

Die Universität der Zukunft

Von Arend Oetker

Die Universität in Deutschland war einst das Herzstück der bürgerlichen Gesellschaft war. Die Hochschulen übten im 19. Jahrhundert eine starke geistige Prägekraft auf praktisch alle Bereiche der Gesellschaft aus. Doch die Universität von heute hat ihren bestimmenden gesellschaftlichen Einfluss verloren. Das erstaunt, ist die moderne Industriegesellschaft doch durch eine Verwissenschaftlichung breiter Lebensbereiche gekennzeichnet. Die Universität der Zukunft kann die zentrale gesellschaftliche Bedeutung von einst zurückgewinnen. Sie sollte sogar. Doch um zur Universität der Zukunft zu werden, muss sich die Universität der Gegenwart wandeln.

Was die Universität einst besaß und was sie verloren hat, können zwei Episoden der Universitätsgeschichte illustrieren. Im Jahr 1789 nimmt Friedrich Schiller eine Professur in Jena an und lehrt dort als Historiker. Schiller war wenige Jahre zuvor als Dramatiker durch sein Schauspiel *Die Räuber* bekannt geworden. Die Nachricht der Lehrtätigkeit Schillers in Jena löst Begeisterungstürme aus. Die ganze Stadt ist in Aufruhr.

Hermann Ludwig Ferdinand von Helmholtz kommt 16 Jahre nach Schillers Tod im Jahr 1821 zur Welt. Der Physiologe und Physiker wird zu einem der vielseitigsten Naturwissenschaftler seiner Zeit. Helmholtz macht als Professor in Berlin und Heidelberg bedeutende medizinische und physikalische Entdeckungen. Er erfindet den Augenspiegel zur Untersuchung des Augenhintergrunds und die heute nach ihm benannte Magnetspule. Sein Wissen behält Helmholtz nicht für sich, und er beschränkt sich keineswegs nur auf den Diskurs mit Fachkollegen. Helmholtz ist alles andere als ein begnadeter Redner, aber seine öffentlichen Vorlesungen finden im Berliner Bildungsbürgertum große Beachtung.

Beide Episoden zeigen: Die Universität der Vergangenheit war ein Ort der Begegnung. Was auf ihrem Campus geschah, strahlte in die Gesellschaft aus. Die Bürger nahmen Anteil daran, was in den Mauern der Universität gedacht und geschrieben wurde. Die Universität bot eine Heimstatt für unkonventionelle Denker.

Professoren, die breite akademische Interessen pflegten und sich fachwissenschaftlichem Schachteldenken verweigerten, prägten die Szene.

Der Bildungsreformer Wilhelm von Humboldt hatte unter dem Slogan der „Einheit von Forschung und Lehre“ die Universität als Generationen umspannende Gelehrten-gemeinschaft entworfen. Wer als Student in die Hochschule eintrat, durfte sich von Beginn an als Teil dieser Gemeinschaft fühlen. Die Universität der Vergangenheit war ein Ort der Begegnung und des Austauschs. Die Universität der Zukunft könnte wieder einer werden.

Dazu bedarf es eines gleich mehrfachen Paradigmawechsels - im Umgang der Universität mit ihren Studenten, in der Zusammenarbeit mit Unternehmen, im Dialog zwischen Wissenschaft und Gesellschaft, im Umgang mit Mäzenen und Stiftern, aber auch in der Balance von Forschung und Lehre.

Punkt 1. Die Universität und ihre Studenten.

Humboldt entwarf die Universität als Ort des gleichberechtigten und selbstbestimmten Umgangs von Lehrenden und Lernenden, geeint von der Liebe zur Wissenschaft und losgelöst von staatlichen Zwecken oder Einflüssen. Noch Helmholtz verteidigte 1877 die „alte Auffassung der Studierenden als selbst verantwortlicher junger Männer, die aus eigenem Trieb die Wissenschaft suchen, und denen man es frei überlässt ihren Studienplan sich einzurichten, wie sie es für gut finden.“

Hochschule war das genaue Gegenteil von Schule. 140 Jahre später ist von dieser Auffassung akademischer Freiheit an Universitäten wenig übrig geblieben. Zu den jungen Männern haben sich inzwischen die jungen Frauen gesellt – ein Fortschritt, der noch jenseits des Horizontes von Helmholtz lag. Die übergroße Mehrzahl der Studenten besucht die Universität heute nicht mehr aus Liebe zur Wissenschaft, sondern aus dem Wunsch nach einem interessanten und abwechslungsreichen Beruf – eine kaum zu beanstandende Haltung. Statt einer schmalen Elite steht die Universität heute breiten Kreisen offen – auch dies eine begrüßenswerte

Entwicklung. Die Hochschule war zur Massenuniversität geworden. Sie wird es bleiben.

Daran ist nichts Schlechtes, aber inzwischen zeigt sich die Schattenseite des Ideals akademischer Freiheit. Denn wenn einst die Studenten selbstbestimmt und frei studieren durften, was sie wollten, wie sie wollten und wo sie wollten, dann musste sich die Universität umgekehrt auch nicht um ihre Studenten kümmern.

Viele Hochschulen konnten es sich in der Vergangenheit leisten, die Studenten mit ihren Problemen und Wünschen alleine zu lassen. Manchen Professoren konnte Erfolg oder Misserfolg ihrer Studenten egal sein. Eine schmale Minderheit der Studenten genoss noch immer die akademische Freiheit und gestaltete sie selbstständig aus, aber die Mehrheit der Studenten benötigte Orientierung und Führung. Wo diese ausblieb, waren das Ergebnis überlange Studienzeiten und hohe Abbrecherquoten. Paradoxerweise spielten an der Massenuniversität der Vergangenheit gerade die Studenten – trotz oder vielleicht sogar wegen ihrer Masse – nur eine Nebenrolle.

In der Universität der Zukunft dagegen stehen die Studenten im Mittelpunkt. Zwei Entwicklungen der letzten Jahre verändern die Hochschulen gegenwärtig in die richtige Richtung: die Einführung von Studienbeiträgen und der Bologna-Prozess.

Studienbeiträge machen aus der anonymen Masse der Studenten zahlende Kunden. Die Hochschule kann es sich nicht länger leisten, ihre Bedürfnisse zu ignorieren. Viele Jahre hat sich der Stifterverband für Studienbeiträge stark gemacht, seit wenigen Semestern lassen sich in weiten Teilen Deutschlands ihre Wirkungen besichtigen.

Dabei zeigt sich: Die Gebühren sorgen für die erhoffte Verbindlichkeit zwischen Hochschule und Studenten. Die Studenten pochen mit Nachdruck auf bessere Betreuung, kleinere Seminare, längere Bibliotheksöffnungszeiten – und bekommen sie. Zugleich arbeiten die Studenten härter und konzentrierter, wenn jedes Extra-Semester zusätzliches Geld kostet. Hier bewahrheitet sich die Maxime, dass das, was nichts kostet, auch nichts wert ist.

Der Bologna-Prozess tut mit seinen Studienabschlüssen Bachelor und Master ein Übriges. Das gestufte System erkennt erstmals an, dass nicht jeder Student, der an die Universität kommt, später einmal Professor werden will. Einige Hochschulen haben die Reform genutzt, um den Praxisbezug des Studiums zu erhöhen und die Ausbildung von Schlüsselqualifikationen über das reine Fachwissen hinaus zu fördern. So haben beispielsweise die Preisträger im Programm Reformstudiengänge des Stifterverbandes eindrucksvolle Erfolge erzielt. Die Universität Bayreuth hat seit 2003 ihren Philosophiestudiengang umgekrempelt, der durch überlange Studienzeiten und horrenden Abbrecherquoten gekennzeichnet war. Ähnlich die Universität Düsseldorf im Fach Sozialwissenschaften. An beiden Universitäten schafft inzwischen die Mehrzahl der Studenten in der Regelstudienzeit den Abschluss, und auch der Berufseinstieg gelingt reibungslos. Das ist angesichts von zwei Fächern, die geradezu sinnbildlich für eine brotlose Kunst stehen, ein bemerkenswerter Erfolg.

Der Bologna-Prozess kann sich segensreich auf die Gestaltung der Studieninhalte und Studienbedingungen auswirken. Er will aber kundig gehandhabt sein. Das geschieht nicht überall. So ist zum Beispiel nicht einzusehen, dass in der neuen akademischen Welt alles seine strenge Ordnung haben muss. Hier wirken sich starre Vorgaben der Kultusminister nachteilig aus. Die Studienpläne vieler Bachelor- und Master-Studiengänge werden wenig Raum für individuelle Vorlieben und Berufsziele lassen. Kurse aus unterschiedlichen Studiengängen zu einem individuellen akademischen Profil zu verbinden ist ebenso wenig vorgesehen wie ein deutscher Doktor, der zwar Bachelor, aber niemals Master war oder ein Master, der zwar Geselle, aber niemals Abiturient war. Hier wäre mehr Freiraum wünschenswert. Die Studenten der Universität der Zukunft wären die dankbaren Nutznießer.

Punkt 2. Die Universität und die Unternehmen.

Forschung, Lehre und Technologietransfer stehen als gleichberechtigte Hauptaufgaben der Hochschulen in den Hochschulgesetzen vieler Länder. Im Hochschulalltag kommt der Technologietransfer allerdings häufig zu kurz. Dabei liegt

im vermehrten *Austausch* zwischen Hochschulen und Unternehmen ein Schlüssel zur Innovationskraft des Landes.

Aktuelle Ergebnisse der Innovationsforschung legen die deutsche Schwäche offen: Ideen haben wir genug. Aber wir haben Schwierigkeiten, diese Ideen in Wirtschaft und Gesellschaft zu verwirklichen. Es gilt daher, Forschungsergebnisse und Erfindungen mit Innovationspotenzial für Industrie und Gesellschaft zu erkennen, diese erfolgreich in marktfähige Produkte weiterzuentwickeln bzw. in gesellschaftliche Veränderungen umzusetzen. Gerade die großen gesellschaftlichen und technischen Herausforderungen etwa bei den Themen Energie, Klima, Sicherheit oder alternde Gesellschaft rufen nach einem Schulterschluss zwischen Unternehmen, Hochschulen und Politik.

Hochschulen und Unternehmen rücken enger zusammen. Die große Studie Innovationsfaktor Kooperation des Stifterverbandes zeigt: Strategische Partnerschaften werden zum neuen Paradigma der Kooperation zwischen Wirtschaft und Wissenschaft. War die Zusammenarbeit von Unternehmen und Hochschulen lange Zeit von Einzelbeziehungen – etwa in Form von Beraterverträgen oder Forschungsaufträgen – geprägt, so entwickelt sie sich immer mehr zu längerfristig angelegten, strategischen Partnerschaften. Beispiele für derartige Kooperationen sind gemeinsame Institutsgründungen und Stiftungsprofessuren.

Noch aber stehen der vertrauensvollen Zusammenarbeit Hindernisse im Weg. Zwar ist der Wissens- und Technologietransfer eine Kernaufgabe der Hochschulen, findet sich in ihrer inneren Organisation aber kaum wieder. Hier lässt sich von den wenigen Hochschulen lernen, die bereits sehr erfolgreich in der Anbahnung und im Aufbau von strategischen Partnerschaften sind. Dort weiß die Hochschulleitung, wie Unternehmen „ticken“, denn der Kanzler, der Präsidialamtsleiter oder auch der Pressesprecher wurden aus der Industrie rekrutiert. Das hilft der Hochschule, die Systemunterschiede zu überwinden und eine Annäherung der Kulturen zum beiderseitigen Vorteil zu erreichen. Die Universität der Zukunft wird ein Ort des Austauschs mit Unternehmen auf allen Ebenen sein.

Punkt 3. Die Universität und die öffentlichen Debatten.

Der Kirchenhistoriker Hubert Wolf aus Münster erhielt 2004 den mit 50.000 Euro dotierten Communicator-Preis. Deutsche Forschungsgemeinschaft und Stifterverband würdigen seit 2000 jedes Jahr einen Wissenschaftler, der sich für den Dialog zwischen Wissenschaft und Gesellschaft vorbildlich engagiert und die Öffentlichkeit an seiner Arbeit teilhaben lässt. Der Dialog ist in Schwung gekommen, die Jahre der Wissenschaften und die jährlichen Wissenschaftssommer haben viele Orte der Begegnung zwischen Wissenschaftlern und Bürgern geschaffen.

Dennoch ist es noch immer so, dass Professoren hinter dem Rücken eines Geisteswissenschaftlers sticheln, der ab und an lieber in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung schreibt statt in den Vierteljahresheften für Zeitgeschichte. Es heißt dann, der Kollege arbeite „zu feuilletonistisch“. Sich mit den Medien einzulassen, kann dem Ruf eines Forschers noch immer abträglich sein. Selbst Hubert Wolf räumt Sorge um das innerwissenschaftliche Ansehen ein, hätte er nicht mit dem Leibniz-Preis zuvor den wichtigsten deutschen Forschungspreis erhalten. Der ehemalige Vorstandsvorsitzende eines großen Forschungszentrums sagt im vertraulichen Gespräch, er rate jungen Wissenschaftlern stets dringend, sich auf die wissenschaftliche Arbeit zu konzentrieren und keine Zeit auf Ausstellungsschiffen oder in Ausstellungszelten zu vergeuden.

Indessen: Der begonnene Prozess muss weitergehen. Die Wissenschaft ist Teil der Gesellschaft, sie wird zu wesentlichen Teilen von der Allgemeinheit alimentiert, ihre Ergebnisse beeinflussen das Leben der Menschen. Da ist es unabdingbar, dass sich die Hochschulen dem Dialog mit der Öffentlichkeit öffnen.

Es wäre zu wünschen, dass in der Universität der Zukunft der öffentliche Diskurs wieder so natürlich zum Selbstverständnis eines Professors gehört wie für Schiller oder Helmholtz. Auf dem Weg dahin sollte die Wissenschaft ihre Rekrutierungsstrategien überdenken.

Nähe zur Öffentlichkeit kann wissenschaftliche Expertise nicht ersetzen. Aber so lange in Berufungsverfahren vor allem anderen die Länge der Publikationsliste zählt, Quantität vor Qualität geht, bleiben die Forscher im Rattenrennen des „Publish or

perish“ gefangen und Initiativen außerhalb des Labors auf der Strecke. Der Wissenschaftlertypus, den Helmholtz verkörperte, ist ausgestorben. Der Zwang zur Spezialisierung und zur Konzentration auf ein enges Spezialgebiet, der einen hohen Publikationsausstoß erst möglich macht, verwehrt heutigen Wissenschaftlern den intellektuellen Luxus, auf mehreren Fachgebieten zuhause zu sein. Es ist höchste Zeit, das zu ändern. Die Auswahlkommissionen halten den Hebel dazu in der Hand.

Punkt 4. Die Universität und ihre Mäzene.

Die Goethe-Universität Frankfurt beschreitet zum 1. Januar 2008 neue Wege und wird eine Stiftungsuniversität. Das Land Hessen spendiert eine staatliche Mitgift. Die Stiftungsuniversität kann mit einem Stiftungskapital von 100 Millionen Euro starten. Die Summe klingt eindrucksvoll, doch ein genauer Blick rückt die Dinge zurecht. 100 Millionen Euro werden jährliche Erträge von 5 bis 8 Millionen Euro abwerfen. Das sind 2 bis 3 Prozent vom Grundhaushalt, der zuletzt bei 270 Millionen Euro lag. Als Stiftungsuniversität wird die Goethe-Universität noch sehr lange nicht von ihrem Stiftungskapital leben können.

Das bedeutet zweierlei: Die Universität wird für viele Jahre an den herkömmlichen Geldquellen hängen. Das Land Hessen darf die Universität also nicht im Stich lassen. Es wird der wichtigste Finanzier der Universität bleiben. Zugleich aber ist die Hochschulleitung aufgerufen, ein schlagkräftiges Fundraising aufzubauen.

Wie man das macht, zeigt ein Blick in die USA. Dort tragen selbst an den staatlichen Universitäten die Spenden dankbarer Alumni und die Zuwendungen wohlhabender Bürger in vielen Fällen 20 bis 30 Prozent des Budgets aus. California State University East Bay im Osten von San Francisco ist keine Eliteuniversität mit spektakulären wissenschaftlichen Erfolgen, für die sich Stifter begeistern könnten. Dennoch nimmt die Hochschule dank einer 20-köpfigen Fundraising-Abteilung 5 Millionen Dollar jährlich ein.

Das ist weit entfernt von den unglaublichen 441 Millionen Euro, die die Freunde und Förderer der Harvard-Universität ihrer Alma mater im Jahr 2006 spendeten. Aber es

ist eben auch ein Betrag deutlich über den 1,5 Millionen Euro, die die durchschnittliche deutsche Universität jährlich an Spenden einwirbt.

Klar ist, dass die Verhältnisse in den USA nicht in Gänze mit denen in Deutschland vergleichbar sind. Jenseits des Atlantiks ist das Staatsverständnis ein anderes. Vieles, was in den USA der privaten Wohltätigkeit reicher Leute überlassen bleibt, ist hierzulande Sache des Staates oder der sozialen Sicherungssysteme. Dennoch wären auch in Deutschland Unternehmen und wohlhabende Privatleute bereit, noch mehr für die Hochschulen zu tun.

Spender wollen sich allerdings nicht als Lückenbüßer für staatliches Versagen fühlen oder zur Wohltätigkeit genötigt werden. Sie wollen mit ihrem Vermögen Gutes tun, aber sie wollen dabei mitgestalten. Das bedeutet für die Hochschulleitung: Sie muss Wissenschaft zum Erlebnis machen, sie muss den Spendern die Möglichkeit zur Identifikation mit der Hochschule geben. Vor allem aber wollen sich Spender wertgeschätzt und bevorzugt behandelt fühlen. Präsident oder Rektor müssen daher bereit sein, das Spendensammeln wie in den USA als ihre wichtigste und vornehmste Pflicht zu begreifen.

Die Universität der Zukunft wird ihr Budget zu nicht unwesentlichen Teilen aus Spenden und Stiftungserträgen erwirtschaften. Sie verfügt über eine professionelle und gut ausgestattete Fundraising-Abteilung. Spendensammeln ist Chefsache. So könnte das Amt des Universitätspräsidenten dasjenige sein, das sich bei der Transformation der Universität der Gegenwart in die Universität der Zukunft am meisten verändert.

Punkt 5. Die Professoren und die Lehre.

An der Universität der Gegenwart bemisst sich der Status eines Professors an seinen Leistungen in der Forschung. Im Hochschulalltag steht die Lehre in ihrem Schatten. Engagement in der Forschung ist prestigeträchtig und karriereförderlich, die Lehre gilt dagegen als Abstellgleis für diejenigen Personen und Institutionen, die in der Forschung nicht reüssieren.

Weil exzellente Lehre keinen Reputationsgewinn erwarten lässt, wenden sich gerade die besten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler von ihr ab mit der Folge, dass es zunehmend weniger Vorbilder für exzellente Lehre gibt, die Reputation noch weiter sinkt, noch weniger Nachwuchs für ein Engagement in der Lehre begeistert werden kann und so weiter und so weiter.

Die Zeit ist reif für eine Qualitätsoffensive für die Lehre – damit überfüllte Seminare, Abbrecherquoten von 45 Prozent in den Kulturwissenschaften oder 40 Prozent bei Informatikern ebenso der Vergangenheit angehören wie Professoren, die im Durchschnitt 75 Studenten betreuen. 2007 war das Jahr der „Exzellenzinitiative“ für die Forschung. 2008 muss das Jahr der Lehre werden.

Ich stelle mir die Universität der Zukunft als einen Ort vor, an dem die unterschiedlichsten Menschen ihren Platz finden: Wissenschaftler, die mit Leidenschaft forschen; Professoren, die mit Hingabe lehren; Studenten, die die Universität als Tor zu einer steilen Wirtschaftskarriere zügig durchlaufen wollen. Die Universität der Zukunft wird aber auch ein Platz für diejenigen freien Geister sein, die ihr Talent an die Beschäftigung mit dem Entlegenen und vordergründig Nutzlosen verschenken. In diesem Sinn wird die Universität der Zukunft ein „Lebensort“ (Walter Zimmerli) sein.

Der Unternehmer Dr. Arend Oetker ist Präsident des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft. Über die „Universität der Zukunft“ sprach er am 23. Oktober in Frankfurt/Main.