

Es gilt das gesprochene Wort:

„Von der Ware zum öffentlichen Gut – Hochschule der Zukunft“

## **I. Einleitung**

Die Hans Böckler Stiftung hat zu einer spannenden Diskussion über die „Hochschule der Zukunft“ eingeladen, und ich frage mich, wie es angesichts der doch ziemlich weit auseinanderliegenden Vorstellungen der Beteiligten, gelingen kann, zu einer gegenseitigen Verständigung, nicht nur zu einem Schlagabtausch zu gelangen.

In der Regel gelingt dies am besten, wenn man gemeinsame Interessen hat und sie sich auch klar macht. Ob wir sie haben, weiß ich nicht. Nach der Lektüre der beiden Texte der Hans Böckler Stiftung einerseits und der BDA und des BDI andererseits möchte ich immerhin zu Beginn meiner Überlegungen kurz das herausarbeiten, was ich – auch im Vergleich mit meinen eigenen Positionen - als einen gemeinsamen Nenner begreife. In einem zweiten Schritt will ich meine eigenen Folgerungen aus diesem gemeinsamen Nenner ziehen, um meine Position durchsichtig und kritisierbar zu machen. Und in einem dritten kurzen Teil werde ich dann Fragen an die beiden anderen Positionen stellen, die zur Diskussion überleiten können. Insgesamt verspricht es m.E. nicht viel, sich über Details zu streiten, weil gravierende Unterschiede m.E. schon auf der Ebene der Zielbegründungen und der Urteilkriterien liegen, über die wir uns verständigen müssten. Freilich ist es immer dienlich, abstraktere Gedanken an konkreten Beispielen zu erläutern.

## **II. Der gemeinsame Nenner unserer Positionen**

Die Gemeinsamkeiten formuliere ich wie folgt: Hochschulen sind Orte, an denen Wissenschaft in Forschung und Lehre betrieben wird. Unabdingbare Voraussetzung ist die Freiheit der Wissenschaft. Zugleich ist die „Hochschule der Zukunft“ der Gesellschaft, ihren Aufgaben und Bedürfnissen verpflichtet. Sie muss diese Herausforderungen annehmen, aber auch ein kritischer selbstreflektiver Akteur gegenüber der Gesellschaft sein.

In den Worten des Arbeitgeber-Papiers:

„Ihre gesellschaftliche Verantwortung nehmen Hochschulen auch durch ihre kritische Rolle in der Gesellschaft wahr. Sie beteiligen sich an öffentlichen Diskussionen, hinterfragen das scheinbar Selbstverständliche und bringen bei wichtigen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Fragen ihren wissenschaftlichen Sachverstand ein.“ (S. 10)

Besonders gut gefällt mir darin die Formulierung: „hinterfragen das scheinbar Selbstverständliche“, denn das ist das Proprium der Wissenschaft und in unserer Zeit besonders dringlich; nicht zuletzt für die Bildung im Allgemeinen und die Persönlichkeitsbildung im Besonderen, der die „Hochschulen der Zukunft“ nach dem gemeinsamem Verständnis der vorliegenden Positionen ebenfalls zu dienen haben.

Darüber hinaus sollen Hochschulen möglichst leistungsfähig sein, ausreichend und vornehmlich vom Staat finanziert werden und sich auf die praktischen Probleme der Gesellschaft einlassen, vor allem der Innovation dienen. Sie sollen einem erheblichen Teil eines Jahrgangs (ca. 30% bis 40%) sowie allen Schichten und gerade auch Berufstätigen offen stehen. Hier ist mehr Durchlässigkeit gefordert. Wichtig ist auch zunehmend eine Anpassung von Studium und persönlichen Biographien (Familienbildung) ebenso wie Arbeitsbiographien. Arbeits- und Studienphasen müssen miteinander abwechseln können.

In der Lehre bilden Hochschulen nicht nur für die Wissenschaft aus, sondern auch für das Arbeitsleben. „Beschäftigungsfähigkeit“ und Beobachtung des Arbeitsmarktes sind also wichtige Ziele. Auch darauf müssen sich Hochschulen in Verantwortung für die Gesellschaft und für ihre Absolventen konzentrieren, können also nicht nur einer wissenschaftlichen „Eigenlogik“ folgen. Dazu gehört, das praktische gesellschaftliche Umfeld in die Wissenschaft einzubeziehen, auch dessen verschiedene Perspektiven bei der Formulierung der Probleme und wissenschaftlichen Fragestellungen aufzunehmen. Die verantwortliche Hochschule der Zukunft zieht sich nicht in den Elfenbeinturm zurück.

Hochschulen brauchen für eine gute Erfüllung ihrer Aufgaben trotz demokratischer Legitimation möglichst viel Autonomie gegenüber dem Staat als ihrem Hauptgeldgeber. Das stellt hohe Anforderungen an die Leitung von Hochschulen. Wertvoll ist auch eine Differenzierung der Hochschullandschaft, um den vielfältigen Aufgaben in der Gesellschaft gerecht zu werden.

Ein weiteres entscheidendes Erfordernis der „Hochschule der Zukunft“ ist ihre internationale Ausrichtung. Die Welt ist immer interdependenter geworden und der Arbeitsmarkt, insbesondere für Akademikerinnen und Akademiker ist global. Das hat Folgen für fremdsprachliche Lehre, vor allem für notwendige Auslandsaufenthalte während des Studiums sowie für internationale Kooperationen in der Forschung und den Austausch von Lehrenden.

Nimmt man diese gerafften Punkte zusammen, so ergibt sich eine beachtliche Zahl von Gemeinsamkeiten. Und doch sprach ich von erheblichen Positionsunterschieden. Sie treten erst in Erscheinung, wenn man die allgemeinen Begriffe: Freiheit der Wissenschaft, Verantwortung für die Gesellschaft (wer und was ist die Gesellschaft), Bildung, Innovation, Arbeitsmarkt und Beschäftigungsfähigkeit, Differenzierung der Hochschullandschaft, Internationalisierung genauer entfaltet und nach den jeweiligen Begründungen fragt.

Interessant ist, dass man im Text der Arbeitgeber den Begriff „Demokratie“ (oder demokratisch) kein einziges Mal findet (ich habe extra die Suchmaschine betätigt) und umgekehrt im Text der Böckler-Stiftung das Wort „die Besten“ (groß oder klein geschrieben) auch kein einziges Mal (ebenfalls ausweislich der Suchmaschine). Bei den Arbeitgebern dagegen finden sich die Besten mehrfach und prominent und bei der Böckler-Stiftung gilt dasselbe für die Begriffe Demokratie bzw. demokratisch. Das erscheint mir durchaus symptomatisch. Der Befund gibt einen Hinweis auf den ganz unterschiedlichen Kontext, in dem die von mir zitierten gemeinsamen Begriffe jeweils stehen und von dem sie ihre Bedeutung und ihren Stellenwert erhalten.

### **III. Meine Position zur „Hochschule der Zukunft“**

Vor diesem Hintergrund möchte ich meine eigene Position kurz zusammenfassen.

Als Erstes kommt es mir sehr darauf an, die Vorstellungen über die „Hochschule der Zukunft“ bewusst und sorgfältig zu begründen, also den Referenzhorizont zu erhellen. Dabei handelt es sich um eine werthafte, eine normative Begründung, denn es geht ja um Ziele bzw. Wünsche - so *wünschen* wir uns die „Hochschule der Zukunft“ -, nicht um Beschreibungen oder

Analysen von Vorhandenem. Wertungen kann man – Max Weber hat dies bis heute überzeugend gezeigt - nicht wissenschaftlich bzw. verbindlich begründen, aber man kann sie auch nicht vermeiden, sollte sie deshalb um der Nachprüfbarkeit der Argumentation willen transparent machen.

Das ist im Übrigen auch ganz unverzichtbar, wenn man sich verständigen will. Denn seriös betrachtet, werden sie den Zielen ja nicht einfach von unten als Dekoration „angeklebt“, sondern stehen in einer stimmigen und überzeugenden Konzeption von zukünftiger Hochschule in schlüssigem Zusammenhang mit den institutionellen und kulturellen Folgerungen im Einzelnen. Die den Zielen zugrundeliegenden Werte verstehen sich auch nicht von selbst, auch wenn Zeitgeistigkeit dies manchmal suggeriert. Sie können im Übrigen untereinander auch in Widerspruch geraten.

Meine „Hochschule der Zukunft“ orientiert sich am fundamentalen Wert der Freiheit aller Menschen, das heißt an ihrem gleichen Recht auf Selbstbestimmung, das Freiheit somit untrennbar mit Gerechtigkeit als Chancengleichheit verknüpft. Die Freiheit der Wissenschaft ist Teil dieser Freiheit. Sie bedingen einander, weil ohne persönliche, politische und gesellschaftliche Freiheit Wissenschaftsfreiheit nicht gedeihen kann und diese umgekehrt ohne die Einbettung in politisch verfasste Freiheit zum Privileg einiger wird oder als Informationssteigerung auf Kosten von Selbstbestimmung und Humanität zur Unmenschlichkeit degenerieren kann. Die Wissenschaftsgeschichte hat uns gelehrt, dass Wissenschaft keine Begründerin, schon gar keine Garantien für Moralität und Freiheit ist. Es gab hervorragende Wissenschaftler im Dienste des Nationalsozialismus.

Wenn die gleiche Freiheit aller die Voraussetzung von nicht degenerierender Wissenschaftsfreiheit ist, dann haben die Hochschulen jedenfalls auch – nicht ausschließlich! – die Aufgabe, die Sicherung politischer und sozialer Freiheit als ihre Grundlage zu stärken. Angesichts der globalen Interdependenz und vor dem Hintergrund der universellen Menschenrechte gilt dies nicht nur für Deutschland, sondern überall auf der Welt. Eine Forschung, die dazu beiträgt, um nationaler Vorteile willen andere Gegenden oder Gesellschaften in Abhängigkeit zu bringen, wird dieser Aufgabe nicht gerecht. Gezielter brain-drain z.B., der die besten Köpfe nach Deutschland ziehen will und in Entwicklung befindliche Gesellschaften damit um ihre Chancen bringt, wird

dem nicht gerecht. Und handelt gegen das eigene wohlverstandene langfristige Interesse. Dasselbe tut ein Verständnis von Internationalisierung von Hochschulen, das vorrangig den sog. Standort Deutschland oder Europa z.B. gegen die USA oder Asien stärken will.

Wissenschaft ist universell und daher gemeinwohlorientiert. Das Gemeinwohl kann man weder dekretieren noch axiomatisch oder philosophisch ableiten. Es fällt auch nicht vom Himmel, sondern ist Ergebnis einer fairen sozialen und politischen Auseinandersetzung – die Betonung liegt auf „fair“. Schon gar nicht folgt es aus der Summe der Partikularinteressen. Es gibt auch keine Gruppe in der Gesellschaft, die a priori einen Vorrang genießen würde.

Wissenschaft schöpft ihre Gemeinwohlorientierung und – sehr wichtig – ihre Autorität daraus, dass sie jegliche Indienstnahme für partikulare Interessen abwehrt, denn solche Indienstnahme steht mit Sicherheit dem Gemeinwohl entgegen und unterminiert wegen ihrer Einseitigkeit die Wahrheit ihrer Aussagen, die immer alternative Perspektiven und Argumente von sich aus aufsuchen muss.

Der Verlust der Autorität von Wissenschaft in den letzten Jahrzehnten rührt vor allem daher, dass sie sich vielfach – aus Mangel an Finanzierung – von partikularinteressierten Finanzierern – auch staatlichen - in Dienst hat nehmen lassen, und viele Wissenschaftler finden das inzwischen normal. Aber dieses Verhalten schadet nicht nur einer auf Wahrheit orientierten Wissenschaft – und worauf sollte sich Wissenschaft sonst orientieren? -, sondern auch der Demokratie – als der zeitgemäßen Politik- und Lebensform von persönlicher Freiheit.

Diese ist nämlich, das wissen wir seit Alexis de Tocqueville, auf Autoritäten angewiesen, denen man nicht alles abnimmt, die man aber respektiert, weil sie kompetent und nicht Partikularinteressen unterworfen sind. Demokratische freiheitliche Gesellschaften brauchen um ihres Zusammenhaltes willen solche Autoritäten, an denen sie sich gemeinsam „abarbeiten“ können, um immer erneut zu einem Grundkonsens über ihr Zusammenleben zu gelangen. Sonst gewinnen einfach die Mächtigsten und unterminieren auf diese Weise Freiheit und Demokratie. Unsere gegenwärtige Situation zeigt bereits gefährliche derartige Erosionserscheinungen. „Hochschulen der Zukunft“ sind „Autoritäten“.

Sie dienen mithin auch nicht einfach einer nationalen Demokratie, auch nicht einer bestimmten gesellschaftlichen Gruppe - z.B. weder Arbeitgebern noch Arbeitnehmern -, sondern der Sicherung demokratischer Verhältnisse überall auf der Welt und der Chance aller gesellschaftlichen Gruppen, in einem Machtgleichgewicht einen fairen Anteil an den gemeinsamen Angelegenheiten, auch am gemeinsam erarbeiteten Wohlstand zu erhalten.

Das stellt hohe Anforderungen an die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Gesellschaft, die damit genauer in den Blick tritt. Freiheitliche Gesellschaften sind pluralistisch, sie sind faktisch und gewollt von einer Vielfalt unterschiedlicher, auch miteinander konfligierender Interessen durchzogen. Um fruchtbar zu gelingen, muss Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Gesellschaft vertrauensvoll geschehen. Aber sie muss zugleich jegliche gegenseitige Vereinnahmung vermeiden. Es handelt sich um eine spannungsreiche, man könnte sagen „antagonistische“ Kooperation, in der die unterschiedlichen Logiken der gesellschaftlichen Teilsysteme einschließlich der unterschiedlichen Beurteilungskriterien von Leistungen gewahrt werden müssen. Sonst geschieht eine klammheimliche Landnahme, und die Freiheit der Gesellschaft als Ganzer wie ihrer Teilbereich geht verloren.

Ein Beispiel: Wissenschaft muss immer revisionsbereit sein, Unternehmen dagegen müssen entscheiden und Gewinn machen. Der Erfolg ihrer Kooperation hängt davon ab, dass sie jeweils in ihrer eigenen Verantwortung bleiben, dass Wissenschaft sich Kritik an unternehmerischen Entscheidungen u.a. im Dienste neuer Weichenstellungen in der Forschung vorbehält und Unternehmen sich nicht in die Tatenlosigkeit der ständigen wissenschaftlichen Revisionsbereitschaft zwingen lassen. Das kann zu Spannungen, ärgerlichen Reibungen und Konflikten führen, ist aber die Voraussetzung von Innovation, die beide wollen und von der sie profitieren.

In den letzten ca. 20 Jahren sind die Unterschiede zwischen den verschiedenen Teilsystemen der Gesellschaft immer mehr verwischt worden. An die Stelle je eigener Qualitätskriterien, Erfolgslogiken oder Motivationsmechanismen hat ein undifferenziert ökonomisches Markt- und Wettbewerbsdenken die gesellschaftlichen Alternativen Kunst, Kultur, Gesundheit, Bildung, Wirtschaft, Wissenschaft etc. mit ihren je eigenen Logiken immer mehr aufgesaugt und damit insbesondere Hochschulen, Wissenschaft und Bildung ihres Reichtums

und ihrer Vielfalt, aber auch die Gesellschaften wichtiger, ja unverzichtbarer Potenziale für die Zukunft beraubt. Nicht nur in der Hochschule, sondern überhaupt in der Bildung. In den Mittelpunkt meiner eigenen Überlegungen stelle ich deshalb die Kritik an der Kolonisierung der Bildung durch die ökonomische Markt- und Konkurrenzlogik, die Bildung und Wissenschaft tendenziell und zum Nachteil von Individuen, Gesellschaft und Gemeinwohl zur Ware macht.

Im Mittelpunkt der von mir kritisierten Kolonisierung steht der Begriff „Wettbewerb“. Die Forderung des früheren BDI-Präsidenten Olaf Henkel zu Beginn der neunziger Jahre, von der Wettbewerbswirtschaft zur Wettbewerbsgesellschaft fortzuschreiten, markiert diese Kolonisierung. Seitdem gilt der Wettbewerb in allen Bereichen – nicht nur in der Wirtschaft – zugleich als Vehikel der Leistungssteigerung wie als deren Qualitätsmaß. Wer im Wettbewerb siegt, ist der oder die Beste. Ohne Zweifel ist der Wettbewerb in der Wirtschaft die effizienteste und unverzichtbare Bedingung für Leistung, weil er Vielfalt, Innovation und Entwicklung ermöglicht und den Marktteilnehmern eine faire Chance in Produktion und Konsum bietet. Auch hier sind das Ergebnis aber nicht eindeutig „beste“ Produkte, sondern solche, die in den Augen der Abnehmer mit ihren jeweiligen Präferenzen – die sich im Laufe der Zeit ändern können, z.B. immer mehr Aspekte wie Energiesparen oder Umweltschonern einbeziehen – so ausgewählt werden.

Im Unterschied zur wirtschaftlichen Produktion, die die Leistungseinschätzung dem Markt überlassen kann, sind Leistungen von Bildung und Wissenschaft – bei Humboldt Bildung *durch* Wissenschaft – an andere Qualitätskriterien und auch an andere Entstehungsmotivationen gebunden. Das Ergebnis von Bildung und Wissenschaft sind nicht Produkte als Waren über deren Nützlichkeit Konsumenten entscheiden können, sondern gebildete Persönlichkeiten und wissenschaftliche Einsichten, vielleicht und hoffentlich auch praktisch umsetzbare Konzepte, deren Qualität sich nicht in so einfachen Kategorien wie der der „Besten“ fassen lassen. Denn in diesem Begriff der „Besten“ schnurren alle möglichen Einschätzungskriterien undifferenziert zusammen. Mehr: die Rhetorik der aus dem Wettbewerb wie selbstverständlich hervortretenden „Besten“ blendet zwei wesentliche Bedingungen wissenschaftlicher Seriosität aus: die vom Wahrheitspostulat geforderte Reflexion über Begründungen und Urteilkriterien und den Aufruf von René Descartes: De omnibus dubitandum,

dass wir an allem zweifeln sollen. Wissenschaft ist im Kern auf Zweifel angelegt, davon hängen ihre Kreativität, ihre Wahrheitsfähigkeit und ihre Chancen ab, schließlich auch zur Innovation in der Gesellschaft – in der Wirtschaft, aber auch in allen anderen Bereichen der Gesellschaft - beizutragen.

Natürlich besteht Wissenschaft nicht nur aus Zweifeln, sondern auch aus konstruktiven Ideen und Antworten: Ob es sich um eine neue literaturwissenschaftliche Interpretation von Tolstoj handelt oder um eine neue natur- und ingenieurwissenschaftliche Antwort auf die Frage nach dem Umgang mit CO<sub>2</sub>. Aber der Raum und die Zeit für Zweifel müssen auch hier immer offen bleiben, sonst gerät das Konstruktive zum Dogma oder zur Borniertheit, und eine zunächst überzeugende und rentable technische Lösung wird nicht mehr mit alternativen Lösungen konfrontiert, die vielleicht nachhaltiger wären.

Unternehmen müssen sich, manchmal mit langem zeitlichem Vorlauf bei großen Investitionen für eine Technologie entscheiden. Aber diese können am Tag der Investition schon veraltet oder jedenfalls nicht mehr die interessantesten sein. Deshalb muss Wissenschaft unabhängig bleiben, um im Sinne des Gemeinwohls nach immer neuen Lösungen zu suchen. Kooperationen sind wichtig und hilfreich, aber sie dürfen die beiden Bereiche Wissenschaft und Wirtschaft um längerfristiger Interessen, d.h. des Gemeinwohls willen nicht verschmelzen. Die „Hochschule der Zukunft“ kultiviert den wissenschaftlichen Zweifel und das Denken in Alternativen.

Zweifel, Alternativen suchen – das braucht Zeit! Die „Hochschule der Zukunft“ braucht für Forschung und Lehre nicht nur mehr Geld, sondern auch mehr Zeit. Nicht die aktuell effizienteste Produktion kann das Leitbild sein. Oft sind Umwege sehr wichtig, weil sie unerwartete Perspektiven eröffnen können. Die gegenwärtige totale Konzentration auf den Wettbewerb, auf die sog. Besten, auf Selektion und eine ganz unreflektierte Schimäre von Exzellenz, mit der Höchstschätzung von Drittmitteln, die auf rasche Forschungsergebnisse zielen, mit knappen Forschungsperioden, von denen die Hälfte darauf verwendet wird, wieder neue Forschungsmittel an Land zu ziehen - sie fördert eine Kurzatmigkeit, die nachhaltige ausgereifte Forschung konterkariert. Sie macht WissenschaftlerInnen zu ManagerInnen, anstatt ihre spezifische Kreativität zu nutzen.

Wettbewerbsdruck, Selektion, kurzfristige finanzielle Mittel, das alles soll seit zwanzig Jahren den Hochschulen Beine machen, um ihre Leistung zu steigern. Man erreicht das Gegenteil und berauscht sich häufig an Kennziffern und Rankings (als eine Art Marktersatz), um besser zu kontrollieren und genau Bescheid zu wissen. Damit meinte man das bis heute klaffende finanzielle Defizit wettmachen zu können. Mit verheerenden Folgen, die viele Potenziale zerstören – besonders in der Lehre, auf die ich gleich komme. Vorab geht es mir um meine Alternative in der Forschung: Die Hochschule der Zukunft braucht weniger Wettbewerb und bessere finanzielle Grundausrüstungen.

Vielen wird dies als unverantwortlicher Kontrollverlust vorkommen. In der Tat die fruchtbare Wissenschaft kann nur gedeihen, wenn man den Wissenschaftlern weitgehend vertraut bzw. die Kontrolle auf wissenschaftsinterne Akteure, nicht zuletzt die Studierenden verlegt - was öffentliche Transparenz nicht aus-, sondern einschließt. Lebendige, möglichst persönliche wissenschafts-interne und inhaltliche Kommunikation würde an die Stelle des gegenwärtig kontrollierenden oberflächlichen Reputationswettbewerbs – gleichsam vom Hörensagen der Seilschaften her – treten und wieder zu mehr substanzieller Auseinandersetzung führen.

Hier möchte ich einen kleinen Exkurs zum Vertrauen einschieben: Die Klage um den Vertrauensverlust ist allenthalben und nicht neu. Die Mittel dagegen werden weniger diskutiert. Das ist natürlich ein weites Feld. Aber die Komplexität moderner Gesellschaften mit ihren Teilbereichen macht Kontrolle der Spezialisierungen immer schwieriger und Vertrauen immer notwendiger. Ohne vertrauenswürdiges Verhalten der Menschen können wir keine Abhilfe finden. Nur wenn jeder an seiner Stelle die Wahrheits- und Integritätsforderungen ernst nimmt, kann in der Gesellschaft als Ganzer wieder mehr Vertrauen entstehen.

Deshalb sind zum einen die Unabhängigkeit der verschiedenen Systeme von einander und ihre Transparenz so wichtig, damit keine Übermächtigungen zur Unehrlichkeit führen. Zum anderen aber ist ein Verstoß dagegen in einem gesellschaftlichen Teilsystem – der Wissenschaft, dem Sozialwesen, der Wirtschaft – ein Angriff auf das gesamtgesellschaftliche Vertrauen. Wer in der Wissenschaft Integritätsforderungen nicht beachtet, unterminiert nicht nur das System Wissenschaft, sondern das gesamtgesellschaftliche Vertrauen, das auf

ein vertrauenswürdigen Wissenschaftssystem angewiesen ist. Der Volksmund sagt dazu mit Weisheit: „Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht, und wenn er auch die Wahrheit spricht.“ Warum sollte man in der Wissenschaft täuschen und in der Wirtschaft, der Kultur oder der Politik die Wahrheit sagen? Wer die Regeln wissenschaftlicher Integrität missachtet, zeigt kein wissenschaftliches, sondern ein moralisches, vielleicht sogar rechtliches Fehlverhalten. Wer als Klempner mit unerlaubtem Material arbeitet, zeigt kein klempnerisches, sondern ein rechtliches oder moralisches Fehlverhalten.

Ich habe bisher von der zerstörerischen Wirkung der Wettbewerbsverabsolutierung in der Forschung gesprochen. Mindestens ebenso desaströs wirkt sich seine Totalisierung in der Lehre bzw. in der Bildung aus. Die Spatzen pfeifen es inzwischen von den Dächern, wie sehr der Wahnsinn des Wettbewerbs von früh an und die dahinter stehende Angst der Eltern, dass ihre Kinder nur als die Besten und die Talentiertesten eine berufliche Überlebenschance haben, unseren Kindern psychisch und physisch schadet, und übrigens auch den Eltern. In einer sog. Wissensgesellschaft sollte man zur Kenntnis nehmen, dass Lernen vor allem durch Selbstbestimmung und Angsthfreiheit unterstützt wird, nicht durch Druck und Angst. Verbote mögen sich durch Angst gut und schnell einprägen, kreative Lösungen für Probleme zu finden, gelingt dagegen in einem Klima der freundschaftlichen Kooperation und der Freiheit. Hirnforscher wie Manfred Spitzer, der selbst fünf Kinder hat, werden auch aus naturwissenschaftlicher Perspektive nicht müde das zu betonen.

Seit zwei Jahrzehnten haben jedoch bei uns, unterstützt durch eine weit verbreitete Weltsicht des alles verschlingenden globalen Wettbewerbs, die Konzentration auf Konkurrenz und Elite, darauf, alles als Beste zu absolvieren, das Starren auf die Noten, damit man die nächste Bildungshürde nehmen kann, die Bildungsinstitutionen mehr und mehr durchdrungen und den Geist aus den Hochschulen zugunsten einer oberflächlichen Geschäftigkeit vertrieben.

Um die sog. Besten einwandfrei ermitteln zu können, versucht man Prüfungen so weit wie möglich zu quantifizieren und unter dem Stichwort „studienbegleitende Leistungskontrollen“ zahlenmäßig ins Aberwitzige zu steigern. Damit wird das Abgefragte standardisiert, zugunsten eines eher repetitiven Lernens, das eigene kreative Kräfte, gar Widerspruch oder

Infragestellung der neuen Lernprozedur nicht mehr zulässt. Das Ganze geschieht unter einem enormen Zeitdruck, der geistige Reifungsprozesse, Engagement in der Hochschule oder überhaupt außerhalb des eigentlichen Lernprogramms, eigenständig-erfinderisches Suchen, um sich Herumschauen, ganz zu schweigen von Liebeskummer nicht mehr erlaubt.

Die Konzentration auf den Wettbewerb mit der notwendigen Hierarchisierung der Ergebnisse – man muss ja die Besten finden! – blendet bei den Studierenden viele Fähigkeiten und Potenziale aus, weil sie gar nicht mehr abgefragt werden. Damit entmutigt man diejenigen, die dabei auf der Strecke bleiben, schafft eine Mehrheit von Verlierern und beraubt die Gesellschaft um wertvolle Potenziale, die sie in Zukunft vermutlich bitter braucht. Ganz zu schweigen von dem Leid, das dieses System über die jungen Menschen und ihre Eltern bringt. „Die Hochschule der Zukunft“ bringt Gewinner hervor, nicht eine Schar von Verlierern.

Der Blick auf den Arbeitsmarkt ist für die Absolventen prinzipiell eine unverzichtbare Option, geschieht gegenwärtig aber häufig und vor allem bei den Wettbewerbsanhängern in der Illusion, dass man ihn für die nächsten fünf Jahre vorhersagen könnte. Alle seriösen Studien etwa des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung zeigen, dass dies nicht möglich ist. Stattdessen käme es darauf an, das Wettbewerbsdenken radikal hinter sich zu lassen und die individuellen Fähigkeiten so zu fördern, das jedes Kind und jeder Studierende Spitzenleistungen nicht im Vergleich zu den anderen, sondern zu seinen eigenen Potenzialen erreicht. Damit stärkt man Motivation und erfolgreiches Lernen.

Zwischen Studierenden wie zwischen Hochschulen verläuft Differenzierung, die Vielfalt erhält und fördert, dann horizontal, nicht vertikal-hierarchisch mit starrem Blick auf die Besten. Die Differenzierung des Hochschulsystems der Zukunft kapriziert sich nicht auf Leuchttürme, sie fördert eine gleichberechtigte Vielfalt, die der Vielfalt arbeitsmarktlicher und insgesamt gesellschaftlicher Anforderungen und den weltweiten Herausforderungen, die wir aktuell in ihrer Gesamtheit noch gar nicht vorhersehen können, möglichst gut entspricht. Kooperation, die wir dringend brauchen, vom Unternehmen bis zur internationalen Entwicklung, wird nicht durch zermürend feindselige Konkurrenz zersetzt. Diese Art komplementärer und kooperativer

Differenzierung befördert keine Gesellschaft von Wölfen, die sich gegenseitig auflauern, wie Thomas Hobbes sie zeichnet und konsequenterweise in einen mit ungeteilter Macht ausgestatteten Leviathan-Staat verfrachtet. Angesichts der innergesellschaftlichen Feindseligkeit ist der nämlich allein in der Lage, den Bürgerkrieg zu verhindern. Ganz analog unterminiert die gegenwärtig gesellschaftlich verabsolutierte Konkurrenz die Demokratie.

Die „Hochschule der Zukunft“ verabschiedet sich radikal von dieser Konkurrenz- und Elitenmanie und schafft ein Klima intensiven Lernens und intensiver Leistung in Vielfalt. Sie lässt allen Studierenden die Möglichkeit offen, nach einem Bachelor – mit oder ohne berufliche Unterbrechung – einen Master anzuschließen, um die irreführende Rennerei nach den besten Abschlussnoten zu beenden. Wenn für Bachelor Absolventen Chancen auf dem Arbeitsmarkt bestehen, werden viele ohnehin nicht sofort weiter studieren, nach einer Berufsphase aber möglicherweise wieder auftanken wollen. Das entspräche durchaus einem sinnvollen lebenslangen Lernen und der weiteren Durchlässigkeit des Studiums für Menschen, die im Beruf neue Einsichten entwickeln und Erfahrungen sammeln können, die sie zu effektivem Lernen motivieren.

Die „Hochschule (wie die Schule) der Zukunft“ denken nicht in Defiziten, sondern in Potenzialen und mobilisieren diese Potenziale durch Leistungserfolge der jungen Menschen auf den Gebieten, auf denen ihre Stärken liegen. Das dient den unterschiedlichen gesellschaftlichen Erwartungen, nicht zuletzt der Wirtschaft am besten, die auf motivierte ausgeglichene Mitarbeiter setzen kann, nicht mit ehrgeizbesessenen Automaten zurechtkommen muss. Dadurch verbessert sie auch den Standard sog. Grundfertigkeiten, weil das Selbstwertgefühl der Lernenden steigt und sie zu besserer Leistung sowohl ermutigt als auch stimuliert. Haben Sie je ein Kind gesehen, das angesichts seiner eigenen Leistung faul wird und seine Aktivitäten einstellt?

Im Übrigen verbindet die autonomer gewordene „Hochschule der Zukunft“ effizientes Management mit demokratischer Teilhabe. Die Macht der Leitung liegt dem Machtverständnis Hannah Arendt folgend in ihrer Fähigkeit, Gemeinsamkeit für neue Ziele zu schaffen. Nach neun Jahren als Präsidentin einer Hochschule bin ich nicht naiv in Bezug auf Beharrungskräfte und

inneruniversitären Provinzialismus. Dennoch plädiere ich für demokratische Mitbestimmung aus drei Gründen:

1. Sie fördert eine Klima der Transparenz und der Argumentation und veranlasst die die Leitung dazu, kohärente Konzepte vorzulegen und zu begründen.
2. Sie trainiert Formen der Willensbildung und der Auseinandersetzung, die einem freiheitlichen politischen System, einer Demokratie angemessen sind.
3. Was an Zeit für die Überzeugung in den Gremien „verloren“ gehen mag, kommt als Zeit-Gewinn in der Implementation von Veränderungen wieder zurück.

Schließlich: die Finanzierung. Mit den gegenwärtigen finanziellen Mitteln können die Hochschulen ihren Aufgaben für die Zukunft nicht gerecht werden. Eine Ausweitung durch private Finanzierer ist nicht in Sicht und in den Folgen auch problematisch. Umschichtungen im staatlichen Haushalt sind im notwendigen Ausmaß nicht zu erwarten. Wir kommen um folgende Maßnahmen nicht herum, wenn wir Bildung wirklich für die Zukunft ausstatten wollen:

1. Umschichtung von Bundesmitteln in die Länder, die für Bildung zuständig sind und sich diese Kompetenz auch nicht nehmen lassen werden.
2. Übergang von einem kompetitiven zu einem kooperativen Föderalismus.
3. Neue Steuereinnahmen, z.B. durch eine Vermögenssteuer, die zu Unrecht abgeschafft worden ist.
4. Die Begünstigung von Stiftungen befürworte ich, allerdings nur, wenn in Zukunft mindestens 70% an stiftungsfremde Projekte gehen, Stiftungen also nicht mit steuerlichen Mitteln praktisch nur ihre eigenen Projekte finanzieren.

#### **IV. Fazit**

Die „Hochschule der Zukunft“ atmet den Geist der zweckfreien wissenschaftlichen Neugier, der Verantwortung für politische und gesellschaftliche Freiheit überall auf der Welt, des Zweifels und Denkens in Alternativen, des Respekts vor den unterschiedlichen Logiken der

gesellschaftlichen Teilbereiche, der Förderung gleichberechtigter Vielfalt, Nachdenklichkeit, gegenseitigen Achtung und Offenheit, der demokratischen Teilhabe und insgesamt eines zupackenden Realitätsbezuges, in dem wir uns bei aller Differenzierung unserer sozialen Rollen als citoyens, als Bürger unseres freiheitlichen Gemeinwesens auf die zukünftigen, heute z.T. noch unübersichtlichen Herausforderungen vorbereiten. In dem wir uns nicht nur um unser eigenes Fortkommen kümmern, sondern Verantwortung für das Gemeinwohl übernehmen. In dem wir erkennen, dass Bildung und Wissenschaft keine Waren sind, die für die private Karriere angeboten werden und ihr ausschließlich dienen, sondern ein öffentliches Gut, das für das Gelingen des individuellen Lebens genauso wichtig ist wie für die Stärkung freiheitlicher Gesellschaften, die auf Verständigung und Ausgleich zielen und gerade darin Höchstleistungen vollbringen. In der „Hochschule der Zukunft“ macht es wieder Spaß, gemeinsam und im Austausch mit der Gesellschaft zu studieren, zu lehren und zu forschen.

Soweit meine Vision.

## **V. Fragen an die Gesprächspartner**

*a) Zum Papier des BDA/BDI und des Stifterverbands der deutschen Wissenschaft*

1. Spielt die Demokratie als Orientierung für die „Hochschule der Zukunft“ eine Rolle?
2. Soll der Entwurf den gesamtgesellschaftlichen Interessen und Herausforderungen entsprechen oder formuliert er Erwartungen und Interessen der herausgebenden Verbände bzw. der deutschen Wirtschaft?
3. Aus welchen „Stakeholder“ Gruppen setzt sich die Gesellschaft gegenüber der Hochschule zusammen? Für wen ist sie da?
4. Sind für die Wirtschaft neben den Natur- und Ingenieurwissenschaften auch die Geistes-, Sozial- und Kulturwissenschaften von Belang?

5. Wie ist die Vermittlung von Wettbewerb und Kooperation zu denken angesichts des klaren Übergewichts von Wettbewerb und der Nullsummen-Situation die er begünstigt?
6. Welchen Sinn hat es in einer globalisierten Wirtschaft, die besten Köpfe aus aller Welt nach Deutschland zu ziehen?
7. Gibt es Unterschiede zwischen Unternehmen und Hochschulen hinsichtlich ihrer Ziele, Strukturen und Kulturen?
8. Haben Finanzierer auch die Felder von Forschung und Lehre zu bestimmen (z.B. staatliche Förderprogramme die „politisch relevanten Wissensfelder“?)
9. Können zur besseren Bildungsfinanzierung, gerade auch der Hochschulen, neue Steuern erhoben werden (z.B. Vermögenssteuer?)?

*b) Fragen an das Papier der Böckler-Stiftung:*

1. Spielt die Auswahl der „Besten“ eine Rolle in Ihrem Konzept?
2. Was ist eine „soziale Hochschule“?
3. Fühlt sich der Entwurf vor allem den Arbeitnehmern verbunden oder auch konträren gesellschaftlichen Gruppen?
4. Wie soll sich das Verhältnis von Leitung und Partizipation gestalten?
5. Wie können Transparenz und „informelle Partizipation“ im vorgeschlagenen Governance Modell miteinander vereinbart werden?
6. Welchen Einfluss sollen Staat und Politik auf Forschung und Lehre nehmen?
7. Was erwartet der Entwurf von Evaluationen und Akkreditierungen hinsichtlich der Qualitätssicherung von Forschung und Lehre?
8. Wie soll die öffentliche Finanzierung erhöht werden?
9. Wie steht die Böckler-Stiftung zu Steuererhöhung speziell für die Finanzierung der Bildung?