

## **Internationalisierung als Herausforderung für die europäischen Universitäten**

*Professor Dr. Klaus Landfried  
Präsident der Hochschulrektorenkonferenz*

Im Jahre 1930 stellte Kurt Tucholsky »Ratschläge für einen schlechten Redner« zusammen und der erste lautete: »Fang nie mit dem Anfang an, sondern immer drei Meilen ›vor‹ dem Anfang!«

Mit den folgenden Überlegungen beabsichtige ich nicht, Ihnen eine schlechte Rede vorzutragen, aber sehen Sie es mir bitte nach, wenn ich mich trotzdem an Tucholskys Ratschlag halte: Um über Herausforderungen für die europäischen Universitäten von morgen zu reden, müssen wir uns zuerst vergewissern, woher wir kommen. Erlauben Sie mir also, dies am deutschen Beispiel zu tun, wobei ich nicht drei Meilen, sondern einige Jahrhunderte zurückblicken werde, für einige wenige Minuten.

Die deutschen Universitäten sind Teil der europäischen Universitätstradition. Die Entwicklung hierzulande begann allerdings etwas später als in Italien, Frankreich, England oder Spanien: Die ersten Universitäten im »Heiligen Römischen Reich Deutscher Nation« wurden 1348 in Prag (Böhmen gehörte damals zum Deutschen Reich) und 1365 in Wien gegründet. Darauf folgten Heidelberg (1386), Köln (1388) und andere.

Die deutschen – wie die europäischen – Universitäten übernahmen die doppelte Funktion von Bewahrung und Wandel: Sie sicherten Wissen und Kultur und gaben sie von einer Generation zur nächsten weiter, während sie gleichzeitig intellektuelles Neuland eroberten und festgefugte Wahrnehmungsmuster zerstörten. Die Unterrichtung der jungen Generationen war und bleibt ihre vornehmste Aufgabe. Thomas Kuhns Wissenschaftsgeschichte mit ihren mühsamen Paradigmenwechseln verdeutlicht, warum innovative Ansätze häufig einen eher schwierigen Stand in diesen »Heiligen Stätten gesicherten Wissens« hatten. Die Organisationsstruktur der alten Universitäten ähnelte derjenigen mittelalterlicher Zünfte. Nach heutigen Maßstäben ähnelten sie also eher geschlossenen Clubs als offenen, modernen, sozialen Agenturen des Wissens und Könnens.

Im Rückblick wird unser Vernunfturteil mitunter von Nostalgie getrübt. Wir sollten nicht vergessen, dass zu Anfang und über einen langen Zeitraum hinweg die Universitäten in Deutschland, wie auch anderswo, winzige elitäre Inseln in einer Gesellschaft blieben, in der der Erwerb und die Weitergabe von Wissen das kaum erschwingliche Privileg einiger Auserwählter waren. Das ist heute anders. Und ich bejahe diese Öffnung.

Der für die deutsche Hochschulbildung charakteristische Umstand, dass fast alle Universitäten staatliche Institutionen waren (und immer noch sind), hat seinen Ursprung in dem Bestre-

ben der regionalen und lokalen Herrscher, jeweils ihre eigenen Ausbildungsstätten für ihre Beamten zu unterhalten, und vielleicht auch noch etwas Glanz der hohen Schule auf sich zu lenken.

Der dreißigjährige Krieg verwüstete Deutschland in ökonomischer, intellektueller und moralischer Hinsicht auf lange Zeit hinaus. Die extreme politische und kulturelle Zerstückelung des alten Deutschen Reiches, das nur noch formaljuristisch fortbestand, trug ebenfalls zum Verfall der wissenschaftlichen und moralischen Maßstäbe in den Universitäten bei. Die Atmosphäre wurde zunehmend dumpf und provinziell und trieb die Hochschulen in eine schwere finanzielle und akademische Krise. Als das Heilige Römische Reich Deutscher Nation im Jahre 1806 schließlich auch formal aufgelöst wurde, war die Zeit reif für eine neo-humanistische Reform der deutschen Universität. Mehrere der alten Einrichtungen waren schon oder wurden geschlossen, weil es ihnen an Geld, Moral und Studenten mangelte. Die Gesamtzahl der Studenten in Deutschland wurde für den Beginn des 18. Jahrhunderts auf etwa 8000 geschätzt und war ein Jahrhundert später auf etwa 5000 gesunken.

Zu den lange vergessenen Universitäten zählt übrigens auch die 1806 geschlossene Universität von Ingolstadt, heute wieder als Standort der Wirtschaftswissenschaften der Katholischen Universität Eichstätt zu wissenschaftlichem Ansehen gelangt. Die englische Autorin Mary Shelley hat ihr ein literarisches Denkmal gesetzt, als sie bahnbrechende Forschungen in den Lebenswissenschaften durch ihren Helden Frankenstein an eben dieser Universität durchführen ließ.

Dies war die Situation, in der sich das deutsche Universitätsleben befand, als Wilhelm von Humboldt die Bühne betrat. Humboldt, ein hochrangiger Beamter im preußischen Staatsdienst, legte mit seinem Entwurf für eine neue Universität zu Berlin die Grundlage für eine Hochschuleinrichtung, die sich gänzlich unterscheiden sollte von der verschulnten Routine und dem Mangel an Inspiration, die die damaligen Universitäten kennzeichneten. Der König ließ sich überzeugen, nicht zuletzt von seiner charmanten Gattin Luise, und die Universität zu Berlin wurde 1809/10 gegründet. Heutzutage ist sie, ganz zu Recht, unter dem Namen Humboldt-Universität bekannt.

Man muss zugeben, dass Humboldts Bemühungen nicht von unmittelbarem und dauerhaftem Erfolg gekrönt waren und dass der vorherrschende Geist unter Professoren und Studenten sich gegenüber jedem Wandel als recht resistent erwies. Dies wird deutlich in den Erinnerungen von Henry Adams, dem Angehörigen einer der großen amerikanischen Dynastien (er war der Urgroßenkel von John Adams, dem zweiten Präsidenten der Vereinigten Staaten, und Enkel von John Quincy Adams, dem sechsten Präsidenten der USA). Henry Adams beschloss in seinem zwanzigsten Lebensjahr, nach Berlin zu gehen, um dort Bürgerliches Recht zu studieren. Was er jedoch im akademischen Jahr 1858/59 an Humboldts »eigener« Universität erlebte, entsprach ganz und gar nicht seinen Erwartungen:

»His first lecture was his last. (...) The shock that upset him was the discovery of the university itself. He had thought Harvard College a torpid school, but it was instinct with life compared with all that he could see of the University of Berlin. The German students were strange

animals, but their professors were beyond pay. The mental attitude of the university was not of an American world. What sort of instruction prevailed in other branches, or in science, Adams had no occasion to ask, but in the Civil Law he found only the lecture system in its deadliest form as it flourished in the thirteenth century. The professor mumbled his comments; the students made, or seemed to make, notes; they could have learned from books or discussion in a day more than they could learn from him in a month, but they must pay his fees, follow his course, and be his scholars, if they wanted a degree. (...) This discovery seemed to shock none of the students. They went to his lectures, made notes, and read textbooks, but never pretended to take their professor seriously. (...) They enjoyed the beer and music, but they refused to be responsible for their education«.<sup>1</sup>

Dieser verheerende Kommentar zeigt, dass einige Zeit vergehen musste, bevor Humboldts Prinzipien sich durchsetzten und die liebgewonnenen Routinen von Professoren und Studenten überwunden werden konnten. Auf lange Sicht jedoch gelang es Humboldt, die deutschen Universitäten grundlegend zu reformieren, wenn auch erst lange Zeit nach seinem Tod.

Die Zeit vom »Zweiten Reich« (1871 bis 1918) bis zum Ende der Weimarer Republik (1933) stellt das »Goldene Zeitalter« der deutschen Universitäten und technischen Universitäten dar: Es ist verbunden mit Namen wie Wilhelm Conrad Röntgen, Rudolph Virchow, Albert Einstein, Carl Bosch, Robert Koch und Fritz Haber, die meisten von ihnen Nobelpreisträger. Zwischen 1900 und 1933 gingen 31 Nobelpreise an deutsche Wissenschaftler in Chemie, Physik und Medizin. In den Geistes- und Sozialwissenschaften wurden Namen wie Adolph von Harnack, Theodor Mommsen, Edmund Husserl, Max Weber und Karl Jaspers weltberühmt.

Die Machtergreifung der Nazis trieb zahlreiche Akademiker ins Ausland, entweder wegen ihrer jüdischen Abstammung oder wegen ihrer Ablehnung des neuen Herrschaftssystems in Deutschland. Dazu zählten unter vielen Einstein, Schrödinger, Adorno und Horkheimer. Viele von denen, die im gutem, aber illusionären Glauben dageblieben waren, wurden von Forschung und Lehre ausgeschlossen, zum Schweigen gebracht oder sogar ermordet. Es war ein schwerer Aderlass in qualitativer wie quantitativer Hinsicht, sowohl was die wissenschaftliche Expertise als auch die Moral anging, ein Verlust, von dem sich die deutsche Wissenschaft nie wieder ganz erholt hat.

Universitäten wurden von den Nazis gleichgeschaltet, ohne dass sich dabei größerer Widerstand geregt hätte als in anderen Bereichen der Gesellschaft. Die einzigen Wissenschaften, die unter diesen schwierigen Umständen aufblühten, waren diejenigen, die für die militärischen oder rassistischen Pläne der Herrschenden von Bedeutung waren. Lediglich einige gute Köpfe überlebten, indem sie Nischenforschung zu abgelegenen Gegenständen betrieben. Auch gab es eine ganze Reihe von Beispielen für Zivilcourage unter Wissenschaftlern ebenso wie Studenten, die allerdings meist erst später von Historikern entdeckt wurden.

---

<sup>1</sup> Henry Adams, *The Education of Henry Adams*, Boston 1961, pp. 75–76.

Ich springe in die Gegenwart und beende damit Tucholskys 3 Meilen vor dem Anfang: Internationalisierung. Dieser Prozess wird immer mehr zu einem bestimmenden Faktor unseres Alltagslebens, ob es uns gefällt oder nicht. Sie wissen, was man über diejenigen sagt, die ihre Köpfe in den Sand stecken: Ihre Kehrseiten sieht man immer noch.

Ein Grundzug von Internationalisierung in der Wissenschaft ist Wettbewerb über alle nationalen Grenzen hinweg, Wettbewerb um die begabtesten Absolventen und Forscher und um die faszinierendsten und lohnendsten Forschungsprojekte. Einschließlich des zunehmenden Wettbewerbs um die soziale Reputation »zu Hause«, d. h. auch um das Geld der Steuerzahlerin, wobei diese nicht nur durch die Parlamentarier, sondern ebenso durch die Meinungsführer in den Medien vertreten wird.

Internationalisierung hat es in den meisten Wissenschaften immer gegeben, aber heute erreicht sie eine Geschwindigkeit, die noch nicht allen bewusst sein dürfte. Einerseits bringt uns das zu einigen der Wurzeln der »alten Universität« zurück, nämlich was die transnationale Mobilität von Studierenden, Lehrenden und von Wissen betrifft. Aber dieses Mal ist die Mobilität nicht langsam und auf einige wenige beschränkt, sondern sie findet in digitalen Kommunikationsnetzwerken statt, vor allem im Internet, und sie betrifft eine ständig weiter wachsende Zahl von Menschen. And mobility speaks English, not German. Dieser Prozess ist wie alles Menschenwerk nicht ohne dunkle Seiten. Er beinhaltet Risiken und Chancen, ethische Versuchungen und positive Aussichten für das »gute Leben«, wenn Sie mir diese Anspielung auf eines meiner persönlichen Vorbilder, nämlich Aristoteles, erlauben.

Da unregelmäßiger Wettbewerb immer die Tendenz zur Selbstzerstörung hat – denken Sie nur an den Sport und die Probleme, die sich aus Doping und den Erwartungen der Medien und Sponsoren sowie der schier Sensationslust der Zuschauer ergeben – bedarf es der Regeln, die erst verhandelt und vertraglich fixiert werden müssen.

Immer, wenn Hochschulvertreter aus verschiedenen Ländern sich treffen, um strukturelle Probleme ihrer Hochschulen zu diskutieren, die über das Alltagsgeschäft von Lehre, Forschung, lebenslangem Lernen und Dienstleistungen für die Gesellschaft hinausgehen – ob die beiden letztgenannten Punkte immer so behandelt werden, wie es ihrer Bedeutung entspräche, lasse ich dahingestellt –, immer wenn sich also Hochschulvertreter treffen, entdecken sie bald, dass in Lateinamerika, Afrika, Europa, Asien und Australien die strukturellen Probleme dieselben sind. Eines davon will ich nur erwähnen, indem ich eine Zeile des großen französischen Dramatikers Jean Racine zitiere: »Sans l'argent tout honneur n'est qu'une maladie«. Zugleich muss ich zugeben, dass der Mangel an finanziellen Mitteln zuweilen auch die Bereitschaft zum Wandel fördern kann.

Von angemessener finanzieller Grundausstattung abgesehen, haben wir es mit folgenden Problemen zu tun:

1. Wie können wir transnationale Kompatibilität und Gleichwertigkeit akademischer Abschlüsse erreichen, und zwar eher in Bezug auf die Fähigkeiten als auf die genauen Inhalte der Lehrpläne?

2. Wie können wir transparente und wirksame Verfahren der Qualitätssicherung entwickeln und institutionalisieren, mit anderen Worten, wie erreichen wir ein dauerhaftes Qualitätsmanagement?
3. Wie können wir aus institutioneller Sicht die wachsende Nachfrage nach unterschiedlichen Niveaus wissenschaftlicher, aber an beruflichen Tätigkeiten außerhalb der Wissenschaft orientierter Bildung und Ausbildung befriedigen?
4. Wie können wir ein der Wissenschaft angemessenes Management all dieser Prozesse und der Institutionen selbst sicherstellen?
5. Wie können wir die Internationalisierung unserer Hochschulen selbst fördern?

Da ich Ihre Geduld durch meine »schlechte Rede« nicht über Gebühr strapazieren will, werde ich mich in meinen Kommentaren zu diesen 5 Punkten kurz fassen.

Was den *ersten* betrifft, nämlich Kompatibilität und Gleichwertigkeit von Abschlussgraden, zu denen man auch die Lesbarkeit der Grade zählen müsste, so verhehle ich Ihnen nicht mein Bedauern, dass Latein als die traditionelle Lingua franca im akademischen Diskurs nicht überlebt hat. Sogar die Römische Kirche hat es aus der Heiligen Messe fast verbannt. In Wissenschaft und Wirtschaft wurde es ersetzt durch Englisch in seinen hübschen und weniger hübschen Versionen. Schauen Sie nur in die internationalen wissenschaftlichen Publikationen, einschließlich der aus Japan und China. Die Vergleichbarkeit der Grade wird vor allem auch das Diploma Supplement mit seinen Erläuterungen zum Studieninhalt und Prüfverfahren erhöhen, sofern es denn überall angewandt wird.

Und schließlich spreche ich mich für die Rückkehr zu den gestuften Studienstrukturen aus, die bereits in der »alten« Universität (in Deutschland bis 1836) praktiziert wurden. Dies bedeutet einen Bakkalaureus-Grad nach drei Jahren und, wenn man dazu zugelassen wird, einen Magister nach weiteren ein bis zwei Jahren, wobei die Programme entweder direkt auf das Arbeitsleben ausgerichtet oder als mehr allgemeines Propädeutikum für eine eher traditionelle wissenschaftliche Ausbildung angelegt sein können.

Was den *zweiten* Punkt, die Qualitätssicherung, betrifft, so sollte eines der Instrumente die Evaluation sein. Dies bedeutet zunächst ein Überdenken der eigenen Stärken und Schwächen und zweitens eine externe Begutachtung durch Kollegen und, längerfristig, durch Alumni. Auf der Evaluation baut die Akkreditierung auf. Dabei handelt es sich um ein Zertifikat, mit dem die Erfüllung bestimmter Qualitätsstandards über einen z. B. fünfjährigen Zeitraum hinweg bestätigt wird. Akkreditierung kann sich auf Studienprogramme und Abschlüsse beziehen – wie dies derzeit in Deutschland praktiziert wird – oder auch auf Institutionen, wie es in manchen anderen Ländern der Fall ist.

Zusätzlich wird Benchmarking im internationalen Vergleich erforderlich sein. Längerfristig werden die Resultate all dieser Bemühungen finanzielle Konsequenzen positiver oder negativer Art nach sich ziehen müssen, wenn der betriebene Aufwand zu rechtfertigen sein soll. Auch an eine umsichtige indikatorengestützte Finanzierung von Großprojekten wäre zu denken. Das mag Betrachtern mit gesundem Menschenverstand einleuchten, wird auch in

anderen Ländern praktiziert, aber in Deutschland wird dies immer noch von einigen Kollegen bestritten mit Argumenten aus einer Vergangenheit, die in Wirklichkeit so nie existiert hat.

Hinsichtlich des *dritten* Punkts, nämlich wie sich akademische Vielfalt als Antwort auf soziale Nachfrage organisieren lässt, möchte ich auf die Lösung verweisen, die wir in Deutschland vor ca. 30 Jahren entwickelt haben: nämlich unterschiedliche, aber – im Hinblick auf persönliche und berufliche Kompetenzen (mit Ausnahme der Forschung) – gleichwertige Institutionen, die ihre eigenen Profile im Dialog mit ihrer Region und internationalen Partnern entwickeln: Die Rede ist von Universitäten und Fachhochschulen. Außerdem verweise ich auf meinen Kommentar zum zweiten Punkt. Das System gestufter Abschlüsse mit dem anschließenden Doktorat dient nicht nur der internationalen Kompatibilität, sondern auch der Nachfrage nach einer breiteren Fächerung von Qualifikationen.

Beim *vierten* Punkt geht es um das künftige Universitätsmanagement, wobei sich die überkommene Tradition einer »akademischen Selbstverwaltung« scheinbar gleicher Wissenschaftler und Vertreter von Statusinteressen am Erfolg effizienterer Organisationsmuster in Hochschulen anderer Länder messen lassen muss, in denen die Wissenschaft nicht gerade ein »Aschenputtel« ist.

Mein Kommentar besteht aus zwei Teilen, erstens einer kurzen Analyse und zweitens einem bescheidenen Vorschlag:

Zunächst: Die Notwendigkeit von mehr Wettbewerb und der dabei zu erwartende Gewinn sind heutzutage keineswegs unumstritten, ganz im Gegenteil. Romantiker aus allen Lagern, Rektoren, Dekane, Professoren ebenso wie Studenten, malen unaufhörlich den angeblichen Ungeist des reinen Profitstrebens an die Wand, der die Universität auf den Status eines beliebigen Unternehmens reduzieren würde, das eine Ware wie jede andere produziere und den brutalen Mechanismen von Angebot und Nachfrage ausgeliefert sei. Sie verweisen auf die Gefährdung der zentralen Säule des Hochschulwesens, nämlich der verfassungsmäßig garantierten Freiheit von Forschung und Lehre. Angesichts der wirklichen Probleme, die auf die Universitäten zukommen werden, fühlt sich der Beobachter durch die Art und Weise, wie diese Hochschulvertreter ihre vermeintlichen Gegner wahrnehmen und mit öffentlichen Erklärungen zu bekämpfen versuchen, an jene tragische Figur erinnert, die Miguel de Cervantes einst mit farbiger Wehmut und Ironie gezeichnet hat: Don Quixote de la Mancha.

Wenn Sie sich geschichtliche Darstellungen von Universitäten anschauen, entdecken Sie bald, dass im Guten wie im Schlechten immer die jeweils handelnden Personen entscheidend waren. Die (seit 33 Jahren) traditionellen Gremien aus Akademikern und Vertretern anderer Statusgruppen sind häufig zu groß und verwenden zuviel Zeit darauf, Konsensentscheidungen zu erreichen, die niemandem wehtun außer dem Gesamtinteresse der Universität. Persönliche Verantwortlichkeit existiert lediglich in der Gestalt des Rektors oder der Präsidentin, aber in vielen Universitäten ist er – bzw. (in viel zu seltenen Fällen) sie – nicht stark genug, um Innovationen durchzusetzen, die zwar die Wettbewerbsfähigkeit steigern, aber gegen ständische Interessen verstoßen.

Mehr Autonomie in der Hochschulverwaltung setzt jedoch ein professionelles Management durch persönlich verantwortliche, ja haftbar zu machende Akademiker voraus, die über Erfahrung im Management größerer Wissenschaftsinstitutionen verfügen und die auf der Ebene der Universitätsleitung und der Fakultäten eingesetzt werden. Es ist unabdingbar, dass eigens dafür trainierte Wissenschaftler mit dieser Aufgabe betraut werden, weil beispielsweise Bankiers oder Automanager, auch wenn sie noch so intelligent sein mögen, normalerweise wenig von der Funktionsweise der Wissenschaft verstehen.

Bei leistungsorientierten Finanzierungsverfahren sollte die Universität eine gewisse Vorab-Zuweisung erhalten für die Grundlagenforschung und speziell für solche Forscher, die außerhalb der Hauptrömungen der Forschung oder sogar gegen sie arbeiten. Leistungskriterien für die weitere Verteilung könnten dabei die Höhe der eingeworbenen Drittmittel, die Zahl der abgenommenen Prüfungen (bestandene wie nichtbestandene) und der verliehenen Doktorgrade sein. Ausgefeilte bibliometrische Verfahren erlauben auch die Einschätzung der Leistungen in weniger drittmittelstarken Fächern. Außerdem kann man Parameter hinzufügen, die den Grad an Internationalität einer Hochschule messen, wie zum Beispiel die Zahl von Humboldt-Stipendiaten, die Zahl ausländischer Professoren und Studierender und Ähnliches. Schließlich verlangt die Forschungsförderung nicht nur die Evaluation von Anträgen, sondern nach etwa einem Jahrzehnt auch die von Resultaten.

*Fünftens:* Um den Druck des globalen Wettbewerbs und damit auch um die institutionelle Internationalisierung führt kein Weg herum. Auch die konservativsten Institutionen werden zu dieser Einsicht gelangen, wenn in der nahen Zukunft die Zahl der ehrgeizigen und kleinen, aber gut ausgestatteten privaten Universitäten steigen wird, ebenso wie die Zahl der Niederlassungen von erstklassigen ausländischen Universitäten, ganz zu schweigen von den Angeboten im Internet, Stichwort: »transnational education«.

Die institutionelle Internationalisierung gelingt vor allem mit viel mehr ausländischen Professorinnen und Professoren, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, deren Anteil in Deutschland im Vergleich zu Frankreich, den Niederlanden oder Großbritannien beschämend niedrig ist. Der Sinn der neuen Junior- oder Nachwuchsprofessuren liegt neben der Chance zu größerer Selbständigkeit in jüngeren Jahren vor allem darin, dass jede Stelle weltweit ausgeschrieben wird. Dass wir den Anteil der echten ausländischen Studierenden, also die sog. »Bildungsinländer« abgezogen, verdoppeln sollten, darüber sollte kein Dissens bestehen.

Insgesamt meine ich, dass die europäischen, also auch die deutschen Universitäten ihren Weg zwischen Wandel und Bewahrung recht gut finden werden. Dabei hilft ihnen die Erkenntnis, dass sie in ihren Anstrengungen nicht allein sind. Das Projekt des europäischen Hochschulraums dient als Kristallisationspunkt und Referenzrahmen für nationale Reformprojekte in ganz Europa.

Ich habe mir erlaubt, in meinen Kommentaren etwas weiter auszuholen, und möchte deshalb meine Positionen in acht Thesen noch einmal zusammenfassen:

1. Die Aufgabe der Universitäten, in welchem Land auch immer, war immer schon einfach und komplex zugleich. Sie besteht darin, neues Wissen zu schaffen, bestehendes Wissen zu wahren und kritisch zu hinterfragen, Vollzeit- und berufsbegleitend Studierende dazu anzuhalten, selbständig in Hörsaal, Labor, Bücherei und heutzutage auch in digitalen Netzen zu lernen, ethischen Prinzipien zu folgen, die das bloße Wissen transzendieren, die wirtschaftliche Anwendung neu erworbenen Wissens zu fördern in jenen Bereichen, wo dies verantwortungsethisch begründbar erscheint. – All diese komplexen Aufgaben zeigen deutlich, warum die staatliche Lenkung sich darauf beschränken sollte, generelle Ziele und Verfahrensregeln im Interesse von Fairness und Transparenz vorzugeben, diese in Leistungsverträgen mit der Universität festzulegen und deren Umsetzung regelmäßig zu überprüfen und ggf. zu sanktionieren. Dies ist die moderne Form von Autonomie.
2. Die Bereitstellung und Finanzierung von Hochschulbildung, Ausbildung und Forschung ist primär eine staatliche Verantwortung und sollte dies auch bleiben. Dies bedeutet nicht, dass die eigentliche Ausführung dieser Aufgaben notwendigerweise immer eine staatliche Universitätsstruktur erfordert, wenn andere Lösungen vielversprechender erscheinen. Meiner Meinung nach stellen eine Stiftung oder eine gemeinnützige GmbH in öffentlicher Hand gute Alternativen dar, sofern das zur Zeit in Deutschland noch unflexible und leistungsfremde Dienst-, Tarif- und Haushaltsrecht endlich reformiert wird.
3. Forschung bedarf der Freiheit, sich in Richtung des Unerwarteten zu entwickeln. Das Leben an der Universität muss Kreativität und innovative Gedanken fördern. Diese Freiheit kann natürlich missbraucht werden, aber wir können auf sie nicht verzichten. Andererseits bedeutet Freiheit von Forschung und Lehre auch nicht, dass Hochschulangestellte wie Studierende nicht entlassen werden dürfen, wenn sie ihren Aufgaben nicht nachkommen, und es bedeutet ebenso wenig, dass Studierende auf unbegrenzte Zeit kostenfrei an den Hochschulen verweilen könnten.
4. Ausdrücke wie »Käufermarkt« oder »Verkäufermarkt« sind unangemessen, um die Bemühungen der Universitäten zu umschreiben, ihre Aufgaben in vernünftigen Zeiträumen zu erfüllen. Andererseits würde es ein hohes Risiko für die Nachhaltigkeit der wissenschaftlichen und kulturellen Arbeit bedeuten, den Arbeitsmarkt oder die Notwendigkeit einer effizienten Nutzung von Personal, Büchern und Laborausstattungen zu ignorieren. Diese Ambivalenz ist schwer aufzulösen und bleibt Aufgabe der Universität als Verantwortungsgemeinschaft.
5. Mehr Eigenverantwortung in Universitäten erfordert ein professionelles Management durch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die speziell auf diese Aufgabe vorbereitet wurden. Das Kollegialprinzip der traditionellen akademischen Zünfte mit ihren vorgeblich egalitären Implikationen rotierender Amtsausübung und die zeitaufwändigen Prozeduren der akademischen Selbstverwaltung sind schon heute ungenügende Werkzeuge angesichts der künftigen Herausforderungen. Indes kann auch die



Wahrnehmung dieser Aufgaben durch wohlwollende, aber detailversessene Beamte in den Ministerien keine angemessene Lösung sein, im Gegenteil: dies würde zu einem noch desaströseren Kosten-Nutzenverhältnis führen.

6. Akademische Selbstverwaltung in einem System, in dem die Verantwortlichkeit dezentralisiert und auf verschiedene Einheiten verteilt ist, die untereinander in Konkurrenz stehen, bietet einerseits Chancen für die akademische Freiheit und das wirtschaftliche Funktionieren der Institutionen. Andererseits birgt sie aber das Risiko der Provinzialität und eines unwirtschaftlichen Durchwurstelns kleiner akademischer Bruderschaften, die sich vom Rest der Institution fernhalten. Das einzige Hilfsmittel gegen die Fortschreibung fadenscheiniger akademischer Paradigmen oder gegen den dumpfen Druck vorauseilendem Gehorsams angesichts einer selbstgerechten »Political correctness« ist nicht Struktur, sondern Charakter.

Allerdings ist es nicht leicht, den Paradigmenwechsel innerhalb und zwischen den verschiedenen akademischen Kulturen zu fördern. Die Wirklichkeit organisiert sich nicht entlang wissenschaftlicher Disziplinen. Spielraum für intellektuelle Entfaltung, materielle und immaterielle Anreize und eine weise Steuerung durch das Leitungsgremium bieten notwendige, aber mitnichten hinreichende Bedingungen für bemerkenswerte Innovationen. Eine weitere Bedingung, die ebenso notwendig, aber nicht hinreichend ist, ist eine angemessene Finanzierung. Hier gilt es, die Bewusstseins-schärfung in der Öffentlichkeit und unter möglichen Stiftern und Spendern fortzusetzen. »Doing more with less« ist ein schlechter Rat, wenn er in Wirklichkeit bedeutet: »doing all with nothing«.

7. Die regelmäßige Überprüfung der Leistungen in den Fächern und Fakultäten bei der Umsetzung dieser Aufgaben ist zweifellos notwendig, um die Qualität zu verbessern. Dasselbe gilt für neue Anreizsysteme in der Stellen- und Mittelzuweisung und in den Gehaltsstrukturen für Angestellte von Universitäten und Forschungseinrichtungen. In Anlehnung an einen Satz aus der amerikanischen Unabhängigkeitserklärung sage ich: »In God we trust, all others have to prove their quality«. Ebenso erforderlich sind leistungsorientierte Stipendien- und Darlehenssysteme für alle Studenten. Studenten müssen als erwachsene und unabhängige Persönlichkeiten respektiert und behandelt werden.
8. Ein spürbar erhöhter Anteil an Studierenden und wissenschaftlichem Personal aus dem Ausland hilft entscheidend bei der Internationalisierung.

Indes sollte keine dieser Maßnahmen als Allheilmittel gesehen werden. Nur wenn wir nüchtern urteilen, auf der Grundlage guter Beispiele und gesunden Menschenverstands, werden wir das Bewahrenswerte bewahren können und zugleich verändern, was verändert werden muss. Lassen Sie mich mit dem Zitat eines anderen französischen Klassikers, dieses Mal Rabelais, schließen: »Science sans conscience n'est que ruine de l'âme«.