

## Von der Ich-AG zur Hochschul-AG

Ein Beitrag zur aktuellen hochschulpolitischen Diskussion - Ein Plädoyer für die Hochschule als Unternehmen

Steuerreform, Innovationsoffensive, Praxisgebühr, Elitekader – Begrifflichkeiten, die alle prädestiniert sind, beim jährlichen Wettbewerb um das „Wort des Jahres“ auf einen der vorderen Plätze zu landen. Zugleich symbolisieren sie – was viel bedeutender ist –, dass nichts mehr ist, wie es mal war. Um genau zu sein: Das nichts mehr sein soll, wie es mal war. Deutschland versucht den Umbruch, sucht den Weg aus der Krise. Dazu muss sich die Nation bewegen. Aber was heißt schon die Nation? Die Nation gibt es nur im weiteren, unspezifizierten Sinne. Die Nation für sich genommen kann sich nicht bewegen, kann sich nicht umbrechen. Das können nur die zu ihr gehörenden Menschen. Und genau das ist das schmerzhafteste an diesem Prozess: Es wäre ja so schön einfach, wenn nur die Nation sich verändern müsste, aber hierbei geht es darum, dass wir Menschen dieser Nation, jeder Einzelne von uns, sich verändern muss. Mein Ich muss sich auf die neue Situation, auf die neuen Bedingungen einstellen. Nicht die Nation zahlt jetzt auf einmal eine Praxisgebühr, sondern ich habe es zu tun, wenn ich einen Arzt konsultiere. Die immer wieder zitierte Ruck-Rede von Roman Herzog vor einigen Jahren hat genau deswegen keinen Wiederhall gefunden: es sollte ja „nur“ ein Ruck durch Deutschland gehen, das hatte ja mit mir als einzelnes Individuum zunächst einmal nichts zu tun. Meinten wir. Heute spricht uns der Bundeskanzler persönlich als Bürgerin und Bürger an, bei der jeder Einzelne von uns seinen Beitrag zur großen Deutschland-Reform zu leisten habe. Ein wesentlicher Mosaikstein in der derzeitigen Reformdebatte ist die Auseinandersetzung um die künftige Hochschulbildung. Und an dem Themenkomplex Bildung wird von allen derzeitigen Reformthemen am eindrucklichsten deutlich: Das hat etwas mit mir zu tun. Nur was?

Was macht die Hochschulmisere aus?

Offensichtlich der Umstand, dass Deutschland im internationalen Vergleich noch immer zu wenige Hochschulabgänger hat (16 % eines Jahrganges) und der Mittelwert aller OECD-Staaten dagegen bei 50 % liegt; richtig deutlich wird diese Misere aber eigentlich erst dadurch, dass dabei etwa 35 % eines Jahrganges das Studium aufnehmen. Nun stellt sich bei uns die entscheidende Frage: Liegt die hohe Abbrecherquote an den „falschen“ Studenten (z. Bsp. zu geringe Vorbildung aus den Sekundarstufen I und II) oder an den derzeitigen Hochschulstrukturen.

Da kann es keinen wirklich überraschen, dass sich hieraus in der bildungspolitischen Debatte ein engagiertes Ballspiel ergibt, bei dem der Ball nicht flach gehalten, sondern in recht hohem Bogen zwischen Schulvertretern und Hochschulverantwortlichen gespielt wird und was die Analogie zum Fußballsport nicht zu scheuen braucht: Gespielt wird nach den Regeln des Hochschulrahmengesetzes (HRG). Die Studenten, obwohl Spieler, sind dabei in die Zuschauerrolle gedrängt. Auf den Rängen befinden sich die Kultusminister der Länder als fachkundiges Trainerpersonal, das, gefragt oder auch ungefragt, entsprechende Kommentierungen abgibt, und umfangreiche Vorschläge zur Spieltaktik und –strategie formuliert. Auf der Trainerbank hat die Hochschulrektorenkonferenz Platz genommen. Auf FIFA-Ebene mischt sich der Präsident in Form des Bundeskanzlers in die allgemeine Debatte ein und fordert mehr Offensive. Die Studenten wechseln derzeit, besonders die begabtesten unter ihnen, ins Ausland; die anderen hängen die Fußballschuhe an den Nagel und lernen „was Richtiges“. Diejenigen, die ins Ausland wechseln, kommen in der Regel nur wieder, wenn sie es dort nicht geschafft haben, oder wenn sie nach Ruhm und Anerkennung nun wieder das etwas beschaulichere Leben in Deutschland anstreben; viele von Ihnen schaffen diesen Schritt noch rechtzeitig vor der entsprechenden Altersgrenze der Verbeamtung. Getreu dem bewährten Sepp Herberger-Motto „Nach dem Spiel ist vor dem Spiel“, ergibt sich aus dem Ganzen eine Art never-ending-story. Ab und an kann es dann auch Proteste aus der Fankurve geben; die Verantwortlichen stellen sich diesen durchaus, versprechen Besserung und leiten beruhigende Maßnahmen ein (in besonders schweren Fällen wird dann ein Spieler aus dem Ausland verpflichtet).

Nun wissen wir aber auch: Aus einem Spiel kann Ernst werden. Uns so müssen wir den derzeitigen Zustand in den Hochschulen Ernst nehmen und zu einer geeigneten Debatte hierüber kommen. Dabei gilt es offen und sachgerecht auch in die schwierigen Themenbereiche vorzudringen: Hochschulautonomie, Beamtenstatus, Personalrecht, Tariffreiheit, Studiengebührenverbot. Die Art und Weise der aktuell geführten Debatte um Elite-Universitäten geht an diesen Themenbereichen vorbei. Auch sind bislang in keiner Weise die Erfahrungen und Handhabungen der privaten Hochschulen erfragt bzw. betrachtet worden. Lernen aus Erfahrungen ist eines der zentralsten Elemente in der individuellen Entwicklung – warum in dieser Frage nicht auch für eine Nation. So wie in den Waldorfschulen als Ersatzschulen zu den öffentlichen Schulen, liegen auch in den auf unterschiedlichster Art geführten privaten Universitäten umfangreiche Erfahrungen vor mit der „Andersartigkeit“ von Hochschulführung. In der aktuellen Managementtheorie hat schon längst die „best-practice“ Betrachtung als Handlungsmaxime Einzug gehalten.

Was kann Bildung heißen?

Im Hochschulbereich war und ist Bildung immer noch eng mit dem Humboldt'schen Bildungs- und Wissenschaftsideal verknüpft: Der Freiheit in Forschung und Lehre, der Einheit von Forschung und Lehre, der Bildung durch Wissenschaft. Die Menschen „zu bilden“ bedeutete „ sie nicht zu äußeren Zwecken zu erziehen“. Der Staat ist demnach allein gefordert, Bildung wertfrei zu ermöglichen. Daran hat sich bis heute im wesentlichen nichts geändert. Geändert hat sich aber die studentische Einstellung zur Bildung: Von „Geist ist gut“ (1968) zu „Geist ist geil“ (so auf den Plakaten bei den jüngsten Studentenprotesten zu lesen).<sup>1</sup>

Die Frage, die wir uns stellen müssen heißt doch wohl: Was wollen wir eigentlich ausbilden? Und wenn dann Ausbildung weiter heißt: Aus Bildung heraus entsteht etwas, möglichst etwas Neues, dann kann moderne Ausbildung demnach doch nur heißen: Fähigkeitenbildung, d.h. jemanden zu etwas zu befähigen (Tischlern, medizinische Versorgung, Konstruktion von Apparaten, Deutung von Lebensprozessen, künstlerische Gestaltung, etc.). Aus der Befähigung zu etwas ergeben sich die Handlungskompetenzen auf den Ebenen Konzeption, Kommunikation und Kreativität sowie Soziales, die notwendig sind, um den Herausforderungen einer ungewissen Zukunft zu bestehen. Es muss in der Bildungsdebatte deutlich werden, dass wir heute Ausbildungen vornehmen, wo wir noch nicht wissen können für welche Zukunft sie einsetzbar sein könnten uns sollten. Das Problem ist also nicht das Wissen, sondern seine künftige Umsetzungsmöglichkeit. Hieraus ergibt sich zwangsläufig das herausragende Ziel von Bildung: Bildung muss uns Wahlmöglichkeiten im Sinne von Lebenschancen verschaffen. Die derzeitige Reformdebatte macht uns doch gerade diesen Aspekt sehr schön deutlich: wir fühlen uns in unseren Lebenschancen eingeschränkt, deswegen müssen wir zu neuen Handhabungen und Ideen kommen, die uns davon befreien können. Dabei werden wir durch die Einschränkungen zu Tütern, nicht vergleichbar der derzeit heren Zielen eines Wilhelm von Humboldt.

Was hat Bildung mit Elite zu tun?

Ganz einfach: gar nichts! Auch wenn sich die bundesdeutschen Feuilletons unmittelbar dieses Reizworts annahmen und somit nicht unerheblich zur Anheizung der sozialpolitischen Debatte beitrugen und Rasonnements, Polemiken und Plädoyers Für und Wider des Elitebegriffs brachten, weiter gekommen sind wir dadurch nicht, zur Klärung haben sie keinen Beitrag geleistet. Wie auch. Bundeskanzler Gerhard Schröder definiert die Elite – in Anlehnung an Arnold Gehlen – so: „Zur Elite gehört jemand, der etwas aus sich macht – und machen kann. Jemand, der zudem weiß, dass Verantwortung für den Zustand des Gemeinwesens hinzukommen muss.“<sup>2</sup> So weit, so gut. Aber, kommt es nicht auch darauf an, was einer aus sich macht – und aus sich machen kann? Und was bedeutet „Verantwortung für das Gemeinwesen übernehmen“? Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann - im aktuellen Mannesmann Prozess deutlich zu erleben - hat auch etwas aus sich gemacht und nimmt auch für sich in Anspruch, etwas für das Gemeinwesen getan zu haben – victory! So kommen wir nicht weiter – in jeder Hinsicht. Die Frage ist doch, wie setze ich meine Befähigung ein unter Berücksichtigung der Befähigungen meiner Mitmenschen. Entscheidend ist doch, habe ich Interesse an dem Anderen. An dem Studenten, an meinem Mitarbeiter, dem Kollegen, meinem Nachbarn, an dem, was mich umgibt. Bildung darf auf keinen Fall elitär sein. Bildung muss Allgemeingut bleiben. Die Frage ist nur wieviel „Grundausstattung“ an Bildung braucht der Mensch? Rudolf Steiner hat uns hier eine Antwort gegeben, die Maßstab sein kann, sein sollte: Jeder Mensch sollte bestimmte Bildungsinhalte erfahren, egal welche Berufs-Befähigung er später daraus ableitet. Hochschulbildung oder Lehre – hier erfolgt die Spezialisierung der Befähigung. Ob man diese Spezialisierung Elite nennt, bleibt eine Sache des terminologischen Geschmacks. Für uns ist nicht die Frage entscheidend Elite ja oder nein, sondern worin?!

Wirtschaftliche Prosperität durch Eliteförderung!?

Zunächst mag es verwundert haben, dass mitten in die Reformdebatte um Steuermodelle und Sozialversicherungssysteme die Diskussion um die richtige Hochschulbildung, zugespitzt auf die Begrifflichkeit der Elite, aufkam. Zeigte uns doch gerade diese Debatte nicht nur, dass die Kassen des Staates für öffentliche Belange offensichtlich erschöpft sind, sondern dass die Staatsvertreter sowohl die Wirkungskräfte des Marktes wieder für sich erkannt haben, als auch die „Jeder-ist-seines-Glückes-Schmied-Regel“. Wohl aus dem ersten Umstand der leeren Kassen heraus, ergänzt um eine gewisse Hilflosigkeit, wie dieser Umstand zu beseitigen sein könnte, kommt der Ruf nach der Elite. Unterstützung bzw. Beförderung erhält dieser Ruf durch die OECD-Studie vom Herbst vergangenen Jahres, in der konstatiert wurde, dass die geringen Wachstumsraten in Deutschland auch darauf zurückzuführen sei, dass zu wenig in die Ausbildung junger Menschen investiert worden sei. Das war eine Art zweiter PISA-Schock. Sicher ist es richtig, dass ein Land wie Deutschland im Hinblick auf seine wirtschaftliche Entwicklung auf einen ausreichenden und guten Bildungsstandard zu setzen hat. Das sollte für sich gesehen aber bereits ein Wert sein, und nicht erst durch

---

<sup>1</sup> Ergänzend: 1968 erschienen die Studenten zur Demo noch ver mummt (obwohl es gerade hier um die „Befreiung von den Talaren“ ging) - 35 Jahre später demonstriert man nackt (die Befreiung von den Talaren ist offensichtlich mittlerweile gelungen).

<sup>2</sup> Siehe Interview in die DIE ZEIT, Nr.7 vom 5.2.2004, Seite 27

die Hintertür der ökonomischen Probleme zu einem werden. Eliteförderung als letzter Rettungsanker, weil sonst nichts mehr geht?

Eine sogenannte „Innovationsoffensive“, die ihre Bildungsinhalte und Forschungsbemühungen allein auf Elitenförderung unter dem Aspekt internationaler Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtet ist nicht ausreichend. Überhaupt, wenn die internationale Wettbewerbsfähigkeit hier schon mit ins Spiel genommen wird: Wer sagt uns, dass gerade unter dem Aspekt der Internationalität diese Elite dann bei uns im Land bleibt? Eliteförderung zu Ende gedacht kann nur Internationalität heißen: die „scientific community“ hört nicht an den Staatsgrenzen auf – sie fängt da gerade erst an.

Innovation als Prozess schöpferischer Zerstörung!

Eine Innovation wird noch lang nicht dadurch eine, dass man sie als solche bezeichnet. Eine Innovation kann nur dasjenige sein, was der österreichische Nationalökonom Joseph Alois Schumpeter (1883 – 1950) in seinem Werk „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ (1911) beschrieb: Ein schöpferischer Akt, in dem Althergebrachtes zerstört und durch Neues ersetzt wird. Das Neue entsteht durch die neu- und andersartige Kombination von Produktionsmitteln. Eine Innovation zeichnet demnach eine bis dato nicht vorhandene Zusammenführung unterschiedlicher Produktionsmittel aus. Dabei bleibt Schumpeter in seiner Theorie nicht auf die Produktionsmittel beschränkt: Produktionsverfahren, Absatzmethoden, Markterschließungen, Rohstoffentdeckung sowie Organisationsformen im Marktwettbewerb zählen gleichfalls zur Innovation, vorausgesetzt sie leiten sich aus einer wirklichen Neuerung im oben beschriebenen Sinne ab. Interessanterweise differenzierte schon damals Schumpeter durchaus feinsinnig zwischen dem sogenannten „Unternehmer“ und dem sogenannten „Wirt“: Unternehmer ist demnach nur derjenige, der erstmals diese Neukombination einsetzt, der Wirt ist derjenige, der diese Neukombination nur imitiert. Und sein Unternehmertyp ist motiviert von der Herausforderung der Neukombination, von der Umorganisation von Wirtschaft und Gesellschaft, nicht von seinem persönlichen ökonomischen Vorteil.

Was lässt sich daraus für die Bildungsfrage ableiten? Wir müssen von einer ganz anderen Seite an die Problemlösung herangehen. Aus einem ganz anderen Focus heraus auf die Dinge blicken. Wir müssen uns von der Vorstellung lösen, es genüge etwas Geld in die Hand zu nehmen, in die Neugründung einer, fünf oder zehn Universitäten stecken, kluge Köpfe holen (was ist ein kluger Kopf und woran erkenne ich ihn? – vielleicht, dass er hinter einer FAZ steckt?) und schon kommt hinten Wachstum raus. Das ist bei weitem noch keine Neukombination von Produktionsmitteln! Das ist alter Wein in neuen Schläuchen! Es geht also auch in der Frage der Bildung, der Hochschulbildung, um revolutionäres, unternehmerisches Handeln. Dabei wird es allerdings nicht reichen, nur die bestehenden Verhältnisse umzustoßen, sondern es muss in erster Linie darum gehen, nicht neue Verhältnisse einzugehen, die in die falsche Richtung gehen!

Geist gegen Geld, Geist für Geld?

In der – kaum mehr vorhandenen - alternativen Bankenszene heißt es: Geld und Geist. Damit verbindet sich die Vorstellung, das Geld erst durch Geist seinen Wert erhält, dass ohne Geist selbst Geld in seiner Wirksamkeit verpufft. Das kann uns doch Hoffnung geben für die Frage nach der künftigen Finanzierungsmöglichkeit für Hochschulbildung. Der 1968 gestartete Marsch durch die Institutionen zeitigte Anfang der siebziger Jahre die Abschaffung der sogenannten Hörgelder: Der letzten studiengebührenähnlichen Beitragserhebung bei den Studierenden. Das darauf folgende Vierteljahrhundert manifestierte das Studiengebühren-Tabu bei Politikern aller color, bei Studenten und Professoren. Die Erhebung von Studiengebühren ist bislang nicht nur nicht erwünscht, sondern sogar verboten. Erst vor zwei Jahren wurde die kostenfreie Hochschulausbildung per Gesetz festgeschrieben – seit Herbst vergangenen Jahres haben nun sechs Länder Verfassungsklage eingereicht. Nun harren wir der Entscheidung unseres obersten Gerichts. Dieser Umstand macht deutlich, in welcher wirklichen Misere wir in dieser Frage stecken: Die Kurzlebigkeit von Politik, die Abgabe von Entscheidungen an Dritte (Verfassungsgericht), die Unausgewogenheit von Betrachtungen, die scheinbar unüberwindbaren Schwierigkeiten, Neuerungen zuzulassen, die Regulierungswut der Politik - all dies schränkt unsere Handlungsmöglichkeiten ein; aber gerade diese brauchen wir jetzt dringender denn je.

Geld schafft Bewusstsein – und zwar bedingungslos. Geld geben, oder Geld nehmen – beides setzt einen Bewusstseinsprozess voraus. Dort, wo keine Geldströme fließen, tun wir uns mit dem Bewusstsein deutlich schwerer. Auch wenn uns diese Betrachtung nicht gefällt, sie ist Fakt. Also, wovor besteht die Angst vor Studiengebühren? Weil die Studenten dann möglicherweise ihre mitunter passive Konsumentenhaltung aufgeben und zu Kunden mit forderndem Charakter mutieren? Die Wirtschaft hat schon längst den passiven Konsumenten aus ihrem Denken gestrichen – dort gibt es nur mehr den aktiven, bewussten Käufer, den es für sich zu gewinnen gilt. Natürlich funktionieren diese Marktgesetze nur, wenn der Geldstrom (d.h. der Bewusstseinsstrom!) zwischen den Marktpartnern (Hochschule und Student) bleibt und nicht „abgeleitet“ wird. Das heißt, die Studienbeiträge dürfen nicht für andere Staatsausgaben verwendet werden und sie müssen selbstverständlich in der Verfügungsgewalt der Hochschule verbleiben. Die öffentliche Hand hat eine Sockelfinanzierung sicher zu stellen.

Am Ende muß es heißen: Geist mit Geld! Am Ende müssen wir einen Paradigmenwechsel verzeichnen können weg vom (passiven) Hörgeld zum (aktiven) Befähigungsbeitrag.

Die Hochschul-AG!

Was wir brauchen sind Hochschul-Unternehmen, nicht „nur“ Hochschulen. Hochschule muss zu einer Unternehmensform werden. Eine Unternehmensform, die interessant, spannend und motivierend für die Beteiligten ist: Für die Hochschullehrer als Mitunternehmer (nicht nur als Mitarbeiter), für die Studierenden als Kunden (nicht nur als Hörer), für die Wirtschaft als Kooperationspartner (nicht nur als Almosengeber). Ein Trias, das selbstverantwortlich und frei eine gemeinsame Unternehmung startet. Die Begrifflichkeit Unternehmen kommt nicht umsonst von „etwas unternehmen“. Also, unternehmen wir was, lassen wir auch Hochschullehrer und Studenten zu Unternehmern werden. Jeder für sich im weiteren Sinne einer Ich-AG, gemeinsam im Sinne einer Hochschul-AG. Eigenverantwortliches Handeln im „Unternehmen Lebenslauf“ wie im „Unternehmen Hochschule“. Zum freien Unternehmertum gehört auch der freie Wettbewerb. Gleichheit ist nicht gleich gerecht! Entwicklung entsteht nicht durch Gleichmacherei, sondern durch Differenzierung. Das wirklich Neue und Befreiende wird sich dadurch ergeben, dass aus dem Anspruchsdenken eine Zuspruchshaltung entsteht, und zwar auf beiden Seiten: Die Hochschule legt ihren Anspruch ab, Studenten zugewiesen zu bekommen und erhält Zuspruch von denjenigen Studenten, die sie wählen. Die Studenten legen ihren Anspruch ab, völlig kostenfrei von der sozialen Gemeinschaft eine weiterführende Ausbildung zu erhalten, und erfahren Zuspruch von der Hochschule, die sie als Studenten aufnehmen. Neben dem ökonomischen Verteilungseffekt entsteht ein Freiheitseffekt, der unserer Zeitgenossenschaft im Bewusstseinsseelenzeitalter nur allzu gerecht werden würde.

Nun, wie kommt das Neue in die Welt? Das ist die alles entscheidende Schluss-Frage. Ableitend aus dem hektischen Aktionismus, dem man der aktuellen Diskussion um die richtige Hochschulausbildung dieser Tage durchaus vorwerfen kann, bleibt nur mit Joseph Beuys zu sprechen: Wirkliche Eliten fragen nicht: Was können wir tun?, sondern: Wie müssen wir denken? Eine erste Antwort darauf lautet: Die Hochschulbildung muss vom Ende her gedacht sein!

Veröffentlicht in: die Drei, Zeitschrift für Anthroposophie, Heft 3, März 2004