

UNIVERSITÄT HOHENHEIM

PRESSE UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Telefon: +49(0)711 - 459-22001/22003

Fax: +49(0)711 - 459-23289

e-mail: presse@uni-hohenheim.de

Internet: <http://www.uni-hohenheim.de>



22.06.2007

DIES ACADEMICUS

Akademischer Festakt

Festvortrag „Unternehmen Hochschule“

**Redebeitrag Prof. Dr. Dr. h.c. Manfred Erhardt,
Wissenschaftssenator a.D. und Generalsekretär i.R.
des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft**

- Es gilt das gesprochene Wort -

Unlängst gefragt, ob er sich als Uni-Rektor oder als Unternehmer fühle, antwortete der Präsident der TU München, Professor Herrmann: „Ich bin ganz klar Unternehmer... Die TU ist seit 1998 wie ein Wirtschaftsunternehmen organisiert. Ich bin der Vorstandsvorsitzende und werde von einem Aufsichtsrat kontrolliert. Dadurch umgehen wir langwierige Entscheidungsverfahren. Die TU München ist die einzige Hochschule, an der der Präsident jederzeit hinausgeworfen werden kann.“
Wie kommt ein Leibnizpreisträger in der Funktion des Leiters einer der drei, im Exzellenzwettbewerb siegreichen Elite-Universitäten dazu, seine Aufgabe und sein Handeln dem wettbewerblichen Bereich der Marktwirtschaft zuzuordnen, wo er doch einer staatlich organisierten und öffentlich-rechtlich verfassten Einrichtung der Wissenschaft vorsteht?

Ist nicht „Wirtschaften“ typologisch eher dem Materiellen verbunden, Wissenschaft dagegen dem Geistigen? Hat nicht Wirtschaften seinen Urgrund in der Not, Forschen dagegen in der Neugier und Bildung in der humanen Lebensbewältigung? Ist nicht Ziel allen Wirtschaftens die Bedürfnisbefriedigung, wohingegen Wissenschaft auf Wahrheitssuche und Erkenntnisgewinn angelegt ist? Sind Unternehmer nicht zu allererst an Verkauf und Gewinn, Wissenschaftler hingegen an Erkenntnis, Publikation und Reputation interessiert? Herrschen in Unternehmen nicht in erster Linie Effizienz und Hierarchie, in der Wissenschaft aber Argument und Autonomie? Steht nicht die Wirtschaft idealtypisch für die Lebensform der *Vita activa* als tätiges, politisch-praktisches Handeln? Indessen sich der Wissenschaftler einer *Vita contemplativa* verschreibt, um durch Anschauung und Imagination, Reflexion und Spekulation oder durch Beobachten, Messen und Wägen Erkenntnisse zu gewinnen und Erklärungen zu finden über das, „was die Welt im Innersten zusammenhält.“
Bei soviel kategorialer Differenz zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, was Mission und Aufgaben, Motive und Mentalitäten betrifft, fragt es sich, ob die Übertragung unternehmerischer Funktionsweisen auf Organisation und Führung von Hochschulen überhaupt legitim sein kann.

Begrifflich ist „Unternehmen, Unternehmung“ eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, von der Sachgüter produziert oder Dienstleistungen erbracht werden, und die in Marktwirtschaften von den Prinzipien Wirtschaftlichkeit, Liquidität und Autonomie geprägt wird.

Lege ich diese Definition des Mannheimer Betriebswirtschaftlers Peter Eichhorn zugrunde, schmilzt freilich die soeben herausgestellte Differenz zwischen Hochschule und Unternehmen und macht sich eigentlich nur noch am Merkmal der „Wirtschaftseinheit“ fest.

Hochschulen sind keine „Wirtschaftssubjekte“ in wirtschaftswissenschaftlichem Sinne, auch wenn sie wie diese als „Entscheidungsträger über knappe Mittel verfügen, selbständig über deren Verwendung entscheiden und sich dabei an bestimmten Zielen orientieren... und von ökonomisch-rationalen Gesichtspunkten (leiten lassen).“

II.

Mit dem Begriff der „Ökonomie“ haben wir des Pudels Kern, die entscheidende Differenz, dingfest gemacht: Als „Ökonomisierung der Wissenschaft“ geißelt denn auch der Hochschulverband die Übertragung von Strukturen von Wirtschaftsbetrieben auf Hochschulen. Obwohl ja die Verhaltensmaximen „Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit“ auch den Hochschulen als Körperschaften öffentlichen Rechts gesetzlich auferlegt sind. Aber es geht ja um mehr, als nur um den haushälterischen Umgang mit dem ohnehin knappen Geld:

Es geht um das Zusammenwirken von Staat und Hochschulen mittels Zielvereinbarungen, um leistungsbezogene Mittelverteilung und um leistungsbezogene Vergütung; es geht um Qualitäts- und Erfolgskontrolle; es geht um effektive Organisations-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen; um ein Finanzarrangement, das eine optimale Transparenz und Steuerung der Ressourcenzuteilung und -verwendung ermöglicht; es geht um Evaluierung, Akkreditierung und Studienerfolgsmonitoring. Es geht um Auswahl und Zulassung der Studierenden, um die attraktive Gestaltung ihrer Studien- und Lebensbedingungen, um

Betreuung und Career services; es geht um studienbegleitende Lernkontrollen, Credit points und Präsenzen. Es geht um Studiengebühren, Unternehmensgründungen, Public private partnerships und Fundraising. Es geht um die interne und externe Kommunikation, um Berichtswesen und public marketing. Es geht vor allem nicht mehr nur um den quantitativen Input, sondern um die vergleichende Bewertung der Qualität des Outputs in Forschung und Lehre sowie die Veröffentlichung dieser Leistungsvergleiche in Form von Rankings.

III.

„Ökonomisierung bedeutet Dekultivierung“ hatte der frühere Präsident des Hochschulverbandes Hartmut Schiedermaier warnend an die Wand gemalt; wobei ich ihm nur in der Darstellung von Ursache und Wirkung widersprechen möchte. Nicht die relativ junge Welle der Ökonomisierung aller Lebensbereiche ist die Ursache ihrer Dekultivierung, sondern die im Verlust bindender und verbindlicher Wertinhalte spürbare Dekultivierung öffnet der Ökonomisierung als Gestaltungsprinzip Tür und Tor. Zwar mögen Organisation und Struktur der Universität vom Staat vorgegeben (worden) sein. Aber dies betrifft ja nur die Textur, will sagen die äußeren Bedingungen für Forschen und Lehren, wohingegen für Inhalte und Werthaltungen, also für Geist und Kultur einer Universität, die Lehrenden und Lernenden selbst Sorge zu tragen haben und im Hinblick auf das Privileg der Wissenschaftsfreiheit auch müssen. Wenn die deutsche Universität in dieser Hinsicht gegenwärtig eine schlimme Entfremdung von Idee und Wirklichkeit erleidet und die Befassung mit den geistigen Fundamenten abendländischer Kultur und Bildung randständig geworden ist, so beruht dies weniger auf Staatsversagen oder gar Staatsvorgaben oder auf Marktbedingungen als vielmehr auf einem suizidalen Unterlassen der Universität und ihrer Mitglieder selbst.

IV.

Der Wind weht, wo er will. Der Geist auch. Darum kennt Wissenschaft keine geopolitischen Grenzen, wohl aber kulturelle Einhegungen. Ihre Grenzenlosigkeit macht sie international und ihre kulturelle Einpflanzung national; weniger was die Themen und Inhalte, als die Organisation und Struktur ihrer Einrichtungen betrifft.

„Es ist der Geist, der sich den Körper baut“, lässt Schiller seinen Wallenstein sagen. Das gilt auch für die deutsche Universität. Der Humboldt'sche Geist hat 1810 Idee und Gestalt der Berliner Universität hervorgebracht, die mit ihren vier Maximen (Freiheit der Wissenschaft, Bildung durch Wissenschaft, universitas litterarum und Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden) weltweit zum Wahrzeichen und Gründungsideal der Universität schlechthin geworden ist.

Grundgedanke Wilhelm von Humboldts war es, der Universität eine Form gemäß dem „inneren Wesen“ der Wissenschaft zu geben und ihr Verhältnis zum Staat in dem Bewusstsein zu ordnen, „dass er (der Staat) immer hinderlich ist, sobald er sich hineinmischt, dass die Sache an sich ohne ihn unendlich besser gehen würde...“ Also stand Pate an der Wiege der modernen Universität: die Idee der Deregulierung. Deregulierung, um die Freiheit der Universität zu sichern, und Freiheit, um ihre Wirksamkeit zu erhöhen; nämlich ihre „Tätigkeit immer in der regsten und stärksten Lebendigkeit zu erhalten (und) sie nicht herabsinken zu lassen...“

Humboldt war freilich erfahren genug, um auch auf die dreifache Gefahr der Freiheitsgewährung aufmerksam zu machen; nämlich

1. dass das wissenschaftsimmanente „Streben des Geistes“ in voller und reiner Kraft überhaupt nur bei wenigen“ vorhanden und einigen sogar „zuwider“ sei;
2. dass der Freiheit nicht nur Gefahr vom Staat drohe, „sondern auch von den Anstalten (sc. Universitäten) selbst, die, wie sie beginnen, einen gewissen Geist annehmen und gern das Aufkommen eines anderen ersticken.“;
3. dass die Ernennung der Universitätslehrer dem Staat vorbehalten bleiben und nicht den Fakultäten allein überlassen werden solle, weil „Antagonismus und Reibung“, wie er in der Universität notwendigerweise herrsche, auch zu Kollisionen zwischen den

Lehrern führe, die „unwillkürlich ihren Gesichtspunkt verrücken.“

Obwohl durchdrungen vom deutschen Idealismus war Humboldt keineswegs ein naiver Autonomist, sondern wenn es sein musste auch Intervenist. Er hat den Staat durchaus in der Doppelrolle des Garanten der äußeren und der inneren Wissenschaftsfreiheit sowie der Funktionstüchtigkeit und der Wirksamkeit der Bildungseinrichtungen gesehen.

Das zeigte sich schon kurz nach seinem Dienstantritt als Sektionschef für Kultus und Unterricht, als er trotz seines Bekenntnisses, der Staat solle so wenig wie möglich in das „Geschäft der Erziehung und Bildung“ eingreifen, angesichts der herrschenden Ausbildungsmisere sofort Qualitätsstandards einführte und „Examinations-Kommissionen“ durchs Land schickte, die die Lehre vor Ort überprüften (neuhochdeutsch: evaluierten); freilich um, wie er an den König schrieb, „das Geschäft der Erziehung am Ende wieder gänzlich in die Hände der Nation (heute würde er sagen der Gesellschaft, womit er Hochschulen und Schulen meinte) zu legen. Dabei ging es ihm gerade nicht um Gleichmacherei:“ Dass etwas besser ist als anderswo, ist unvermeidbar und gerne hinzunehmen.“

Anders als die ideologiebewegten Bildungsreformer der 70er Jahr hatte er bereits erkannt, dass Gleichheitspostulate der Qualitätsentwicklung im Wege stehen und dass eine Reform, die nicht von innen kommt, von außen oder von oben angestoßen werden muss.

V.

Ihrer Gewährleistungspflicht für die Funktionstüchtigkeit des Hochschulsystems und die Leistungsfähigkeit jedes einzelnen seiner Glieder, sind Politik und Staat in der Vergangenheit nicht gerecht geworden. Den durch internationale Vergleichsstudien ans Licht gehobenen Leistungsverfall von Schulen und Hochschulen in Deutschland haben sie um des gesellschaftspolitischen Zieles der Gleichheit willen in Kauf genommen, indem sie

- mehr auf den quantitativen Input als auf die Qualität des Outputs setzten,
- alle Gymnasien und alle Hochschulen für ranggleich erklärten und Leistungsvergleiche inhibierten,
- die Binnenstruktur nach den Prinzipien einer politik- und interessengeleiteten Partizipation gestalteten und dadurch effiziente Leitungs- und Entscheidungsstrukturen verhinderten,
- ein planwirtschaftliches Vergabeverfahren für Studienplätze installierten und
- durch qualitäts- und wettbewerbsfeindliche Kapazitätsverordnungen, Curricularnormwerte, Deputats- und Vergütungsregelungen, durch Kameralistik und Detailsteuerung untermauerten.

Es war der (Zeit-) Geist, der sich den (Universitäts-)Körper baute. Es war das gesellschaftspolitische Ziel der Gleichheit, das zu Überregulierung und Detailsteuerung auf Kosten von Gestaltungsfreiheit und Eigenverantwortlichkeit der Hochschulen führte und das Untertunnelung, Überschwemmung, Überlastung und Unterfinanzierung und schließlich einen im internationalen Vergleich zutage getretenen Leistungsabfall zur Folge hatte.

VI.

Dieser deutsche Sonderweg in der Schul- und Bildungspolitik ist durch die Globalisierung von Wissenschaft und Wirtschaft sowie durch die Internationalisierung der Bildungs- und der Akademikerarbeitsmärkte zur Sackgasse geworden. Aufgeschreckt durch TIMMS, PISA, IGLU sowie DFG-, CHE- und andere internationale Hochschulrankings und nicht zuletzt durch den Exzellenzwettbewerb wurde inzwischen auch einer breiteren Öffentlichkeit bewusst,

- dass sowohl im internationalen als auch im nationalen Vergleich hierzulande vieles im Argen liegt und dass es gewaltige Leistungs- und Qualitätsunterschiede zwischen und innerhalb der Bundesländer gibt,

- dass konsensual-korporatistisch vereinbarte Spielregeln made in Germany international weder Geltung haben noch Nachahmer finden,
- sondern, dass, wer international mithalten will, sich auch an international geltende Benchmarks halten und daran messen lassen muss.

Die Leistungen der Weltbesten sind es, die als Treiber fungieren. Ihre Qualitäts- und Leistungsstandards und ihre best-practice-Beispiele sind die Meßlatte. Das gilt auch für die System- und Rahmenbedingungen. Wenn seit kurzem erst auch in Deutschland stärker auf die leistungs- und qualitätssteigernde Wirkung von Leistungstransparenz und Wettbewerb, Markt und Autonomie im Hochschulbereich gesetzt wird, so ist das nichts anderes als eine verspätete Reaktion auf Globalisierung, internationale Entwicklungen und sozioökonomische Realitäten.

Anders formuliert: Ein Hochschulsystem, das auf Gleichheitspostulaten und Detailsteuerung beruht, setzt weniger Energien frei als eines, das auf Gestaltungsfreiheit und Eigenverantwortlichkeit gründet. Es ist diese schlichte Erkenntnis, die den Staat – aber zunehmend auch die Gesellschaft – auf die Gestaltungsprinzipien Deregulierung und Autonomiegewährung verpflichten.

VII.

Infolge tradierter und habitualisierter Dispositionen stoßen zwar die positiv aufgeladenen Begriffe Deregulierung und Autonomie weitestgehend auf Zustimmung, nicht aber ohne weiteres auch die damit verbundene wettbewerbliche Ausrichtung, marktgerechte Positionierung, kundenbezogene Betreuung sowie die Neuordnung der Leitungs- und Entscheidungsstrukturen, die eine Stärkung der Exekutiv – sprich Managementfunktionen bezwecken.

An den pro- bzw. antagonistischen Wortprägungen und Slogans lässt sich dies festmachen. Hier einige Beispiele:

- Gruppenuniversität
- Universität als nachgeordnete Behörde
- Bürokratische Hochschule
- Ökonomisierte Hochschule
- Kommerzialiserte Hochschule
- Verschulte Hochschule
- Wettbewerbliche Hochschule
- Entfesselte Hochschule
- Autonome Hochschule
- Deregulierte Hochschule

Den letztgenannten Begriff hat der Stifterverband für sein gleichnamiges Aktionsprogramm gewählt, weil Deregulierung eine Methode ist, um Wettbewerb auszulösen und Autonomie die Voraussetzung dafür:

Wer	Gleichheit	will,	muss	den	Wettbewerb	begrenzen.
Wer	Wettbewerb	will,	muss	Ungleichheit	zulassen.	

Gleichheit setzt Regulierung, Wettbewerb aber setzt Deregulierung, Selbstverantwortung und Leistungstransparenz voraus.

Leistungstransparenz offenbart die qualitative Differenz. Was Wunder, dass so mancher diesen Paradigmenwechsel in der Hochschulpolitik fürchtet. Autonomie ist eben Würde und Bürde zugleich, wie sich in der Scheu vieler Hochschulen zeigt, von den ihnen neuerdings eingeräumten Freiheitsrechten tatsächlich Gebrauch zu machen, so z.B. bei der Selbstauswahl der Studierenden, der Erhebung von Studienbeiträgen, der Differenzierung des Lehrdeputats oder bei der leistungsbezogenen Mittelvergabe.

Es wird deshalb nicht überall mit der Rücknahme staatlicher Detailsteuerung automatisch auch die volle Übernahme hochschulischer Selbstverantwortung erfolgen. Vielmehr hängt es

von der Reformwilligkeit der einzelnen Hochschule und von der Reformtüchtigkeit ihrer Amtsträger ab, wo welche Strukturreformen umgesetzt und wo welche Leistungsansprüche gestellt werden.
„Es ist der Geist, der sich den Körper baut“.

VIII.

Die Hochschule der Zukunft wird die deregulierte, selbstverantwortliche, wettbewerbliche, unternehmerische, wandlungs- und anpassungsfähige sowie auskömmlich finanzierte Hochschule mit besonders engagierten Professoren und interessierten Studierenden sein,

- die sich strategische Ziele setzt und dazu in Lehre und Forschung Partnerschaften eingeht mit anderen Hochschulen, mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Unternehmen,
- die durch Zielvereinbarungen mit dem Staat Planungs- und Finanzierungssicherheit erhält,
- deren Finanzarrangement und Berichtswesen Transparenz schafft und Steuerung ermöglicht,
- die sich neue interne und externe Finanzquellen erschließt,
- die eine weitsichtige Personalentwicklung betreibt und marktgerechte Vergütungen und Leistungszulagen gewährt,
- deren Organisations-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen rasche und flexible Reaktionen erlauben und Verantwortung persönlich zurechenbar machen,
- die ein nachhaltiges System der Qualitätsentwicklung und Leistungsverbesserung implementiert,
- die die Studien- und Lebensbedingungen für die Studierenden attraktiv zu gestalten weiß,
- die über umfassende Gestaltungsspielräume für Finanzen, Bau und Liegenschaften verfügt und diese auch nutzt,
- deren interne und externe Kommunikation den modernen Erfordernissen der Mitarbeiterinformation – und Beteiligung und des public marketing entsprechen.

Ein wahrlich anspruchsvolles Pflichtenheft, dessen Aus- und Erfüllung darüber entscheidet, wo sich die einzelne Hochschule in den Rankings wieder findet und welche Erfolge sie bei der Gewinnung der besten Wissenschaftler, der fähigsten Studierenden und der meisten Drittmittel hat.

Vermeehrt werden Evaluierung, Akkreditierung und Leistungsvergleiche Auskunft geben über die Qualität der Produkte und der Akteure, aber auch über die internationale Tauglichkeit der System- und Rahmenbedingungen zur Erbringung von Spitzenleistungen in Lehre und Forschung.

IX.

Für die Rahmenbedingungen sind seit der Föderalismusreform und der Abschaffung des Hochschulrahmengesetzes in noch stärkerem Maße als bisher die Länder verantwortlich. Unter ihnen können sich nur Bayern und Baden-Württemberg rühmen, in allen Vergleichsstudien im Schul- und Hochschulbereich (einschließlich Exzellenzwettbewerb und neuerdings auch bei der Unicef-Kinderstudie), aber auch im Länder-Ranking der wirtschaftlichen Dynamik überdurchschnittlich abgeschnitten zu haben und im nationalen Rahmen Spitzenplätze zu belegen. Zu den über die Wettbewerbsfähigkeit entscheidenden Voraussetzungen gehört die angemessene Finanzierung. Diese muss auch in Baden-Württemberg eingefordert werden. Denn es geht um die Bewältigung der beiden großen Herausforderungen:

1. Die Sicherung der Zukunftschancen der jungen Generation angesichts der im kommenden Jahrzehnt um mindestens 20% steigenden Zahl der Studienberechtigten, bedingt durch die demografische

Entwicklung einerseits und die Verkürzung der gymnasialen Schulzeit andererseits.

2. Die Stärkung der Innovationskraft des Wirtschafts- und Wissenschaftsstandorts Deutschland, dessen zunehmender Bedarf an hochqualifizierten, kreativen Wissensarbeitern es zu befriedigen gilt.

Um es auf eine Formel zu bringen: Auf die Hochschulen kommt es dabei an! Sie sind der Schlüssel für die im internationalen Wettbewerb ausschlaggebende Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit und damit für die Zukunft des Landes und seiner Menschen. Unsere Hochschulen bilden Deutschland! Das klingt pathetisch und beschreibt doch nur den Kausalnexus von Bildung und Forschung über wirtschaftliche Prosperität zu Wohlstand und sozialem Frieden.

Am Beginn der Wertschöpfungskette zu stehen, bedeutet, dass die Hochschulen sich weniger denn je nach dem eigensüchtigen Motto „Bildung und Forschung sind Werte an sich“ selbstgenügsam im Elfenbeinturm einrichten können. Bildung, Ausbildung und Forschung sind nicht nur Werte „an sich“, sondern in der Wissensgesellschaft auch „Werte für etwas“. Das wusste schon Wilhelm von Humboldt, der die „Freiheit der Wissenschaft“ keineswegs nur als selbstbezügliche Autonomie verstand, und der „Bildung durch Wissenschaft“ mitnichten als zweckfrei begriff, sondern als eine Voraussetzung ihrer Wirksamkeit für Staat und „Nation“ (sc. Gesellschaft).

„Exzellenz und Konkurrenz sind zwei Seiten der gleichen Medaille“, sagte der frühere Rektor des Wissenschaftskollegs zu Berlin bei der Verleihung des Friedenspreises des Deutschen Buchhandels und fuhr fort: „Ein starker Konkurrenzföderalismus, der Wettbewerb zwingend fordert und Leistung angemessen belohnt, tut der Wissenschaft in Deutschland am meisten not.“

Staat und Gesellschaft haben aber nicht nur einen Anspruch darauf, dass die Wissenschaft mit den öffentlichen Mitteln wirksam und wirtschaftlich umgeht, sondern hegen auch die Erwartung, dass die Universität ihren Auftrag einer „Bildung durch Wissenschaft“ mit Leben, Geist und Kultur erfüllt. Autonomie ist ein Privileg, das verpflichtet.