnete Behörde“ – Verwalten statt Gestalten – ohne Zukunft. Ohne weitere Öffnung des Rechtsrahmens, zugeschnitten auf die Ziele und Arbeitsweise der einzelnen Universität, werden sich unternehmerische Handlungsräume nicht gewinnen lassen. Der Druck muss von innen kommen und damit beginnen, dass sich engagierte Verwaltungskräfte in Auslandsaufenthalten ansehen, wie die Welt anderswo tickt, wie Universitäten ihre Agenda umfassend selbst in die Hand nehmen und so ihre erklärten Ziele anstreben. Gleiches gilt für die Wissenschaftsministerien: Sie werden gestaltungseffizienter, wenn es dort – bei allem Respekt – nicht nur Juristen gibt, sondern auch Naturwissenschaftler, Ingenieure, Mediziner und Betriebswirte (Prinzip Fachministerium). Preisfrage: Wie viel Auslandserfahrung gibt es in diesen Ministerien?

Governance. Moderne, effiziente Hochschulverwaltungen sind auf wissenschaftsgetriebene Führungsstrukturen angewiesen, und umgekehrt. Verpflichtet sind sie gemeinsam der Talentförderung auf allen Ebenen und der darauf aufwachsenden Strategiebildung ihrer Universität. Gute Führungskräfte sind Katalysatoren zwischen den Disziplinen und für Allianzen, die über die

Institution hinausgreifen, bis hinein in die Politik. Dazu ist Professionalisierung auf der operativen Ebene angesagt (Präsidium, Dekane). Die Aufgabenvielfalt einer vernetzten größeren Universität ist hier durch Teilzeitkräfte nicht nachhaltig zu schultern. Der Blick auf

Erfolgsbeispiele ist trotz unterschiedlicher Traditionen und Kulturen nicht verboten: Auch in „Wissenschaftsunternehmen“ vom Typ Stanford oder Berkeley muss niemand auf seine Freiheit in Forschung und Lehre verzichten, ganz im Gegenteil, trotz und wegen klarer, verantwortlicher Governance-Strukturen. Dieser Weg ist für ambitionierte Universitäten auch bei uns vorgezeichnet.

Vision für die Universität von morgen

Wir können, ja wir müssen aus unserer seit Humboldt 200jährigen Universitätsgeschichte mehr machen. Wir verfügen in Deutschland über ein vergleichsweise gutes, differenziertes Schulsystem, das wir mit den Amerikanern sicher nicht tauschen wollten. Wir müssen mutige Beispiele setzen, um „*die Freiheit (zu) erhalten, sich so zu organisieren, wie es die erfolgreichsten Vorbilder auf der ganzen Welt tun*“ (Roman Herzog). Institutionell autonomiefähig sind wir aber nur, wenn wir Profildifferenzierung nach Studien- und Forschungsangeboten, Schwerpunkt- und Zentrenbildung, Qualitäts- und Kostenmanagement auch wollen. Der Universitätsbetrieb von morgen sollte mit der Studentenauswahl beginnen und mit Leistungsbilanzen abschließen. Er muss seine Serviceleistungen einschließlich der Studentenwohnplätze selbst gestalten, seine Alumni generationenverbindend integrieren und wirtschaftliche Handlungsfähigkeit erreichen. Forschungsstarke Universitäten sollten zu Flaggschiffen entwickelt werden – warum nicht unter der Bundesflagge? Noch aber liegt sich die Politik beim Kooperationsgefüge zwischen Bund und Ländern (Art. 91b GG) in den Haaren. Nichts geht, zum Schaden der Nation. Diese Mühseligkeiten und Lähmungserscheinungen werden wir Deutschen noch bitter bezahlen, denn der internationale Wettbewerb – selbst innerhalb Europas – schreitet mit Siebenmeilenstiefeln voran. Unser Hochschulsystem muss die Gewohnheiten seines Denkens und Handelns täglich neu zu überwinden die Kraft haben.