

II. Kennzeichen und Erfolgsfaktoren von Spitzenuniversitäten



Detlef Müller-Böling

Sehr geehrte Frau Schleyer,
meine sehr verehrten Damen und Herren,

Ich habe mich sehr über diese Einladung gefreut und stehe jetzt vor zwei großen Herausforderungen. Die erste ist, nach Gerhard Casper zu reden, der persönlichen Inkarnation der Idee der Spitzenuniversität, wie wir sie hier in Deutschland verstehen. Die zweite Herausforderung ist die, dass Sie eigentlich alle schon an den Empfang denken und an den Imbiss, und ich gegen Ihren Hunger ankämpfen muss.

Ich werde dennoch aus deutscher Sicht Kennzeichen und Erfolgsfaktoren von Spitzenuniversitäten und einige Kategorien aufzeigen, nach denen wir Spitzenuniversitäten begreifen müssen. Ich habe versucht, das in dem Buch „Die entfesselte Hochschule“ zu beschreiben. Die von mir dort gewählten Kategorien treffen sehr gut, was wir unter Spitzenuniversität verstehen: Zuallererst Exzellenz in der Wissenschaft, eine Spitzenuniversität muss also eine wissenschaftliche Hochschule sein –

und darunter verstehen wir in der Regel Forschung und Lehre. Außerdem muss sie profiliert sein. Sie kann nicht mehr die „universitas“ allen Wissens abdecken, sondern muss sich auf einzelne Schwerpunkte konzentrieren. Und das muss sie im Wettbewerb tun. Herr Casper hat eben schon mehrfach sehr deutlich darauf hingewiesen.

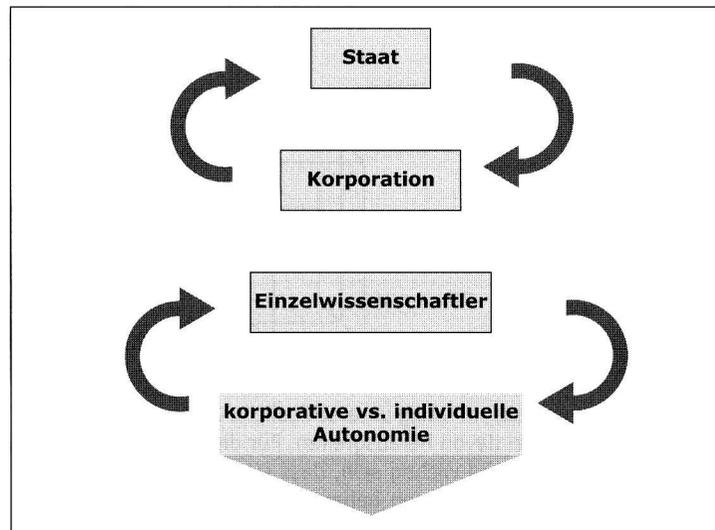
Dieser Wettbewerb, den wir als deutsche Universitäten im Bereich der Forschung schon gewohnt sind, wird sich nun auch im Bereich der Lehre entwickeln, und zwar international. Das heißt, die deutsche Hochschule muss eine internationale Hochschule werden. Selbstverständlich braucht eine Hochschule Geld, und sie muss mit dem Geld auch umgehen können. Sie muss mit neuen Medien arbeiten, also virtuell sein, und – last but not least – autonom sein, handlungsfähig nach innen und nach außen. Diese sieben Kriterien werde ich im Einzelnen etwas näher erläutern.

1. Autonomie

Was heißt Autonomie eigentlich? Wir führen dieses Wort pausenlos im Munde. Ist damit die Autonomie des Einzelwissenschaftlers, des Spitzenwissenschaftlers, gemeint? Oder macht in Zukunft der Einzelne, selbst wenn er vielleicht mit einem weiteren Wissenschaftler zusammenarbeitet, nicht mehr das aus, was wir „Spitzenuniversität“ nennen können? Zunehmend, denke ich, wird fraglich, ob der Einzelforscher, so genial er auch ist und so notwendig seine Genialität auch sein mag, den wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt bringen kann. Vielmehr ist die Zusammenarbeit vieler innerhalb der Hochschule notwendig, um die Probleme, mit denen wir es in der Wissenschaft und in der Gesellschaft zu tun haben, Lösungen näher zu bringen.

Die entscheidende Frage – und Herr Casper hat es schon angesprochen – ist dann die, wie das Verhältnis zwischen dem Einzelwissenschaftler, der Korporation und dem Staat auszugestaltet ist. Solange der Staat noch die jetzige Rolle spielt, muss ich ihn mit in meine Betrachtung einbeziehen. Wir haben es in Deutschland mit einem System zu tun, wo der Einzelwissenschaftler auch im internationalen Vergleich über ein übergroßes Maß an Autonomie verfügt, wo aber die Eigenständigkeit der Korporation Universität oder Fakultät weitestgehend ausgehöhlt ist und deren Funktion vom Staat übernommen wurde. Der Deutsche Fakultätentag beispielsweise ist eine Institution, die die Dominanz des Einzelwissenschaftlers fordert und weiterhin perpetuieren will. Ich glaube aber, dass wir mit dieser Dominanz alleine nicht mehr weiter kommen. Wir müssen stattdessen zwischen der korporativen Autonomie, sprich der Autonomie der Korporation Fakultät oder Universität und der individuellen Autonomie des einzelnen Wissenschaftlers ein neues Verhältnis, ein neues Gleichgewicht finden. Schränken wir die individuelle Autonomie ein, kann das nur zu Gunsten der korporativen Autonomie gehen und nicht zu Gunsten der Macht des Staates – damit würden wir der Universität einen schlechten Dienst erweisen.

Abb. 1:

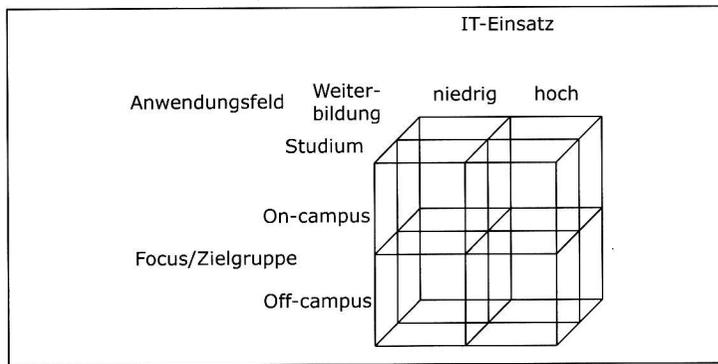


2. Virtualität

Ich glaube, dass die Hochschule der Zukunft Elemente neuer Medien integrieren muss, und zwar aus vier Gründen: Erstens wird diese „Alma mater virtualis“ von den Studierenden gefordert, die in ganz anderer Art und Weise miteinander über das Netz kommunizieren, sich in ganz anderer Art und Weise das Wissen erarbeiten können, und die das bereits in jungen Jahren lernen. Mit entsprechenden Ansprüchen werden sie auch an die Universitäten herantreten. Zweitens gibt es bereits einen weltweiten Bildungsmarkt, und der Wettbewerb in diesem Markt ist nur mit Virtualität zu bestehen. Drittens ist mit diesem Medium die große Chance verbunden, die Massenlehre, unter der wir leiden, zu individualisieren, auf eine neue Basis zu stellen. Der vierte Grund liegt in den Anforderungen des lebenslangen Lernens.

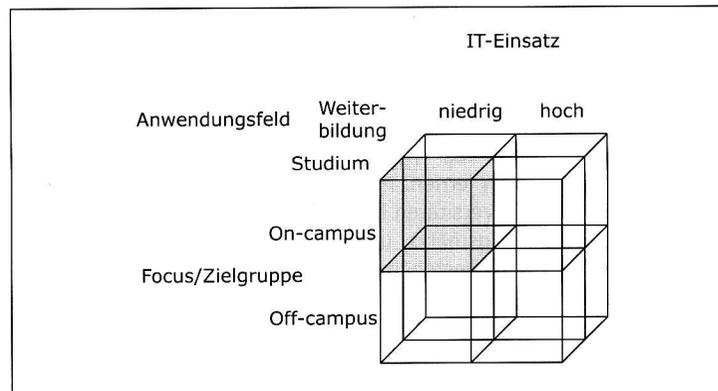
Nun, meine Damen und Herren, kann es nicht darum gehen – und diese Vorstellung hört man dann häufig –, dass da ein Professor in Bad Dürkheim säße und der Student auf Hawaii und die beiden kommunizieren miteinander. Das wäre die neue Form der Lehre, so glauben viele. Aber die Realität wird um einiges vielfältiger sein. Es gibt einen Raum von Optionen und daraus folgend verschiedene Strategien. Sie können – ich habe das hier dichotomisiert – innerhalb dieses Aktionsraums das Studium oder die Weiterbildung herausgreifen. Sie können dies für die Präsenzlehre („on campus“) oder für die Fernlehre („off campus“) tun, und Sie können Ihre Aufgaben mit großem oder kleinem IT-Einsatz ausfüllen.

Abb. 2:



Das bedeutet also, dass wir völlig unterschiedliche Optionen haben – ich will jetzt hier nur zwei davon herausgreifen. Für die Frischlinge, die aus der Schule kommen, wird wichtig sein, dass sie weiterhin den persönlichen Kontakt zu den Lehrenden haben. Und von daher wird es vielleicht eine sinnvolle Strategie sein, für diese Zielgruppe im Erststudium eine Präsenzlehre mit niedrigem IT-Einsatz anzubieten.

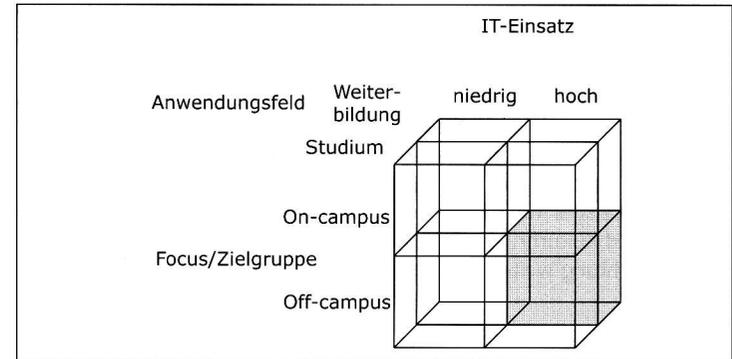
Abb. 3:



Anders kann es sich darstellen für diejenigen, die mit 40, 50 Jahren im Rahmen der Weiterbildung ausgebildet werden. Hier bietet sich eher ein Fernstudium mit hohem IT-Einsatz an.

Solche Strategien werden sich aber nicht von allein, auch nicht auf der Lehrstuhlebene, entwickeln. Es gibt in Deutschland ganz hervorragende Pilotprojekte auf diesem Gebiet, die auch im internationalen Vergleich herausragend sind. Wir sind an der Spitze, was den „content“ und vielfach auch was die didaktische Aufbereitung anbetrifft. Aber wir betrachten die Arbeit mit neuen Medien mehr als eine Forschungs-, denn als

Abb. 4:



eine Umsetzungsaufgabe für unsere eigene Lehre. In diesem Sinne werden solche Vorhaben auch vom Staat in erster Linie in der Form der Forschungsförderung gefördert. Unsere große Schwäche in Deutschland ist die Vermarktung, weil wir überhaupt keine Erfahrungen haben, wie wir mit einem Studentenmarkt umzugehen haben. Wir haben auch gar keinen solchen Markt, da die Studenten den Universitäten zugewiesen werden, und konnten daher bisher wenig Gefühl dafür entwickeln. Dies gilt schon für den deutschen, umso mehr also für den internationalen Markt.

Bei dieser Aufgabe der Vermarktung von virtuellen Studienangeboten ist die Korporation auf ganz neue Weise gefordert. Diese Aufgabe kann der einzelne Wissenschaftler, der für einen Teil des Curriculums eine „Elektrifizierung“ seiner Lehrveranstaltung vornimmt, gar nicht leisten, sondern solche Vorhaben müssen Teil der Strategie der Hochschule insgesamt werden, wenn sie an die Spitze kommen möchte. Und das ist eine Aufgabe der Korporation, eine Aufgabe der Dekane und der Hochschulleitung.

3. Wirtschaftlichkeit

Nun, eine Spitzenuniversität ist wirtschaftlich unabhängig, ist unternehmerisch, ist selbstverantwortlich und ist nicht alimentiert in dem Sinne, dass alle gleich behandelt werden. Sie sehen sofort, dass wir mit solchen Bedingungen in Deutschland nicht unerhebliche Probleme haben. 90 Prozent unserer Hochschulelats sind vom Staat finanziert. Wenn man diese diversifizieren will – erste Hochschulen gehen ja diesen Weg –, dann geht es ins Sponsoring, in andere Einnahmen. Will man also „Entrepreneur“ werden, dann wird man einnahmen-aktiv. Im Bereich der Forschung sind wir in Deutschland außerordentlich erfahren, wie man Drittmittel-Projekte einwirbt. Im Bereich der Lehre ist uns jede Einnahmenaktivität verboten, Studiengebühren gibt es in Deutschland nicht.

Letztlich müssen die staatlichen Mittel den Hochschulen global zugewiesen werden. Ich brauche es nicht zu wiederholen: Globalhaushalte bedeuten keine Entmündigung, sondern eine weise Selbstbescheidung und Beschränkung des Staates, weil er weiß, dass er das Geld nicht so sinnvoll ausgeben kann wie die Hochschulen selbst. Diese Überzeugung wird sich hoffentlich in ein paar Jahren durchsetzen. Die Abkehr von der Alimentation zur leistungsbezogenen Finanzierung bedeutet: Spitze muss auch spitzenmäßig finanziert werden. Das wird aber auch bedeuten, dass weniger herausragende Universitäten dann weniger bekommen. Es sind Kulturbrüche, mit denen wir es da zu tun haben, wenn wir in diese Richtung weiter denken und arbeiten wollen.

4. Internationalität

In den USA gibt es 60 „research universities“ – in Deutschland gibt es 80 Universitäten. In den USA sind sie *faktisch* Forschungsuniversitäten – in Deutschland sind sie als Forschungsuniversitäten definiert. Das bedeutet aber nicht, dass sie auch tatsächlich Forschungsuniversitäten sind. Daran zeigt sich ein völlig anderes Verständnis, eine völlig andere Vorgehensweise, wenn wir Charakterisierungen wie etwa „Spitze“ vornehmen. Wir gehen nicht von dem Ergebnis, sondern von der Definition aus, indem wir nicht danach fragen, was einer ist, sondern was einer sein soll.

5. Wettbewerbsfähigkeit

Es kann nicht nur darum gehen, deutsche Wissenschaftler wieder nach Deutschland zurückzuholen, die im Ausland sind, das scheint mir ein bisschen provinziell gedacht zu sein. Es geht darum, Weltspitzenwissenschaftler nach Deutschland zu holen – wenn das Deutsche sind, umso besser. Im Wettbewerb um Forschungsgelder sind wir, glaube ich, sehr erfahren; in der DFG ist unser System der Forschungsfinanzierung auch gut organisiert. Ob das Geld ausreichend ist, ob nicht die außeruniversitären Forschungsinstitutionen, wie Herr Casper gesagt hat, zu zahlreich sind bei uns und diese vielleicht doch eher zu den Universitäten gehören sollten, sei dahingestellt.

Aber es geht neben dem Wettbewerb um Forschungsgelder auch um den Wettbewerb um die Studierenden. Herr Casper hat das auch schon sehr deutlich gemacht. Ich möchte dazu an dieser Stelle nur zwei Zitate bringen, die für sich selbst sprechen. Das erste ist von der Internetseite der Stanford Universität:

„We are looking for a diverse group of intellectually curious students who will pursue our academic program with vigour and still have the time and interest to contribute actively to Stanford's residential community.“

So also sucht Stanford intellektuell wissbegierige Studenten, die ihr Studium mit geistiger und charakterlicher Kraft verfolgen. In Deutschland heißt es zu diesem Thema:

„Jeder Deutsche ist zu dem von ihm gewählten Hochschulstudium berechtigt, wenn er die für das Studium erforderliche Qualifikation nachweist. Der Nachweis wird für den Zugang zu einem Studium grundsätzlich durch den erfolgreichen Abschluss einer auf das Studium vorbereitenden Schulbildung erbracht.“

Das ist Originalton Hochschulrahmengesetz 1998. Mit dem Abitur darf also jeder bei uns an jeder Universität jedes Fach studieren. Aber: Unter Gleichen gibt es keine Spitze! Wir müssen also Ungleichheit zulassen. Ich kann es auch anders formulieren: Die Fiktion der Gleichheit ist aufzugeben, die unser System weiterhin prägt – und, meine Herren Minister, das geht!

„Dem verfassungsrechtlichen Gebot der Chancengleichheit würde eine Regelung eher gerecht, die dem Studienbewerber die Chance einräumt, sich an einzelnen Hochschulen zu bewerben. Das Recht auf Auswahl der Studierenden kann den Hochschulen übertragen werden.“ Zu diesem Ergebnis kam Prof. Dr. Kay Hailbronner bereits 1995 in einem verfassungsrechtlichen Gutachten, das das CHE damals in Auftrag gegeben hat.

6. Profilierung

Dieses Kriterium beinhaltet, dass strategisch geplant werden muss. Aber was heißt das: „strategisch planen“? Das heißt zukünftige Erfolgspotenziale sichern, anstatt nach einer Kapazitätsverordnung oder der Kapazitätsauslastung zu planen, zu schließen und wieder aufzumachen. Nein, es geht um die Studiengänge, die *in 10 Jahren* nachgefragt werden, und es geht um die Forschungsfelder, die in 10 Jahren Drittmittel sichern. Und dabei geht es auch nicht darum, mit dem Schwanz der Universität nach dem Hund der Wirtschaft zu wedeln, sondern es geht darum, dass die Universitäten diese Forschungsfelder der Zukunft definieren. Und nur wenn sie dies tun, werden sie ihrer gesellschaftlichen Aufgabe gerecht.

Da sind wir wieder bei der Frage: Wer definiert diese zukünftigen Forschungsfelder – der Einzelwissenschaftler, die Korporation oder der Staat? Nun, bei uns sind es augenblicklich in erster Linie der Einzelwissenschaftler und der Staat. Wenn jetzt überall in diesen Ländern Hochschulstrukturkommissionen eingerichtet werden, um die Versäumnisse und die Fehler der Vergangenheit zu korrigieren, kann man schon jetzt vorhersagen: Wenn wir so weitermachen, haben wir mit der Arbeit der Hochschulstrukturkommission die Arbeit der Hochschulstrukturkommission in fünf bis zehn Jahren wieder vorbereitet. Wir brauchen stattdessen vielmehr ein atmendes System, das die Profilierung permanent in einem Wettbewerb erarbeitet, und zwar von der Korporation ausgehend. Der Einzelwissenschaftler kann es nicht, der Staat kann es nicht, sondern die Gemeinschaft der Wissenschaftler muss es tun.

STUDIENBEREICH_INFO:
Maschinenbau/Verfahrenstechnik STAND 2000
 Uni Bremen

www.uni-bremen.de FACHBEREICHE
 Bibliotheksstraße 1 Fachbereich 4 Produktionstechnik
 28359 Bremen
 Telefon: 0421/218-1

Diagramme: **ABSOLVENTEN**

Spitzengruppe Mittelgruppe Schlussgruppe nicht gerankt

FAKTEN

Gesamtzahl Studierende:	362	
Frauenanteil:	9%	<input checked="" type="checkbox"/>
Anteil ausländischer Studierender:	12%	
<input checked="" type="checkbox"/> Studienanfänger:	67	
<input checked="" type="checkbox"/> Notenschnitt:	1,6	
<input checked="" type="checkbox"/> Fachsemesterzahl:	13,8	<input checked="" type="checkbox"/>
Fremdsprachige Studiengänge:		
Fachspezifisches Fremdsprachenangebot an zentraler Einrichtung:	ja	
<input checked="" type="checkbox"/> ECTS:		
<input checked="" type="checkbox"/> obligatorisches Auslandssemester:		
<input checked="" type="checkbox"/> Evaluation:	1	
<input checked="" type="checkbox"/> PC-Plätze:	15 (pro 100 Stud.)	
<input checked="" type="checkbox"/> PC-Plätze mit CAD-Anwendung:	2 (pro 100 Stud.)	
<input checked="" type="checkbox"/> Investitionen in Pflichtlabore:		
<input checked="" type="checkbox"/> Drittmittel pro Wissenschaftler:	233 TDM	<input type="checkbox"/>
Promotionen pro Professor:	1,1	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Publikationen pro Professor:	9,9	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Patente pro Professor:	0,2	<input type="checkbox"/>

Professorentipp:

URTEILE	STUDENTEN	PROFESSOREN
<input checked="" type="checkbox"/> Betreuung durch Lehrende:	2,0 <input type="checkbox"/>	
<input checked="" type="checkbox"/> Lehrangebot:	2,3 <input type="checkbox"/>	2,0 <input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Studienorganisation:	1,6 <input type="checkbox"/>	1,4 <input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Kontakt zu Lehrenden:	1,7 <input type="checkbox"/>	1,7 <input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Kontakt zu Studierenden:	1,7 <input checked="" type="checkbox"/>	
<input checked="" type="checkbox"/> Bibliothek:	2,7 <input type="checkbox"/>	2,1 <input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> PC-Ausstattung:	2,6 <input checked="" type="checkbox"/>	2,2 <input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Labore:	1,9 <input type="checkbox"/>	1,5 <input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Räume:	1,5 <input type="checkbox"/>	1,2 <input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Forschungssituation:		1,6 <input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Gesamturteil:	1,6 <input type="checkbox"/>	1,9 <input checked="" type="checkbox"/>

7. Wissenschaftlichkeit

Hier ist die Spitzenleistung in Forschung und Lehre angesprochen. Die Einheit von Forschung und Lehre ist ja seit langem Bestandteil jeder guten Rede über das deutsche oder das Hochschulwesen überhaupt. Aber die entscheidende Frage dieser Einheit von Forschung und Lehre ist: Handelt es sich um eine individuelle oder eine institutionelle Einheit? Muss dieses Zusammenspiel von Forschung und Lehre in einer Person konfigurieren oder kann es auch in einer Institution sein? Nun, in Deutschland ist die Antwort ganz klar: Es muss in einer Person zusammenfallen. Ich bezweifle ja gar nicht, dass diese großartigen Forscher dann auch großartige Lehrer sind. Aber ich frage mich, ob wir nicht doch durchaus hier und da untersuchen sollten, warum in anderen Ländern diese Einheit häufiger als institutionelle Einheit verstanden wird, und ob wir damit nicht besser fahren würden, zumindest wenn wir flexibler umgehen würden mit unseren Lehrdeputaten, Forschungsfreiemestern usw.

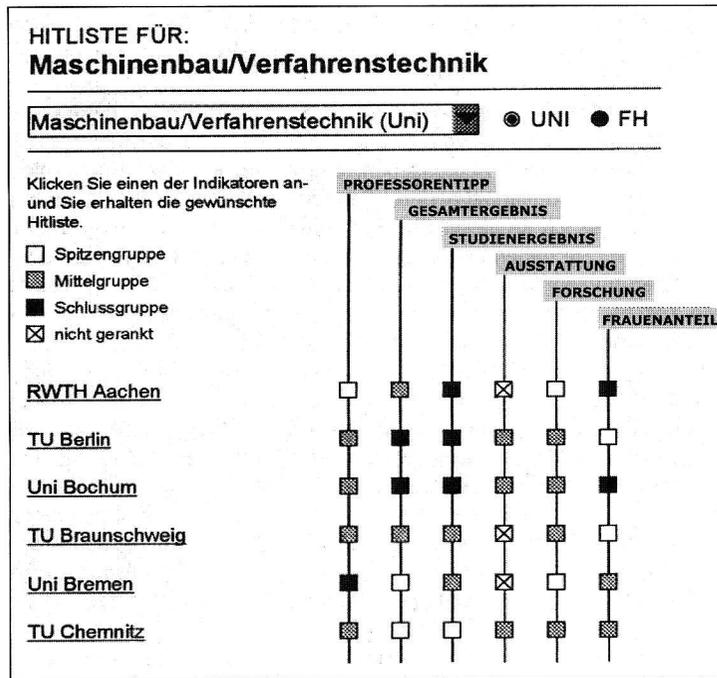
Wissenschaftliche Spitzenleistungen werden mit Rankings gemessen. Nun, Sie wissen, dass wir vom CHE seit drei Jahren ein Ranking zusammen mit dem „Stern“ herausgeben, das versucht, bestimmte Fehler, Versäumnisse und Mängel anderer Rankings zu vermeiden. Und ich bin sehr froh, dass ich an dieser Stelle eine Anschauung von Herrn Casper zitieren darf. Sie haben einmal gesagt, dass Gesamtrankings über Universitäten fragwürdig sind, dass Rankings auf einzelne Fächer bezogen sein sollten, dass wir nicht die Juristen mit den Physikern oder die Betriebswirte mit den Biologen in einen Topf werfen können. Das Ranking, das wir erarbeitet haben, berücksichtigt diese Einwände. Auch wird gegen Rankings vorgebracht, dass dabei Indikatoren miteinander vermischt werden, beispielsweise Forschung mit Lehre, und dann zu einem Gesamtwert zusammengezogen werden. Wir haben daraufhin ein sogenanntes multidimensionales Ranking erarbeitet, wo die einzelnen Indikatoren nebeneinander stehen bleiben. Der dritte Kritikpunkt besagt, dass es keinen Sinn mache, die einzelnen Fachbereiche, Fächer oder Universitäten in eine Rangordnung von 1 bis 60 zu bringen, um dann den Unterschied zwischen der Nummer 1 und der Nummer 2 auszuweisen, sondern dass es nur Sinn mache, eine Art „Michelin-Sterne“ zu vergeben. Deshalb ordnen wir die Universitäten für jedes Fach in eine Spitzengruppe, eine Mittelgruppe und eine Schlussgruppe und weisen diese dann durch Farben aus.

Wir haben bisher mit dem „Stern“ zusammen etwa 25 der am meisten studierten Fächer in Deutschland untersucht und dabei in der Regel mit einem Indikatorenraster von 30 bis 40 Indikatoren gearbeitet. In diesem Jahr werden die geisteswissenschaftlichen Fächer folgen. Bisher haben wir die ingenieurwissenschaftlichen, die naturwissenschaftlichen Fächer, die Wirtschaftswissenschaften und Jura analysiert. Wie das im Einzelnen aussieht, möchte ich Ihnen im Folgenden zeigen: Wir haben ein Set von Indikatoren, das ich Ihnen hier beispielhaft bezogen auf den

Bereich Maschinenbau in Bremen zeige, weil Bremen ja immer so ungeliebt ist.

Ein weißes Kästchen bedeutet, dass Bremen hier Spitzenplätze belegt. Grau bezeichnet die Mittelgruppe und Schwarz die Schlussgruppe. Als Kriterien sind sowohl Urteile der Studierenden und Professoren als auch Fakten zusammengetragen. Beispiele für solche Fakten sind die Anzahl der Studierenden, der Frauenanteil, die Fachsemesterzahl, die bei 13,8 in Bremen liegt, die Drittmittel pro Wissenschaftler – bei 233 000 Mark –, die Publikationen pro Professor usw. Zweitens präsentieren wir sogenannte „Hitlisten“, und Sie sehen hier die entsprechenden Einordnungen für die RWTH Aachen.

Abb. 6:



Die ist beim Professorentipp („wo Professoren ihre Kinder studieren lassen würden“) im „grünen“ Bereich (das entspricht hier einem weißen Kästchen). Eine ganze Reihe weiterer Hochschulen liegt im Professorentipp im „grünen“ Bereich, nämlich die forschungsintensiven oder forschungsbekanntesten Hochschulen wie Aachen, Darmstadt, Dresden, Karlsruhe, München oder Stuttgart.

Schauen wir uns nun an, wer Spitze ist in Lehre und Forschung – das ist ja das, was wir normalerweise als wissenschaftliche Spitze interpretieren.

Die Frage ist, ob es für einzelne Fächer Hochschulen in Deutschland gibt, die nach beiden Kriterien an der Spitze sind: im Professorentipp und im Gesamturteil der Studierenden, also in Forschung und Lehre: Im Maschinenbau in Deutschland ist das die TU Dresden – Herr Mehlhorn, herzlichen Glückwunsch!

Abb. 7:

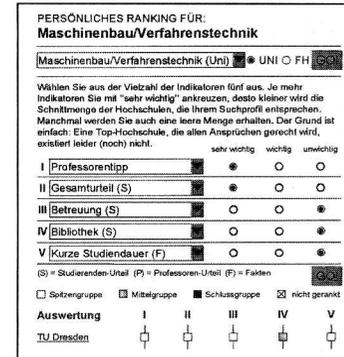


Abb. 8:



Wir können das beispielsweise auch für das Fach Architektur tun. Gibt es hier Spitzenhochschulen in Forschung und Lehre? Und dann sehen wir, es kommt die Nullmenge heraus. Nehmen wir dagegen die Informatik. Da ist die Universität Karlsruhe im „grünen“ Bereich in Forschung und Lehre.

Abb. 9:

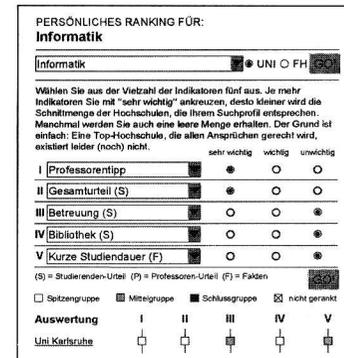


Abb. 10:



Damit wir hier in München nicht ganz traurig sind, nehmen wir die Mathematik als Beispiel. An der Spitze liegt hier die Technische Universität München.

Ich könnte das fortsetzen, Sie können dieses Ranking aber auch selbst im Internet abrufen unter „www.dashochschulranking.de“.

Ich komme zum Schluss. Wissenschaftliche Spitzenleistung in Deutschland gibt es – bezogen auf Fakultäten. Allerdings müssen wir konstatieren, dass viele Randbedingungen für wirkliche Spitzenarbeit nicht erfüllt sind. Ich habe darauf deutlich hingewiesen. Viele Hochschulen bewegen sich aber. Und das ist das, was aus meiner Sicht eigentlich Mut macht. Viele Hochschulen bewegen sich. Es ist eben schon erwähnt worden, dass das CHE seit dem vorigen Jahr Hochschulen, die besonders reformfreudig sind, auszeichnet. Der Mitveranstalter, die TU München, ist Best-practice-Universität 2000 gewesen. Die Best-practice-Universität 2001 ist die TU Darmstadt, und die Fachhochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin ist Best-practice-Fachhochschule 2001 geworden. Aber, und das ist mir wichtig: Es hat dieses Jahr ein enges Bewerberfeld gegeben. Es gibt eine Vielzahl von Reformen, die Sie sich ebenfalls, wenn es Sie interessiert, bei uns unter „www.che.de“ im Internet anschauen können. Dann können Sie sehen, was die unterschiedlichen Hochschulen auf den verschiedensten Feldern, die ich jetzt hier eben genannt habe, tun. Der Staat lockert, das muss man zugestehen. Aber es fällt ihm schwer. Und „Staat“ ist ja auch nicht eine Einheit, sondern der Staat, das sind Politiker, Ministerialbeamte, Finanzminister, der Staat ist ja mit 16 Ländern überaus vielfältig in dieser Republik. Insgesamt kann man sagen, dass es vorangeht.

Meine Damen und Herren, wir werden noch mehr wissenschaftliche Spitze in Deutschland haben, wenn wir die Hochschulen weiter entfesseln, wobei die Entfesselung von staatlichen Regulierungen stattfinden muss, aber auch von hochschulpolitischen Denkblockaden, die innerhalb der Hochschulen vorhanden sind. Wir sollten letzteres nicht verkennen. Die innere Entscheidungsohnmacht, die uns in vielen Bereichen hemmt, zu überwinden, geht nur im Zusammenspiel miteinander, im Zusammenspiel mit den staatlichen Stellen, die bei der Neustrukturierung der Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse innerhalb der Hochschulen mitwirken. Aber ich bin der Überzeugung: Wenn wir dies schaffen – und wir sind auf dem Weg dahin –, werden wir noch mehr wissenschaftliche Spitzenleistung haben als heute schon in Deutschland.