

# Die Hochschulen sind gewachsen. Wachsen Sie auch zusammen?

Prof. Dr.-Ing. Hans-E. Schurk

Meine sehr verehrten Damen und Herren, als ich im Sommer gefragt wurde, ob ich eine Kanzelrede – quasi zum Abschied – halten möchte, habe ich zuerst mal nachdem Semesterthema gefragt: „Zusammen wachsen“ hat man mir gesagt. Und da ist mir sofort eingefallen, was mich in den letzten 12 Jahren auf Trab gehalten hat und an den deutschen Hochschulen ein bestimmendes Thema war und nach wie vor ist.

Die Hochschulen **sind** gewachsen! Dies ist eine Tatsache. In den letzten 10 Jahren in Bayern von 235.000 auf 380.000 Studierende (ein Plus von über 60 %); dabei die Universitäten um mehr als 50 %, die Fachhochschulen insgesamt um mehr als 85 %. In Augsburg an der Uni von 14.000 auf über 20.000, bei uns von 4.000 auf über 6.000 Studierende.

Die Hochschulen sind gewachsen! In Bayern alle Hochschulen! Zweifellos! Sie sind zusammen gewachsen! Doch sind sie auch **zusammengewachsen**?

Zunächst mal: Warum sind wir eigentlich gewachsen, warum **wollten** wir wachsen? Wollten wir überhaupt wachsen? Und wenn schon wachsen, wollen wir überhaupt **zusammenwachsen**?

Die Hochschulen sind gewachsen, erstens, weil auf Grund der demografischen Entwicklung mehr Abiturientinnen und Abiturienten erwartet wurden, zweitens sollte der doppelte Abiturjahrgang kommen, der zusammen mit der Abschaffung der Wehrpflicht uns überschwemmen würde und drittens hat man uns immer gepredigt, dass zu wenige junge Menschen eines Jahrgangs studieren. Zu wenig, im Vergleich mit anderen Ländern. Und dabei hat man vergessen, dass wir in Deutschland auch eine hervorragende Ausbildung im dualen System haben, die andere Länder so nicht kennen. Mittlerweile kommen an die Hochschulen so viele Studienanfänger, dass die IHK und die HWK Angst haben, keine qualifizierten Bewerber mehr zu bekommen. Sie haben eine Kampagne „Lehre macht Karriere“ gestartet, um zu verhindern, dass all die jungen Menschen Akademiker oder – noch schlimmer – Geisteswissenschaftler werden, um dann sowieso nur einen Job als Taxifahrer zu bekommen, so manche Meinung aus dieser Ecke.

Was will ich damit sagen: Wir **mussten** uns zum Wachstum bekennen, weil wir als öffentliche Hochschulen nicht verantworten können, dass Studienbewerber auf der Straße stehen. Aber etliche von den Hochschulen **wollten** tatsächlich wachsen! Richtig wachsen! Warum?

In unserer Leistungsgesellschaft zählen doch nur noch Superlative: Exzellenz und Größe. Jede Universität möchte als Exzellenzuniversität glänzen; jede Fachhochschule möchte technische

Hochschule werden und zählt alle ihre Schäfchen mit Akribie zusammen, um zu demonstrieren, welche wichtige Rolle sie für Wohlstand und Wirtschaftskraft in einer Region spielt.

Doch warum dies alles: Es geht – wie immer ums Geld: Gelder werden heute zu großen Teilen im Wettbewerb vergeben und da muss man einfach besser, größer und schöner sein. Und neue Gebäude bekommt man sowieso nur, wenn man aus allen Nähten platzt und ohne neue Gebäude müssten ach so viele vor der Türe stehen. Jeder Bürgermeister möchte auf sein Ortsschild „Universitätsstadt“ schreiben und jeder Landrat ist stolz, wenn sich in seinem Landkreis eine Hochschule ansiedelt. Denn Hochschulen zeugen von Bildung und sind schick. So ist es für uns Hochschulen auf der einen Seite nicht unangenehm, so von der Politik umgarnt zu werden, andererseits aber manchmal ganz schön nervig, dauernd der Politik nach dem Mund zu reden, denn, wie gesagt: Geld ist für uns unterfinanzierte Institutionen die Luft zum Atmen. Natürlich haben wir viel Geld dafür bekommen, weil wir gewachsen sind. Je stärker wir gewachsen sind, umso mehr Geld, ich komme darauf noch zurück.

Warum brauchen wir eigentlich Geld? Unser Kerngeschäft ist im Bayerischen Hochschulgesetz vorgegeben:

*„Die Hochschulen dienen der Pflege und Entwicklung der Wissenschaften und der Künste durch **Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung** in einem freiheitlichen, demokratischen und sozialen Rechtsstaat.“*

**Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung! Forschung an erster Stelle!**

Diese Wertigkeit sieht man auch daran, dass parallel dazu vom Bund die sogenannte Exzellenzinitiative gestartet wurde. Ich zitiere die Homepage des BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung):

*„Mit der Exzellenzinitiative fördern Politik und Wissenschaft bis Oktober 2017 herausragende **Projekte und Einrichtungen** an den Hochschulen. An sie schließt sich eine neue Bund-Länder-Initiative zur Förderung **universitärer Spitzenforschung** an. In der Exzellenzinitiative wurden Projekte in drei Förderlinien ausgezeichnet: **Graduiertenschulen** zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, **Exzellenzcluster** zur Förderung der Spitzenforschung und Zukunftsprojekte zum projektbezogenen **Ausbau der universitären Forschung**. Das in dieser Form einmalige Programm hat schon in kurzer Zeit die deutsche Hochschul- und Wissenschaftslandschaft nachhaltig verändert.“*

Exzellenz in der Forschung! Forschung bedeutet, Neues zu entdecken und dann so zur Anwendung zu bringen, dass es Mensch und Natur nützt. Selbstverständlich müssen die Ergebnisse exzellent sein. Doch wie kann ein Mittelgeber erkennen, dass eine Idee erfolgsversprechend ist und die eingesetzten Mittel Zinsen tragen? Man schreibt einen Wettbewerb aus. Gute Chancen hat aber nur der, der schon was vorzuweisen hat oder sich als besser, größer und schöner verkauft! Auf jeden Fall den anderen ausstechen muss. Und hier gilt **nicht** das Olympische Prinzip: Dabei sein ist alles! Sondern: The winner takes it all! Denn Forschungserfolg bedeutet neben dem Renommee vor allem Geld. Geld aus der

Wirtschaft für den Erfinder, den Forscher, den Wissenschaftler, den Patentinhaber. Und wenn er dann noch einen Nobelpreis bekommt, ist auch die Uni mächtig stolz. Und das zählt!

Sehen Sie hier ein Zusammenwachsen zwischen Universitäten, zwischen Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen, oder Universitäten und Fachhochschulen, wenn es letztendlich um Geld geht und der Topf gedeckelt ist? Nur dann, wenn durch eine Kooperation andere Wettbewerber ausgestochen werden können. Echtes Zusammenwachsen in der Forschung? Nicht bei diesem System!

Ich komme zurück auf unser Kerngeschäft: Wo finde ich in der Exzellenzinitiative ein Wort von **Lehre, Studium und Weiterbildung**? Außer den Graduiertenschulen für den akademischen Nachwuchs kein Wort, nichts über die Förderung von „**normalen**“ Studierenden. Kennen Sie eine deutsche Hochschule, die sich damit hervortut, dass alle ihrer Studenten einen Abschluss und einen guten Job bekommen. Doch, so etwas gibt's tatsächlich: In Amerika!

Als Fachhochschulen, oder mittlerweile Hochschulen für angewandte Wissenschaften haben wir uns zur Lehre bekannt, zu einer praxisorientierten Lehre, damit die Studierenden Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben. Und trotzdem werden wir immer noch gerne als zweitklassig angesehen, auch wenn 70 % aller Ingenieure und 50 % aller Betriebswirte diese Ausbildung durchlaufen haben. Weil wir zu wenig Forschung haben und unser Kerngeschäft **nur** Lehre, Studium und Weiterbildung ist. Natürlich können wir in der Regel auf Grund des Lehrdeputats und Höhe der Ressourcen nicht in der Championsleague der Forschung mitspielen – da geht's uns nicht anders als dem FCA! Aber den einen oder anderen Sieg landen auch wir. Mittlerweile werden wir für Universitäten interessant, zum einen weil wir Fachleute an Bord haben, die das Leben in der Industrie kennen und ganz gut wissen, wie da der Hase läuft. Und zum andern, weil wir es uns nicht leisten können, ausgezeichnete Absolventen, die auch wir an den Fachhochschulen haben, an andere Länder zu verlieren. Und zum dritten, weil die Zusammenarbeit mit Fachhochschulen– gerade wegen der Praxisorientierung – im Wettbewerb Vorteile haben kann.

Und hier ist die Politik in Bayern aufgewacht: Es wurde das sogenannte Bayerische Wissenschaftsforum gegründet, das gemeinsame Promotionen von Fachhochschulen und Unis vorsieht. Hier sehe ich tatsächlich eine Annäherung – der erste Schritt für ein Zusammenwachsen. Speziell in Augsburg haben wir das Glück, dies sogar in einem gemeinsamen Forschungsbau, dem sog. MRM-Gebäude, ausprobieren zu können.

Und noch einen Vorteil haben wir in Augsburg: Wir haben ein Cluster. Z.B. das Carbon-Cluster. Was ist das? Unter einem Cluster versteht man das Zusammenwirken von Unternehmen, Forschungseinrichtungen und anderen Organisationen, die ein **gemeinsames Tätigkeitsfeld** und ein **gemeinsames Ziel** verbindet. Gerade diese räumliche und inhaltliche Nähe schafft **Vertrauen** - eine wichtige Voraussetzung, um Potenziale erfolgreich zu nutzen.

Auch hier sehe ich einen guten Ansatz für ein Zusammenwachsen! Altschwäbisch gesagt: Eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten.

Nicht dass Sie mich jetzt falsch verstehen: Dass Forschung gefördert werden muss, ist notwendig. Kein Zweifel. Doch wie sie gefördert wird, wäre durchaus mal wert, genauer überdacht zu werden. Forscher beantragen ihre Projekte, reichen Sie ein und müssen in einem Wettbewerb die Gutachterrunden überstehen. Als Forscher muss ich also einen Antrag schreiben, in dem ich herausstellen muss, warum ich besser bin als Kollege Müller, der an einem ähnlichen Thema dran ist. Ich kann z.B. nachweisen, dass ich schon 17 Veröffentlichungen mehr habe, dass ich mehr Mitarbeiter und eine bessere Laborausstattung habe, und dass ich noch viel erfolgreicher wäre, wenn ich mehr bekommen würde.

Wenn ich nicht erfolgreich war, schimpfe ich auf die Gutachter, die ja keine Ahnung haben, ich schimpfe auf die Hochschulleitung, die mir zu wenig Unterstützung zukommen hat lassen und ich schimpfe darauf, dass ich überhaupt viel zu viel Lehre machen **muss**.

Wenn ich aber erfolgreich die anderen ausgestochen habe, bin ich der größte. Ich bekomme eine Zeitungsnotiz und bin mächtig stolz! Alles ist gut!

Wirklich? Wir wissen doch, wie Wilhelm Busch einmal gesagt hat „Neid ist die aufrichtigste Form der Anerkennung“. Und Wettbewerb erzeugt nun mal Neid und Missgunst unter den Kollegen. Und Frust! Dann kommt noch dazu, dass das Professorengehalt heute Leistungszulagen umfasst und diese Leistungszulagen von der Hochschulleitung auf Grund von mehr oder weniger nachvollziehbaren Kriterien vergeben werden. Zum Beispiel auf Grund von eingeworbenen Drittmitteln. Dies kann meinerwegen auch in einem transparenten demokratischen Prozess passieren. Doch: Warum kriegt der was und ich nicht?

In diesem Prozess gibt es heute keinen prinzipiellen Unterschied mehr zwischen Universitäten und Fachhochschulen. Ich würde sogar sagen, die Fachhochschulen sind in das Universitätssystem gewachsen und behaupte einfach frech, in 10 Jahren werden die Hochschulen hier zusammengewachsen sein.

Haben Sie eigentlich gemerkt, dass ich über die Hauptpersonen in dem ganzen Spiel noch nichts gesagt habe? Die Studierenden!

**Lehre, Studium und Weiterbildung** ist Kommunikation: Lehrende und Lernende müssen zusammen kommen, sich untereinander und gegenseitig austauschen und ihre Erfahrungen teilen. Kommunikation kommt vom Lateinischen communicatio „Unterredung, Mitteilung“; Teilen!

Wie gesagt: die Hochschulen sind gewachsen; dafür haben wir Geld bekommen. Dieses Geld haben wir, weil chronisch unterbesetzt, natürlich zum größten Teil in Personal gesteckt. Also ist nicht nur die Zahl der Studierenden gewachsen, auch die Zahl der Professoren, die Zahl der Wissenschaftler und die der Lehrunterstützenden. An der Hochschule Augsburg z.B. von 120 auf 170 Professoren. Mehr Professoren – eigentlich für die Lehre. Doch mehr Professoren, mehr Forschung, mehr Einzelkämpfer, mehr Neid, mehr Missgunst, mehr Frust. Als ehemaliger Präsident muss ich leider bestätigen, dass die Zahl derartiger Probleme in den letzten Jahren zugenommen hat und sich die Hochschulleitung nicht nur einmal damit beschäftigen musste.

Diese Wettbewerbssituation und der vermeintliche Kampf um Mittel innerhalb einer Hochschule führen dazu, dass es nicht einfach ist, die Interessen einzelner Kollegen oder auch einzelner Fakultäten unter einen Hut zu bringen und immer wieder daran zu erinnern, welchen Beitrag **die Hochschule als Ganzes** für die Menschen in der Region zu leisten hat. Dass die Maschinenbauingenieure gut konstruieren und auf dem Stand der Technik sind, dass die Betriebswirte gelernt haben, gut mit Geld umgehen und sich präsentieren können und dass die Designer mit ihrer Kreativität nachgefragt sind, ist doch selbstverständlich. Das ist das **Mindeste**, was wir als Hochschule bieten müssen.

Als Hochschule haben wir jedoch den gesellschaftlichen Auftrag, nicht nur die Forschung, sondern die uns anvertrauten jungen Menschen so weiterzuentwickeln, dass sie in Wirtschaft und Gesellschaft selbst Verantwortung übernehmen **können** und vor allem auch **wollen**. Roman Herzog, unser in der letzten Woche verstorbener Altbundespräsident, hat einmal gesagt: „**90 % tragen Bedenken, 10 % Verantwortung**“. Und an diesem Verhältnis müssen wir arbeiten. Das schaffen wir nur durch das **Vorbild**, das wir selbst geben, durch **Respekt**, den wir allen Beteiligten ohne Ansehen von Hierarchie oder Herkunft entgegenbringen und vor allem durch das **Vertrauen**, das wir in die junge Generation setzen und nicht nur in die **deutsche** junge Generation!

Im Innovationspakt, den die bayerischen Hochschulen im Juli 2013 unterschrieben haben und der bis Ende 2018 läuft, findet man folgendes: „*Die Hochschulen fördern die internationale, insbesondere die europäische Zusammenarbeit im Hochschulbereich, und den Austausch zwischen deutschen und ausländischen Hochschulen; sie **berücksichtigen die besonderen Bedürfnisse ausländischer Studierender.***“

Dabei haben wir uns verpflichtet, weltoffen und tolerant zu sein, die Menschen nicht nach ihrer Herkunft, ihrer Religion oder ihrer Hautfarbe zu beurteilen, sondern allen mit gleichem Respekt zu begegnen, und auch für alle die gleichen Regeln anzuwenden. Ich bin überzeugt, dass dies der einzige Weg ist, auch Menschen aus einem anderen Kulturkreis zu überzeugen, dass man in unserer Gesellschaft sehr gut und frei leben kann. Dabei muss man aber auch klar kommunizieren, dass die Freiheit des Einzelnen da aufhört, wo er sie dem anderen wegnimmt, oder wo er eigene Regeln definiert. Der schon zitierte Roman Herzog hat einmal gesagt: „**Frei können wir nur gemeinsam sein. Freiheit funktioniert nicht, wenn der**

**Einzelne immer nur Rechte für sich in Anspruch nimmt und immer mehr Verantwortung den anderen aufbürdet.**“ Und hier sind wir an den Hochschulen – wie auch anderswo – bei weitem noch nicht so weit. Hier sehe ich gerade beim Zusammenwachsen aller Beteiligten an einer Hochschule durchaus noch Luft nach oben. Zwischen Kolleginnen und Kollegen, zwischen Lehrenden und Studierenden. „**Miteinander arbeiten**“, das funktioniert schon ganz gut. „**Für einander arbeiten**“, kann ich jedoch nur selten erkennen.

So, wie schaffe ich jetzt den Dreh zu „Unkraut und Weizen“?

Ich habe versucht darzustellen, dass das Wachstum von Hochschulen, Herausforderungen mit sich bringt, die zum einem im **System** begründet, zum andern aber typisch für einen „**Homo Universitatis**“ sind, also für einen Professor, wie ich einer bin, der in seinem Fach der beste ist, der alles (besser) weiß und sich nicht wirklich belehren lässt. Ein Wissenschaftler liebt seine Orchidee oder auch seine Distel, und vergisst manchmal, welche Ernte in die Scheune eingefahren werden muss, um bei dem Gleichnis zu bleiben. Eine Orchidee und eine Distel sind wunderbare Pflanzen, beides möchte man aber nicht im Weizen haben. Unkraut gibt’s an einer Hochschule nicht, es sollte auch kein Ausjäten und kein Verbrennen geben. Auch wenn der Weizen meint, eine Distel gehöre eigentlich nicht auf sein Feld. An einer Hochschule sollten wir darauf schauen, dass jeder seinen Beitrag an der Ernte liefert. Und die Ernte, die eine Hochschule hervorzubringen hat, ist die Bildung von Menschen, denke ich. Jeder sollte aber auch die Möglichkeit haben, sein eigenes Gärtlein zu bestellen, und wenn er Lust hat, Disteln darauf anzubauen und zu pflegen, denn auch sie sind notwendiger Lebensraum für all die wunderbaren Schmetterlinge auf der Welt!

In 10 Jahren werden wir es daher nach wie vor nötig haben, uns um ein Zusammenwachsen **innerhalb der Hochschule** zu bemühen.

Deshalb möchte ich nicht mit Matthäus 13, sondern sinngemäß mit einem Zitat aus dem 4. Kapitel des Epheserbriefes von Paulus enden:

**„Keiner soll sich über den anderen erheben. Seid vielmehr allen gegenüber freundlich und geduldig und geht nachsichtig und liebevoll miteinander um. Setzt alles daran, die Einheit zu bewahren, die Gottes Geist euch geschenkt hat; sein Frieden ist das Band, das euch zusammenhält.“** und, so ergänze ich **„das Euch weiter zusammenwachsen lässt“**.