



Unternehmen Universität – Universität unternehmen!

Wolfgang A. Herrmann
Präsident der Technischen Universität München
Vorsitzender der Universität Bayern e.V.

Wirtschaftsbeirat der Union e.V., Ausschuss für Wirtschaftspolitik
München, 22. März 2004

Wo gestern noch das Mittelmaß als Maß der Dinge hingenommen wurde, dort erschallt heute der Schlachtruf von den Elite-Universitäten. Wenigstens wird in der Öffentlichkeit wieder deutlich: Universität hat mit Leistung, mit Leistungsdifferenzierung, mit Spitzenleistung zu tun. Der Wettbewerb, dem sich Naturwissenschaft, Technik und Medizin längst global stellen, geht über die Wissenschaft hinaus und hat die Arbeitsmärkte erfasst. Morgen werden es die Bildungsmärkte sein, die über Rosenheim und Berlin hinaus weltweit zu erschließen sind, wo die Amerikaner und Australier schon gut unterwegs sind, vor allem im asiatischen Raum und auf dem indischen Subkontinent. Die qualitätsvolle Internationalisierung unserer Universitäten ist der Schlüssel zur Zukunft. Da muss man nicht erst die zum 1. Mai bevorstehende EU-Osterweiterung bemühen, obwohl sie uns abermals erinnert: Wir müssen auch in Europa mehr tun! Wenn wir nicht schnellstens die Toptalente der Welt – und vermehrt auch unsere jungen Frauen – an die Universitäten bringen, wird uns die bevorstehende demografische Verknappung zu einer Zwergennation schrumpfen lassen, wissenschaftlich und wirtschaftlich. Es ist fünf vor zwölf.

Wissenschaftliche Wettbewerbsfähigkeit setzt voraus, dass wir alle Kräfte daran setzen, unsere Universitäten von nachgeordneten Behörden in handlungsfähige, dem Staat und der Gesellschaft verpflichtete Unternehmen umzubauen. Das

Unternehmensziel heißt Wissenschaft. Die Zukunft unternehmen heißt Ideen haben und für ihre Umsetzung die halbe Welt bewegen, heißt die Menschen mitnehmen, fordern, fördern, für sie Verantwortung übernehmen und mit ihnen eine Solidargemeinschaft bilden. So gesehen, ist die Universität der perfekte Unternehmerkandidat, und um so schädlicher hat sich die staatliche Detailsteuerung der vergangenen Jahrzehnte erwiesen. Wo der Staat wenig eingegriffen hat, dort konnten sich die Kräfte der Selbstorganisation der Wissenschaft am besten entfalten, und die Leistungen sind dort auch am höchsten.

Aber die neuen Herausforderungen an Bildung und Forschung fordern große Schritte. Erhöht werden müssen die öffentlichen Bildungsausgaben von 2,4% auf mindestens 3% des Bruttoinlandsprodukts, wo sie auf dem Weg zum deutschen Wirtschaftswunder einst waren. Finnland, Schweden und selbst das Rezessionsland Japan sind uns hier voraus. Ebenso wichtig sind die Steuerungsinstrumente, deren die Universitäten bedürfen, um ihre Aufgaben wettbewerbsfähig, d.h. qualitativ und so effizient wie möglich zu erfüllen. So wie der Holding-Vorstand für die Unternehmensstrategie seinem Aufsichtsrat verantwortlich ist, so wird der Minister als Kopf der „Universität Bayern“ für ein abgestimmtes, ausgewogenes Lehr- und Forschungsangebot sorgen, wie er es dem Staat schuldig ist. Für die Umsetzung und Kurskorrekturen sind die Vorstände in der Pflicht: die Rektoren und Präsidenten. Jede der elf bayerischen Universitäten unterscheidet sich von allen anderen: nach Alter, Herkunft und Größe, nach Struktur, Arbeitsweise und Arbeitsziel, hinsichtlich der Internationalität und des regionalen Rückbezugs. Genau diese Vielfalt bringt Stärke, und deshalb wird sich jede Universität anders organisieren. In Zielvereinbarungen wäre etwa festzulegen, wie viele erfolgreiche Absolventen als „*outcome*“ der staatlichen Finanzierung erwartet werden. Es wäre dann Sache der Hochschule, den Zugang der Studierenden gerecht über das Matching von Begabung/Neigung der Bewerber einerseits und Qualität/Profil des Studienangebots andererseits zu steuern. Damit können die dropout-Raten gewaltig reduziert werden, wie die Beispiele an der TU München und in Bayreuth zeigen.

Im Rahmen ihrer unternehmerischen Entscheidung müssen Universitäten die Dienstherreneigenschaft und die volle Budgetverantwortung haben. Dazu gehören

werthaltige Globalhaushalte, auf die zusätzliche Einnahmen nicht verrechnet werden. Gesonderte „Bildungsbeiträge“, die als individuelle Kostenbeiträge der Studierenden so sinnvoll wie unausweichlich sind, gehören als „Drittmittel für die Lehre“ an Ort und Stelle, d.h. an die dienstleistende Universität.

Logischerweise gibt es für Hochschulen dann auch keinen Bestandsschutz mehr, er wäre wettbewerbsfeindlich. Denn nur im Wettbewerb – je nach Fach und Situation regional, national oder international – kann sich die *Universität als Marke* herausbilden, beispielsweise die geisteswissenschaftliche Universität Bamberg mit unverwechselbarem Profil unter dem Dach der Universität Bayern.

Will jede Universität mit ihren Stärken international aufgestellt sein, dann beansprucht das *universitas*-Prinzip heute eben mehr Raum – zum Beispiel den bayerischen – als zu Humboldts Zeiten. Wer für jede einzelne Hochschule auf *universitas* besteht, der defokussiert sie zum Ruin. Fokussierung ist ein wichtiges Element der Markenstrategie, ohne die wir selbst die europäische Positionierung im laufenden Bologna-Prozess nicht schaffen würden. Falls die GATS-Verhandlungen zu einem Ergebnis kommen (General Agreement on Trade in Services), steht uns in Deutschland ein Bildungswettbewerb im Hochschulwesen ins Haus, der bisher undenkbar schien: Stanford, Oxford, MIT und INSEAD können dann Gleichbehandlung mit den deutschen Universitäten beanspruchen – ein Wettbewerb, auf den wir strukturell und unternehmerisch bisher nicht vorbereitet sind.

Wir können uns nostalgische Betulichkeiten und Ignoranz vor der weltweiten Entwicklung nicht mehr leisten. Der revolutionäre Reformator Wilhelm von Humboldt – Ministerialbeamter, nicht Professor! – lässt grüßen, und unsere Nachbarn Österreich, Baden-Württemberg und Darmstadt auch! Unternehmerisch handeln setzt voraus, dass man zu Veränderungen positiv eingestellt ist. Universität unternehmen ist Pflicht!