



► **Hochschulmanagement** Bildungsexperten, Politiker und Manager diskutieren auf einer FTD-Konferenz über die Zukunft der deutschen Hochschulen: Wie schaffen sie es an die internationale Spitze? Wie viel Autonomie brauchen sie dazu? Und dürfen Wissenschaftler Gewinne machen?



Streit um Unis: FTD-Redakteurin **Marion Schmidt**, SRH-Chef **Klaus Hekking**, DHV-Vertreter **Walter Schaffartzik**, IW-Experte **Hans-Peter Klös**, CHE-Leiter **Detlef Müller-Böling**, Stanford-Professor **Hans Weiler** (v.l.)

UNTERNEHMEN UNI

„Arbeit geht dorthin, wo die Expertise ist“

Martin Jetter, Geschäftsführer IBM Deutschland

„Wettbewerb führt zur Ausdifferenzierung. Nicht nur in Richtung Exzellenz, auch nach unten“

Klaus Semlinger, Professor an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

„Wenn Unis selbst darüber entscheiden, wie viel sie ihren Professoren zahlen, dann würde das Besoldungssystem kollabieren“

Jürgen Zöllner, Wissenschaftssenator Berlin

„Den Wettbewerb werden manche Hochschulen nicht überstehen“

Walter Schaffartzik, Deutscher Hochschulverband

„In der Debatte wird noch zu viel nach dem Staat gerufen. Ich plädiere dafür, den Hochschulen mehr zuzutrauen“

Hans Weiler, emeritierter Professor der Stanford University, USA

„In Deutschland wird wie vor 100 Jahren unterrichtet – mit vorlesenden Studierenden als Beruhigungsmittel“

Klaus Landfried, Bildungsberater

„Die Nachfrage der Hochschulen nach integrierten Software-Systemen ist sehr hoch“

Stephan Sachse, Geschäftsführer Datenlotsen Informationssysteme

„Fundraising muss an jeder Uni Chefsache sein“

Arnulf Melzer, Fundraising-Bevollmächtigter TU München

„Es geht nicht darum, immer mehr Geld ins System zu pumpen“

Hans-Peter Klös, Institut für deutschen Wirtschaft Köln

Mit BWL auf den Wissensgipfel

Fundraising, Marketing, professionelles Management: Nur langsam begreifen deutsche Hochschulen, dass sie sich modernisieren müssen. Das Ausland hat sie längst abgehängt

VON LENA GÜRTLER, BERLIN

Man kann sich in Deutschland zum Friseur und Klempner ausbilden lassen. Warum nicht zum Hochschulmanager? fragt Hans Weiler. Der emeritierte Professor hat an der Universität Stanford gelehrt, wo Fundraising, Marketing und Finanzmanagement zum Alltag gehören – anders als in Deutschland, wo sich die Hochschulen erst langsam modernisieren. Obwohl sich in den vergangenen zehn Jahren viel getan habe, gehe der Kulturwandel an den Hochschulen noch nicht schnell genug voran, um international mithalten zu können, sagte Detlef Müller-Böling, Leiter des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) in Berlin auf der FTD-Konferenz Hochschulmanagement. „Der Blick auf den internationalen Wettbewerb macht mir Angst.“

Andere Länder kämpfen längst weltweit um Spitzentalente. „Gut ausgebildete junge Leute sind das wichtigste Kapital im globalen Wettbewerb“, sagte Martin Jetter, Geschäftsführer von IBM Deutschland. Viele deutsche Absolventen seien nicht auf die Aufgaben in globalen Unternehmen vorbereitet,

ihnen fehlten „Fremdsprachenkenntnisse, Social Skills und Teamorientierung“. Deutschland müsse der Wissenschaft einen höheren Stellenwert einräumen, sagte Berlins Wissenschaftssenator Jürgen Zöllner und forderte 10 bis 20 Mrd. € mehr aus der Staatskasse. Im Vergleich mit den Vereinigten Staaten wäre das noch wenig. Der amerikanische Kongress bewilligte den Universitäten gerade erst 33 Mrd. \$ zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit. „Davon könnte man zwölf Exzellenzinitiativen bezahlen“, sagte Weiler. Bund und Länder lassen sich diese Förderung 1,9 Mrd. € kosten.

Mehr Geld bedeutet allerdings nicht unbedingt mehr Bildung, betonte Hans-Peter Klös vom Institut für deutschen Wirtschaft Köln (IW). Vielmehr seien echte Wettbe-

werbsbedingungen und mehr Wirtschaftlichkeit nötig. „Professionelle Strukturen sind die Voraussetzung dafür, dass Unternehmen Hochschulen unterstützen.“

Doch darüber, wie betriebswirtschaftlich eine Hochschule sein darf, streiten die Experten. Wettbewerb, Nachfrageorientierung, Fundraising, Unternehmerkultur – verwandelt sich der Wissenschaftsbetrieb künftig in eine Geldmaschine? Peter Eichhorn vom Alumni-Netzwerk in Mannheim plädierte für einen „Verzicht auf Rendite, aber nicht auf Gewinne“. Diese könnten wieder in Forschung und Lehre investiert werden. „Eine gefährliche Sichtweise“, konterte CHE-Mann Müller-Böling, „Überschüsse erzielen ist nicht die Aufgabe von Hochschulen.“ Wert- und Leistungsvorstellungen einer Firma könnten nicht eins zu eins

auf Universitäten übertragen werden: „Wir brauchen eine spezifische Betriebswirtschaftslehre für Hochschulen.“

Ein wenig Wettbewerb, ein paar neue Stellen im Bereich Management – das reiche noch lang nicht aus, betonte Weiler: „Solange Gremien institutionalisierte Nichtangriffspakte sind, können die Hochschulleitungen nicht handeln.“ Klaus Hekking, Vorstandsvorsitzender des privaten Bildungskonzerns SRH, bezeichnete die betriebswirtschaftlichen Ansätze an staatlichen Hochschulen jedoch als „reine Kosmetik“. Wegen ihres Quasimonopols seien diese nicht gezwungen, sich wirklich betriebswirtschaftlich zu organisieren. „So erstellen einige Universitäten Geschäftsberichte, Immobilien und Pensionsrückstellungen fehlen darin jedoch“, kritisierte er. Damit entfallende auch ein Teil

des Risikos, das private Anbieter tragen müssten. Hekking Vorschlag: Jeder Studierende bekommt ein Bildungsbudget, das er an der Hochschule seiner Wahl ausgibt. Damit würden sich die Anreize mit einem Schlag ändern. Zöllner plädierte ebenfalls für mehr Autonomie. „Die Hochschulen brauchen finanzielle Freiheit“, sagte der Bildungssenator, dazu gehöre auch das Risiko, bei Misserfolg zu schließen.

Nicht nur die Hochschulen müssen sich neu aufstellen. „Viele Firmen wissen gar nicht, wo sie sich in welcher Größe engagieren“, sagte Klös. „Bildung muss eine Führungsaufgabe im Unternehmen werden.“ Der Fachkräftemangel eröffne den Unis neue Chancen, für viele Unternehmen sei die Sorge um den Nachwuchs ein wichtiger Anstoß, sich zu engagieren. Dafür erwartet die Industrie allerdings Praxisnähe. Um Weiterbildung und Wissenstransfer bemühten sich viele noch gar nicht, kritisierte Zöllner. „Hier können die Unis nicht anbieten, was sie wollen, sondern müssen sich ganz konkret auf die Nachfrage der Wirtschaft ausrichten.“

Eine Herausforderung für die Lehre. „In Deutschland wird wie vor 100 Jahren unterrichtet – mit vorlesenden Studierenden als Beruhigungsmittel“, sagte Bildungsberater und Headhunter Klaus Landfried. Wie die Situation in vielen Hörsälen aussieht, machte Walter Schaffartzik vom Deutschen Hochschulverband deutlich. Statistisch gesehen, betreut ein Professor 60 Studierende. „In Costa Rica ist das Verhältnis eins zu zehn.“

[WWW.FTD.DE/BILDUNG](http://www.ftd.de/bildung)
Mehr zum Thema Hochschulen



Darf eine Uni Gewinne machen? Diese Frage spaltet das Publikum bei der FTD-Konferenz Hochschulmanagement. 150 Experten sind nach Berlin gekommen, um über die Zukunft der Hochschulen zu diskutieren

FTD-WORKSHOPS: WIE HOCHSCHULEN SICH FÜR DEN WETTBEWERB RÜSTEN KÖNNEN

Erfolgreich sammeln

Fundraising Fundraising ist Chefsache: „Es muss eine Strategie geben, der sich alle Fakultäten unterordnen“, sagte Arnulf Melzer, oberster Fundraiser der TU München (TUM). Dort verbringt der Präsident allein 40 Prozent seiner Zeit mit Geldsammeln. Der Erfolg: 125 Mio. € in neun Jahren.

Alumni Nicht jede Uni sitzt in so einer finanzstarken Region. Während die TUM nur noch um Großspenden wirbt, setzt die Uni Mannheim auf ihre Alumni. Sie zahlen 50 € Jahresbeitrag, durch zusätzliche Spenden konnte ein Hörsaal für 56 000 € ausgestattet werden, berichtete Peter Eichhorn, Präsident des Alumniclubs. „Die Bereitschaft zu stiften steigt“, sagte Volker Meyer-Guckel vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. „Um diesen Trend weiter zu fördern, müssen die Beträge zu einem größeren Maße abzugsfähig werden.“

Patente Um neue Geldquellen zu erschließen, sind Investitionen nötig, für Kampagnen, Personal, Events. „Auch die Verwertung von Patenten ist mühselig“, sagte Bernhard Bomke von der Patentverwertungsgesellschaft Brainshell. „Doch nach spätestens 10, 15 Jahren zahlt sich das aus.“

Den Campus managen

Prozesse Die Botschaft ist simpel: Die Technik spielt bei der Einführung von Campus-Management-Systemen (CMS) nur eine untergeordnete Rolle. Wichtiger sei es, zuvor die Prozesse und die Schwachstellen der Hochschule zu analysieren, sagte Arndt Bode, Chief Information Officer an der TU München. „Die Uni muss dies als strategische Aufgabe verstehen.“

Widerstand Wenn transparent wird, wie groß die Auslastung von Veranstaltungen ist, oder wie viel Dozenten tatsächlich leisten, ist mit großen Widerständen zu rechnen, sagten alle Hochschulexperten.

Investitionen Das staatlich geförderte Hochschul-Informationssystem (HIS), das über Jahre quasi ein Monopol auf Hochschulsoftware hatte, bekommt zunehmend Konkurrenz. Die Nachfrage steige stark, sagte Stephan Sachse, Chef der Datenlotsen. Die Vorstellung, ein CMS könne mit dem laufenden Budget eingeführt werden, sei aber abwegig, sagte Stephanie Haussner, Marketingchefin des Schweizer Anbieters Crealogix. Löhnen werde sich solch eine Investition aber, ist Bode überzeugt. Binnen zehn Jahren spare eine Hochschule so einen einstelligen Millionenbetrag.

Wettbewerb um kluge Köpfe

Berufungen Die ETH Zürich schafft es, mit einer aktiven Berufungspolitik exzellente Wissenschaftler weltweit zu rekrutieren. Die Neubesetzung eines Lehrstuhls wird immer mit externen Fachleuten entschieden, gesucht wird international, die Hälfte aller Wissenschaftler wird über direkte Suche gefunden. „Wir bieten viel Freiheit zu forschen“, sagte Gerhard Schmitt, Vizepräsident für Planung und Logistik der ETH.

Besoldung Deutsche Hochschulen können dabei oft nicht mithalten. Vor allem „das Besoldungsrecht ist eine echte Katastrophe“, sagte Horst Hippler, Rektor der TU Karlsruhe, „wir haben im Wettbewerb nur Chancen, wenn wir mehr zahlen können“. Klaus Landfried, der als Headhunter für Hochschulen arbeitet, kritisierte hingegen, dass die Unis ihre Spielräume zu wenig nutzen würden: „Da müssen sie es im Notfall mal auf eine Klage ankommen lassen.“

Prestige „Geld ist nicht alles“, sagte Christina Reinhardt, Personalentwicklerin an der Ruhr-Uni Bochum, „gute Leute kommen, wenn Prestige und Arbeitsbedingungen stimmen“. Sie beklagt allerdings, dass die Berufungsverfahren nicht transparent seien: „Da wird immer die Tür zugemacht.“

Hochschule als Marke

Marketing Ohne echte Substanz lässt sich die Außenwirkung einer Hochschule nicht verbessern: „Kein Marketing hilft, wenn man nicht gut ist“, sagte Holm Keller, Vizepräsident der kürzlich umbenannten Leuphana Universität Lüneburg. Die Uni hat in den vergangenen Jahren nicht nur ihren Namen gewechselt, sondern auch ihr Studienangebot komplett umgekrempelt. „Man braucht zuerst eine gute Geschichte“, so Keller. Damit sei es auch gelungen, den ehemaligen US-Präsidenten Jimmy Carter als Paten für den ersten Studienjahrgang des „Leuphana Bachelors“ zu gewinnen.

Emotionalität Bei den Methoden der Außenwirkung scheiden sich allerdings die Geister. Die Bremer Kommunikationsberaterin Almut Röper warb für mehr Emotionalität, vor allem wenn um Studenten geworben werde: „Wir brauchen Bilder.“

Reputation Die Münsteraner PR-Professorin Ulrike Röttger warnte dagegen vor einer Trivialisierung und vor „Eventismus“. Für sie ist Reputation das zentrale Stichwort. Auf Seriosität und Leistung setzt auch Harloff Wenzler, Geschäftsführer der privaten Bucerius Law School: „Die Stärke einer Marke kommt von innen.“

MONTAG	FORSCHEN & ENTWICKELN
DIENSTAG	RECHT & STEUERN
MITTWOCH	BILDUNG
DONNERSTAG	GESUNDHEITSWIRTSCHAFT
FREITAG	WIRTSCHAFTSBÜCHER