



## Memorandum

### Hochschule neu denken

#### Neuorientierung im Horizont der Nachhaltigkeit

##### I. Prolog: Anstoß nehmen

Die deutsche Hochschule hat sich selbst verloren; sie spricht nicht mehr für sich. Sie lässt sich von „Gesellschaften mit beschränkter Haftung“ durch die Manege führen, als gäbe es sie aus eigenem Recht gar nicht. Die Politik hat sich von der Hochschule verabschiedet, obwohl sie täglich von ihr spricht. Abhanden gekommen ist ihr die Vorstellung, dass Hochschulpolitik ein eigenständiges Feld des politischen Handelns ist. Befreit sich die Hochschulpolitik nicht aus der Gemengelage von Wirtschafts-, Regional- und Strukturpolitik, dann bleibt die Hochschule der Fremdbestimmung unterworfen. Mit der Fremdsteuerung durch *Hochschulentwicklungs-, Evaluations- und Akkreditierungsagenturen* bildet diese Art von Hochschulpolitik ein schleichendes Gift. Es lähmt die Hochschule und macht sie in ihren Aufgaben und Zielen zunehmend unkenntlich. Werden diese aber nicht mehr erkannt, dann erscheint die Hochschule nur mehr als Kostgänger der öffentlichen Hand.

An dieser Situation ist die Hochschule nicht schuldlos. Sie hat sich dem Diktat der *Ökonomisierung* unterworfen, obwohl sie kein Unternehmen ist. Sie verleugnet ihr eigenes Profil und lässt sich an *Harvard* und *MIT* messen, obwohl doch die Masse der US-Universitäten keineswegs Klasse ist. Das sind Symptome für den dramatischen Selbstverlust der deutschen Hochschule. An jüngsten Beispielen fehlt es nicht: Eilfertig springt sie auf den *Elitezug* auf, obwohl sie weiß, dass dieser Zug sein Ziel nicht erreichen wird, und sie verstümmelt sich selbst, indem sie ihre geistes- und sozialwissenschaftlichen Standbeine amputiert. Die deutsche

Hochschule läuft blind hinter tagespolitisch motivierten Wendungen her, besonders wenn dies ihre finanzielle Notlage zu lindern verspricht. Dieser Selbstverlust steht in einem Missverhältnis zu ihren Möglichkeiten, erst recht aber zu den Herausforderungen, denen sie sich heute ausgesetzt sieht.

„Hochschule neu denken“ heißt, aus diesen Möglichkeiten *längerfristige Zielperspektiven* zu entwickeln: wie nämlich die Hochschule die komplexen Probleme einer Weltgesellschaft im Wandel erkennen und zu deren Lösung beitragen kann. Erfolgreich wird das nur sein, wenn sie diese Aufgabe als Verpflichtung zu einer nachhaltigen Weltkultur begreift, die *Langfristigkeit* mit *Verantwortung* vereint.

## **II. Herausforderungen annehmen**

Wir befinden uns in einer Phase des weltweiten gesellschaftlichen Umbruchs, die uns eine neue Qualität im Umgang mit Mensch-Umwelt-Problemen, aber genauso mit der Gestaltung des globalen menschlichen Zusammenlebens abverlangt. Diese Phase ist gekennzeichnet durch drei Grundrichtungen der Entwicklung, die eng miteinander verwoben sind und deren Folgen wir jeden Tag deutlicher spüren:

### ***Globaler Wandel***

Die *weltweite Vernetzung der Ökonomie*. Sie wird vorangetrieben durch einen immer rascheren Fluss von Waren, Geld und Informationen. Kostengünstige Telekommunikations- und Computer-Technologien einerseits, immer dichter verknüpfte Transportnetze und Energieversorgungssysteme andererseits verändern weltweit die Produktion, die Logistik und die Warenströme. Multinationale Unternehmen und transnational operierende Finanzakteure versuchen diesen ökonomischen Globalisierungsprozess nicht ohne Erfolg zu beeinflussen.

Dieser Prozess zeichnet sich aus durch Großfusionen von Unternehmen und Massenentlassungen, Turbulenzen an den Finanzmärkten, wachsende Disparitäten zwischen armen und reichen Ländern, soziale und ökonomische Spaltungstendenzen innerhalb einzelner Nationen – zwischen weltmarktintegrierten und abgekoppelten Regionen, zwischen modernen und traditionellen Sektoren, zwischen qualifizierten und unqualifizierten Beschäftigten, zwischen benötigten und nicht mehr benötigten Arbeitskräften, zwischen Arm und Reich.

Die *Globalisierung ökologischer Gefährdungen*. Sie zeigt sich besonders im anthropogenen Treibhauseffekt und im Verlust von Biodiversität. Globale ökologische Gefährdungen sind verknüpft mit regionalen Problemen (wie Wasserknappheit, Waldschäden, Versteppungen oder Zersiedelung) – und diese wiederum mit lokalen Umweltschädigungen (wie Luftverschmutzung, Abfällen, Verkehrslärm oder nachlassender Bodenfruchtbarkeit).

Die ökologische Krisendynamik wird von Wachstums- und Umstrukturierungsprozessen sowie der Aufspaltung der Welt in Arm und Reich vorangetrieben. Das globale Bevölkerungswachstum bei gleichzeitig stärker werdenden regionalen Disparitäten in der Bevölkerungsdichte und im Konsumniveau beschleunigt die Krisendynamik: Die Weltbevölkerung wird von derzeit 6,3 Milliarden in den nächsten Jahrzehnten auf mehr als 9 Milliarden ansteigen, und die Zuwächse erfolgen vorwiegend im Süden der Erde.

Die explosionsartige *Steigerung der verfügbaren Informationen*. Sie wurde durch die Ausbreitung und massenhafte Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, den Ausbau der Datennetze sowie die Expansion von Forschung und Entwicklung möglich. Was im Prinzip weltweit verfügbar ist, muss jedoch nicht schon lokal verfügbar sein: Neue und rasch wachsende Ungleichheiten beim Zugang zu Informationen vertiefen die Kluft zwischen Gewinnern und Verlierern der globalisierten Kommunikation.

All diese Trends überlagern sich, verketteten und verstärken sich und führen weltweit und in einzelnen Regionen zu höchst unterschiedlichen ökonomischen, sozialen und ökologischen Problemlagen. Die Globalität derartiger Folgewirkungen verlangt zukünftig nach einem verantwortungsvollen Umgang der Menschheit mit ihren natürlichen und sozialen Ressourcen. Dieses globale Verständnis von nachhaltiger Entwicklung ist durch den Rio-Prozess, Folgeveranstaltungen der Vereinten Nationen zu verschiedenen Themen, zuletzt den Weltgipfel 2002 in Johannesburg, durch internationale Verträge und entsprechende Selbstverpflichtungen vieler Staaten zu einem handlungsleitenden Kompass für die Zukunftsgestaltung geworden. In deutschen Hochschulen ist dieser Prozess aber noch nicht recht angekommen. Sie leben wie die Gesellschaft, die sie trägt, in relativer Ungleichzeitigkeit zum tief greifenden Wandel der sie umgebenden Welt.

### *Neues Wissen braucht das Land*

In dem Maße, wie eine Gesellschaft versucht, derart komplexe Problemlagen zu bewältigen, muss sie sich auch eine neue Wissensbasis verschaffen, auf der die ökonomischen, ökologi-

schen und sozialen Folgen der Globalisierungsprozesse nicht einfach mit den in diesem Prozess erzeugten technischen, kognitiven und symbolischen Mitteln bearbeitet werden:

Benötigt wird ein neues *ökonomisches und soziales Wissen*, um die global vernetzte Wirtschaft und deren Krisendynamik zu begreifen und um deren ökologische und soziale Folgeprobleme eindämmen zu können. Benötigt wird aber auch ein neues *ökologisches Wissen*, um die Beziehungen zwischen gesellschaftlichen Veränderungen und ökologischen Gefährdungen auf globaler, regionaler und lokaler Ebene erfassen zu können – und um verlässliche Pfade einer nachhaltigen Entwicklung zu erkunden.

Benötigt wird schließlich ein neues *Wissen über das Wissen*, um in der allgemeinen Informationsflut überhaupt urteils- und handlungsfähig zu bleiben. Dieses Metawissen umfasst auch das Wissen um Geltungsgrenzen des Wissens und um die aus der Unsicherheit und Unvollständigkeit des Wissens zwangsläufig resultierenden Risiken des Handelns. Eine Gesellschaft, die sich dieses Wissen zu verschaffen und systematisch zu nutzen vermag, um sich nachhaltig weiterzuentwickeln, müsste eine *Wissensrevolution* durchlaufen. Dazu gehört auch, das vorhandene Wissen ziel- und problembezogen zu nutzen, das heißt ein entsprechendes Wissensmanagement auf gesellschaftlicher Ebene zu betreiben. Für Wissenschaft und Technologie, die in der geschilderten Krisendynamik verhaftet sind, stellt dies eine gänzlich neue Herausforderung dar.

### ***Nachhaltigkeit – Wissenschaft denkt über sich selber nach***

„Hochschule neu denken“ schließt die Reflexion über die notwendige Neuorganisation von Hochschule und Wissenschaft ein. Längst haben die Wissenschaften und ihre Prinzipien alle Lebensbereiche durchdrungen und bestimmen maßgeblich den Alltag in den technisierten und sich technisierenden Welten. An diesem Prozess der Durchdringung sind die Hochschulen maßgeblich beteiligt und damit für die heutige Problemlage mitverantwortlich. Die durch Wissenschaft und Technik entstandenen globalen Wissens-, Produktions-, Handels- und Menschen-Ströme und ihre ökologischen und gesellschaftlichen Folgen haben menschlichem Handeln prinzipiell eine neue, den Globus und die Biosphäre umspannende räumliche und eine über Generationen hinausgehende, folgenreiche zeitliche Dimension verliehen. Dieser von Wissenschaft und Technik eröffnete Weg menschlicher Tatkraft aus lokaler und zeitlicher Beschränktheit in globale und überdauernde Wirksamkeit ist unumkehrbar. Er hat zugleich neue Problemfelder und Verantwortlichkeiten geschaffen, die in die Wissenschaften zurück-

wirken und in Forschung und Lehre aufgegriffen werden müssen: Die Hochschule muss neu gedacht werden.

Die Beschäftigung mit Aspekten der *Globalität und Nachhaltigkeit* sollte zur prinzipiellen Aufgabe und zum *selbstreflexiven Prüfstein* jeglicher Wissenschaft werden. Damit erwächst den Hochschulen eine neue, schwierige Aufgabe: Sie müssen nicht nur in der Forschung, sondern auch in der Lehre spezialisierte Fachkompetenz in problemorientierte, systemische und integrierte Bearbeitungs- und Betrachtungsweisen einbeziehen und die dafür notwendigen fächerübergreifenden Forschungs- und Lehrstrukturen schaffen. So wie die Humboldt-sche Reform den universell gebildeten Menschen anstrebte, schafft die neu gedachte Hochschule den fachkompetenten, interdisziplinär ausgebildeten Menschen, der in seinem Studium gelernt hat, die komplexen Zusammenhänge von Globalität und Nachhaltigkeit zu verstehen und sie in verantwortliches Handeln umzusetzen.

Nachhaltigkeit bietet einen Diskussions- und Handlungsrahmen für eine integrierte Perspektive ökologischer, sozialer und ökonomischer Entwicklungsaspekte; sie bezieht die dafür erforderlichen politisch-institutionellen und rechtlichen Rahmenbedingungen mit ein. Nachhaltigkeit hat eine übergreifende kulturelle Dimension, da durch dieses Leitbild gesellschaftliche Lebensformen und Wertvorstellungen genauso tangiert werden wie Wissenschaft, Technik und Bildung. Ein *integratives Nachhaltigkeitsverständnis* geht von bestimmten ethischen Prämissen aus:

Nachhaltige Entwicklung und Gerechtigkeit sind untrennbar miteinander verbunden. Gerechtigkeit umfasst die Verteilungs- und Beteiligungsgerechtigkeit unter den heute Lebenden und die Gerechtigkeit gegenüber zukünftigen Generationen (*intra- und intergenerationelle Gerechtigkeit*). Sie basiert auf der Anerkennung und Durchsetzung der Menschenrechte als Voraussetzung einer nachhaltigen Weltkultur.

Kriterien für eine Nachhaltigkeitsbewertung müssen sich an dem *globalen Anspruch* des Leitbildes orientieren: Es geht um die Entwicklung der Menschheit als Ganzer in einem einmaligen, aber begrenzten Lebensraum. Mit dieser ethisch wie gesellschaftlich begründeten Maßgabe liegt ein unmittelbarer Bezug zum Globalen Wandel vor.

In ökologischer Hinsicht handelt es sich bei nachhaltiger Entwicklung – im Unterschied zu ausschließlichen Umweltschutz- und Naturschutzansätzen – primär um die *menschliche Nutzung von Ökosystemen* mit der Option einer international abgestimmten Nutzungsordnung. Es wird ein behutsamer Umgang mit der Natur aus Gründen der Gerechtigkeit und der Zukunfts-

verantwortung gefordert, die neben reinen Nutzungsmotiven kulturelle, zivilisatorische und friedenspolitische Aspekte umfasst.

Die konstitutiven Elemente des Nachhaltigkeitskonzepts sind von ethischen Voraussetzungen geprägt, die von unterschiedlichen kulturellen Voraussetzungen her begründet werden können. Für die von den neuzeitlichen Wissenschaften geprägte Aufklärungstradition in Europa ist es unerlässlich, die in der Nachhaltigkeitsforschung implizierten ethischen Prämissen einem rationalen Diskurs zu unterziehen, der selbst wiederum Teil inter- und transdisziplinärer Forschung sein muss. Diese Selbstreflexion geschieht mit Blick auf eine langfristig angelegte Zukunftsoption.

### ***Zukunftsperspektiven bereitstellen***

Die Probleme des globalen Wandels und die Suche nach weltweit nachhaltigen Lösungen stellen zunehmend deutlicher eine Herausforderung der Wissenschaften dar, die das Aufgreifen neuer Forschungsfragen zu den komplexen Wechselwirkungen zwischen Mensch und Umwelt erfordern. Das betrifft aber in gleichem Maße die neuen Anforderungen an das menschliche Zusammenleben angesichts der wachsenden interkulturellen Probleme, der vermehrten Migrationsbewegungen, der alten und neuen gesellschaftlichen Spaltungen sowie des prekären Umgangs mit dem wissenschaftlich-technischen Fortschritt.

Hier besteht die alte, aber heute besonders dringliche Herausforderung, die Geistes-, Sozial- und Verhaltenswissenschaften mit den Natur- und Technikwissenschaften wieder zu verbinden, statt sie, wie es gegenwärtig geschieht, gänzlich auseinanderzuidividieren. Die *Integration* ist die Voraussetzung dafür, aus der bisher vorherrschenden Multi- und günstigenfalls Interdisziplinarität eine transdisziplinäre, problemorientierte Mensch-Umwelt-Wissenschaft werden zu lassen. Eine solche Wissenschaft muss in der Lage sein, die Gefährdung der Lebensgrundlagen *für* den Menschen und seine Mitwelt nicht nur als Problem zu erkennen und zu analysieren; sie müsste auch geeignete Sanierungskonzepte und Zukunftsperspektiven bereitstellen können. Dazu wird sie in stärkerem Maße als bisher verschiedene Wissenstypen (insbesondere Erklärungs-, Handlungs- und Orientierungswissen) kombinieren und diese gesellschaftlich und politisch nutzbar machen müssen.

Im Zuge des mit dem Begriff „Wissens- oder Informationsgesellschaft“ angesprochenen Prozesses werden künftig Entwicklungskomponenten wie z.B. Innovationen oder die Schaffung bzw. Erhaltung von einkommenssichernden Arbeitsmöglichkeiten in zunehmendem Maße von der Verfügbarkeit, dem Verstehen, Verarbeiten und angemessenen Nutzen von Wissen

abhängen. Dabei besteht zwischen den gespeicherten und weltweit zirkulierenden *Informationen* und dem benötigten und verfügbaren *Wissen* in der Regel eine Differenz. Information ist noch kein Wissen, Information ist lediglich mögliches Wissen. Sie muss auf ein Problem bezogen, in einen subjektiven oder einen kulturellen Kontext eingebunden und nach ihrer Güte und Relevanz beurteilt werden. Wissen ist immer problembezogen und kulturgebunden; es ist bedeutungsgerecht bewertete Information.

Folglich müssen grundlegende Bildungsvoraussetzungen für eine weltweit erhebliche Zahl von Menschen geschaffen werden, die davon bislang ausgeschlossen sind. Zum andern müssen Fort- und Weiterbildungsangebote zu „lebenslangem Lernen“ verfügbar gemacht werden. Dort wo diese Voraussetzungen nicht oder nur unzureichend gegeben sind bzw. nicht genutzt werden, wird gesellschaftliche Entwicklung und letztlich auch individuelle Existenzsicherung entsprechend schwer, wenn nicht unmöglich werden. Es drohen gesellschaftliche Spaltungen in den Zugangsmöglichkeiten zum potenziellen Wissen und den Kompetenzen im Umgang mit diesem Wissen – wie sie sich im „digital divide“ bereits abzeichnen. Die genannten Voraussetzungen sind elementar für gesellschaftliche Entwicklung und Innovation. Der zuletzt angeführte Begriff erhält freilich eine kritische Dimension, sobald man ihn in die heute gegebenen Zusammenhänge stellt.

### ***Innovation befördern und Bildung reorganisieren***

Auf nationaler wie auf internationaler Ebene werden Wirtschaftsräume nur überleben, wenn sie lernen, das Zusammenspiel von Innovation, Erhalt und Weiterentwicklung sozialer Ressourcen und einem schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen zu beherrschen. Der wildwüchsig expandierende Innovationsmarkt hinkt dieser Einsicht weit hinterher. Die bisherige Innovationspolitik und Innovationsförderung folgt vorwiegend kurzatmigen Strategien der Gewinnmaximierung. Auf soziale und ökologische Begrenztheiten richtet sich der Blick meist erst, wenn natürliche oder humane Ressourcen zu erschöpfen drohen.

Angetrieben von immer kürzer werdenden Produkt- und Systemzyklen und dem Datenaustausch weltweit und rund um die Uhr, wird *Wissen* zum zentralen Faktor für den Unternehmenserfolg. Der Wettstreit um die ertragreichsten Produkte und Lösungen führt dazu, dass sich Spitzenforschung sowie marktrelevante Innovationen zunehmend bei den weltweit operierenden, technologieintensiven Unternehmen konzentrieren. Standortentscheidungen von Großunternehmen werden zwar immer noch mit dem Ziel getroffen, neue Märkte zu erobern. Mehr und mehr geben aber die kostengünstigste Verfügbarkeit von Know-how sowie die Nä-

he zu relevanten Wissenschaftseinrichtungen, insbesondere staatlich subventionierten Institutionen, wie den Hochschulen, den Ausschlag.

Von den Regierungen (gleich welcher politischer Couleur) massiv unterstützt, lassen sich die Hochschulen auf diesem Innovationsmarkt der „Großen“ fortschreitend vereinnahmen, wenn auch stets die Unterstützung kleinerer und mittlerer Unternehmen propagiert wird. Die Konturen der gesellschaftlichen Verantwortung der Hochschule werden auf diese Weise verwischt und auf die bloßen Erwartungen des Marktes verkürzt. Die Unternehmen stehen gleichermaßen in der gesellschaftlichen Verantwortung, nicht zuletzt bei der Sicherung eines Beschäftigungssystems, das Innovationen überhaupt erst möglich macht.

Mit der beschriebenen Entwicklung geht eine zunehmende *Akademisierung des Beschäftigungssystems* bei gleichzeitigem Beschäftigungszuwachs einher. Dieser Trend wird sich fortsetzen. Hintergrund ist die Expansion der „sekundären Dienstleistungstätigkeiten“ wie Wissens- und Innovationsmanagement, Forschung und Entwicklung, veränderte Führungsaufgaben und Publizieren. Von dieser Expansion werden insbesondere die Hochschulabsolventen profitieren.

Auch wenn die Reformbestrebungen aus den 1970er/80er Jahren immer noch Gültigkeit haben, ist doch die Bildungsexpansion in Deutschland weitgehend zum Stillstand gekommen. Im Zuge des demographischen Wandels wird sich selbst bei hoher Frauenerwerbsbeteiligung und stärkerer Zuwanderung mittelfristig das Arbeitskräfteangebot verknappen. Dabei dürfte ein Mangel gerade an akademisch gebildeten Arbeitskräften entstehen. Das hängt nicht zuletzt mit der Altersstruktur der derzeit Erwerbstätigen mit Hochschulabschlüssen zusammen.

Negativ wirkt sich auch das zeitweise gesunkene Interesse der Studienberechtigten an einem Studium sowie die geringe Beteiligung an höherer Bildung von Kindern aus hochschulfernen Familien, insbesondere anderer ethnischer und kultureller Herkunft aus. Zur Vermeidung qualifikatorischer Mangellagen wird es notwendig werden, die akademische Bildungsbeteiligung unter Kindern aus hochschulfernen und nicht-deutschen Familien zu erhöhen. Außerdem müssen Frauen mit Hochschulberechtigung ermutigt und unterstützt werden, ihre erworbene Studienoption auch zu realisieren. Dabei ist es erforderlich, Benachteiligungen von Frauen im Erwerbsleben abzubauen und für Frauen wie Männer die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern.



### **III. Widersprüche – Bruchlinien – Konflikte**

Wer über Antworten auf diese Herausforderungen nachdenkt, stößt auf spezifisch deutsche Traditionen. Sie konfrontieren ihn mit Widersprüchen zwischen Idee und Wirklichkeit der Wissenschaften, zwischen formaler Autonomie und faktischer Regelungsdichte der akademischen Institutionen, zwischen Breiten- und Spitzenausbildung bei weitgehend identischen Strukturen. Auch wenn solche Widersprüche nur allmählich zu mindern sind, muss das kurzfristige Ziel deren deutliche Abschwächung sein, um einen Weg in die Zukunft zu bahnen:

#### ***Universalität: eine Überlebensfrage***

Die Entwicklung der deutschen Hochschullandschaft seit dem 19. Jahrhundert ist begleitet von dem Anspruch des Humboldtschen Ideals einer universalen Bildung. Trotz dieses Anspruchs, der bis heute nachwirkt, dominiert disziplinäre Vereinzelung und Spezialisierung. Universalität ist heute nicht mehr eine Bildungs-, sondern eine Überlebensfrage, wie sie sich nicht zuletzt aus dem weltweiten technisch-industriellen Prozess ergeben hat. Die Bedingungen der Möglichkeit zukunftsfähiger Entwicklung und eines für Alle menschenwürdigen Lebens – unter Beteiligung aller Kulturen und Gesellschaften, aber eben auch aller relevanten Fächer – zu erschließen, heißt, den universalen Anspruch ernst zu nehmen. Dieser Ansatz hat Konsequenzen für die Organisation, den Aufbau und die Kooperation der Hochschulen.

Damit geraten sogleich die längst überschrittenen „Grenzen der Wirksamkeit des Staates“ gegenüber der Hochschule in den Blick. Die Politik hat niemals zuvor so tief in Details der Struktur und Entwicklung der Hochschule eingegriffen, wie das gegenwärtig der Fall ist. In der Folge ist die Hochschule zu einem guten Teil damit beschäftigt, Gesetze umzusetzen, die vor dem Hintergrund parteipolitischen Kalküls mit heißer Nadel gestrickt wurden. Statt einmal innezuhalten und die Hochschule zu fragen, wie förderlich oder hinderlich, wie praktikabel oder umständlich ein Gesetz ist, schreibt sich so gut wie jede neue politische Mehrheit erst einmal in das Landeshochschulgesetz und dann in das Landesschulgesetz ein. Mit den dort fixierten Regelungen muss sich die Hochschule dann bis zum nächsten Wahltermin arrangieren – oder bis das Thema Hochschulpolitik zum Gegenstand öffentlicher Diskussion wird. Diese immer stärker werdende Einschnürung raubt den Hochschulen den Atem, den sie für ihre Neugestaltung angesichts des Globalen Wandels dringend brauchen.

Die Hochschulen sind zum einen Ausbildungsstätten für sämtliche Berufe, die eine wissenschaftliche Ausbildung benötigen. Aufgrund der steigenden Komplexität der Gesellschaft und der Mensch-Umweltprobleme wird die Zahl solcher Berufe und der Bedarf an qualifizierten Fach- und Führungskräften mit Fähigkeit zum lebenslangen Lernen, hoher Flexibilität und gleichermaßen strategischer wie sozialer Kompetenz wachsen. Zum anderen fungieren die Hochschulen als Stätten der Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses, der qualitativ auf höchstmöglichem Niveau ausgebildet werden muss, um Innovationen und Vorteile im freien Wettstreit zu ermöglichen. Ob und wie beide Aufgaben zu vereinbaren sind, ohne dass eine Schaden nimmt, ist eine bisher kaum gelöste Frage.

Hochschulen stellen vor allem *Werkstätten des Erkenntniszuwachses* dar. Erreichbar ist der Zuwachs – nicht zuletzt wegen der zunehmenden Differenziertheit der die Gesellschaft beschäftigenden Probleme – aber nur mit der Ergänzung der disziplinären Fokussierung um inter- und transdisziplinäre Ausbildungsinhalte und Herangehensweisen. Transdisziplinarität stellt eine Antwort auf die neue Universalität als Überlebensfrage dar. Das klingt plausibel, die Wirklichkeit sieht aber anders aus.

### ***Konfliktzonen***

Die Forschung lebt und arbeitet heute in dem permanenten Widerspruch, auf der einen Seite immer spezieller zu werden, andererseits jedoch gefordert zu sein, diese Spezialisierung in eine rasch zunehmende Vernetzung unter den Fächern einzubinden. Dieser Forderung stehen althergebrachte Belohnungssysteme und Qualifikationswege entgegen, die das Festhalten an Disziplinarität begünstigen (z.B. durch die höhere Bewertung von Veröffentlichungen in einschlägigen *Fachzeitschriften* bei Evaluierungen oder Bewerbungen).

Bei Fragen der nachhaltigen Entwicklung, wo disziplinen- und fakultätsübergreifende Zusammenarbeiten aufzubauen sind, stehen hingegen viele institutionelle Hürden, aber auch mentale Barrieren im Weg, vorgezeichnete Strukturen und Pfade zu verlassen. Mittlerweile ist der Alltag in modernen, industrialisierten Gesellschaften vollständig von wissenschafts- und technikbasierten, vielfältig miteinander vernetzten Vorgängen bestimmt, die sich gegenseitig beeinflussen und bedingen. Diese neue gesellschaftliche Realität verlangt, dass Hochschulen – auch im Verbund – bei ihrer allseits geforderten Profilbildung dennoch ein *breit gefächertes Disziplinspektrum* auf einem innovativen Niveau vorhalten müssen.

Forschung wird allerdings auch immer kostspieliger. In den empirischen Disziplinen fordert sie immer häufiger teure, moderne Geräte und hoch qualifiziertes methodisch versiertes Personal. Ebenso steigen in den Geistes- und Sozialwissenschaften die Aufwendungen zur Ge-

währleistung wissenschaftlicher Ansprüche, ausgelöst durch eine zunehmende (inter-)nationale Konkurrenzsituation und entsprechende Leistungserfordernisse. An dieser Stelle zeichnen sich Bruchlinien im Spektrum der Disziplinen ab. Breite Fächerung und Niveausicherung der Forschung können bei steigenden Kosten miteinander in Konflikt geraten. Hier bedarf es einer sorgfältigen *Ausbalancierung*, bevor ganze Wissensstrukturen unwiederbringlich zerschlagen werden.

Mit der zunehmenden Aufspaltung der Wissenschaften in einzelne Disziplinen und heterogene Fachkulturen, dem Aufstieg der mathematisch-naturwissenschaftlichen und technischen Fächer löste sich die Idee einer „Einheit der Wissenschaft“ bereits im 19. Jahrhundert aus ihrem philosophischen Begründungszusammenhang. Wo sie nicht neu begründet wird, verwandelt sie sich zur Fiktion. Auch heute noch wird so getan, als ließe sich die längst verlorene innere Einheit in der überlasteten Rolle des Professors realisieren, der personal die Einheit von Forschung und Lehre verkörpern soll.

Wer heute also ernsthaft beabsichtigt, die Universität neu zu denken, der muss entweder deren Einheit neu begründen oder die Einheitsformeln durch *Differenz* ersetzen - denn Forschung und Lehre folgen unterschiedlichen Logiken. Andernfalls lässt sich die Universität lediglich als Verwaltungseinheit denken und als Privilegieninstitution kritisieren. Doch die neuen Begründungen für eine Einheit der Wissenschaft, die derzeit im Reformdiskurs zirkulieren, sind allesamt äußerst fragwürdig. Am fragwürdigsten ist jene, die an die Stelle der philosophischen Begründung eine ökonomische setzt: Man glaubt, die Einheit der Wissenschaft stelle sich durch deren gesellschaftliche und ökonomische Nützlichkeit her, durch ihre Funktionalität für außerwissenschaftliche Zwecke. Wer so denkt, kann die klassische Idee der Universität durch die Vorstellung von der Universität als *Betrieb* ersetzen, die Drittittelquote als hauptsächliches Evaluierungskriterium ansetzen und die Universität mit betriebswirtschaftlichem Vokabular *neu denken*. Am Ende kommt aber auch nur ein Betrieb heraus.

### ***Differenzierung statt Elite-Illusion***

Als in den 1960er Jahren der Bedarf an Berufen mit wissenschaftlicher Qualifikation rasch anstieg und der Studentenzustrom rasant wuchs, reagierte die Politik mit dem Bau neuer Universitäten und Fachhochschulen und mit der Kapazitätsverordnung, die den Personalbestand in den Hochschulen an Studentenzahlen koppelte. Gegen die für sie neue Aufgabe, einen

Großteil der nachwachsenden Generation wissenschaftlich auszubilden und dafür die richtigen *Lehrstrukturen* zu schaffen, haben sich die Universitäten lange Zeit innerlich gewehrt. Dies lag nicht zuletzt daran, dass gute Lehre im Gegensatz zu guter Forschung nach wie vor eine untergeordnete Rolle für die Karriere spielt. Eine Ablehnung der Breitenausbildung drückt sich in den abwertenden Begriffen „Massenausbildung“ und „Massenuniversität“ aus, die sich bezeichnenderweise durchgesetzt haben. Die Universitäten haben sich dazu verleiten lassen, die Kapazitätsverordnung in ein Instrument umzukehren, den Personalbestand zu mehrern bzw. zu verteidigen, ohne die Lehrstrukturen an den damit gekoppelten Studentenzustrom anzupassen. Überfüllte Seminare, multiple Kurse und Praktika, anonyme Lehre und frustrierte Lehrende waren und sind die Folge.

Erst unter dem Druck der Internationalisierung einerseits, dem Druck von Forschungsorganisationen und Stiftungen andererseits, die sich um die Qualität der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses sorgten, setzt sich, in einzelnen Hochschulen sehr unterschiedlich, die längst überfällige *Differenzierung* in Ausbildungsstrukturen für Professionen und für den Forschungsbereich durch. Nur durch eine solche Differenzierung lässt sich der hohe Anspruch einlösen, als Institution sowohl die „Breite“ als auch die „Elite“ angemessen auszubilden.

Nicht zu verwechseln mit dieser Eliteförderung ist jedoch die zurzeit geführte Diskussion über „Elite-Universitäten“. Mit dieser Diskussion werden gefährliche Irrtümer geschürt: Ausgehend vom gegenwärtigen Bestand der „Massenuniversitäten“ wird die geplante Strategie der gezielten Finanzspritzen zu vorübergehenden Förderungen einzelner Fachbereiche und Graduiertenschulen führen, während das Grau in Grau der übrigen Hochschulstrukturen weiterhin dominieren wird. Elite-Universitäten erzeugt man nicht dadurch, dass man in eine durch Jahrzehnte gewachsene, aber inzwischen verarmte Hochschullandschaft zwei oder drei Milliarden Euro „pumpt“. Allein das Stiftungsvermögen von Harvard beträgt ein Mehrfaches der Summe, die im Rahmen dieser geplanten Eliteförderung für die deutschen Hochschulen bereitgestellt werden soll. „Elite-Universitäten“ sind das vorerst letzte Trompe-l’oeil einer hilflosen Hochschulpolitik.

In der gegenwärtigen Auseinandersetzung über Elite-Universitäten fällt die inhaltliche Diskussion über Forschungsprogramme weitgehend aus. Das Hochhalten der Leistungen so genannter Spitzenforschung ist Ausdruck herkömmlicher disziplinärer Ansprüche. Es geht aber nicht allein um Spitzenleistungen an einzelnen deutschen Hochschulen, sondern um interdis-

zipliniäre Kooperation und transdisziplinäre Lehre und Forschung – auch im internationalen Kontext. In diesem Zusammenhang ist das Schielen nach den USA eher Ausdruck eines angestaubten Neidfaktors. Inzwischen haben sich längst in der Hochschullandschaft innerhalb der EU Hochleistungen auf der Grundlage von Kooperationen angebahnt, die der Fortsetzung und Förderung bedürfen.

#### **IV. Hochschule neu denken**

##### ***Forschungsstrukturen justieren – Foren etablieren***

Gesellschaftlich und politisch nutzbares Wissen über Nachhaltige Entwicklung und Globalen Wandel besteht aus Kombinationen vieler Wissensbestände und Wissenstypen. Ihre Generierung stellt für das Wissenschaftssystem eine neuartige Herausforderung dar. Die klassische Struktur und Entwicklung der Wissenschaften hin zu immer größerer Spezialisierung kann allein nicht mehr zielgerecht sein. Sie muss erweitert werden um eine neue *Kultur integrativer Forschung*, die als interdisziplinäre Forschung Disziplinengrenzen überschreitet und als transdisziplinäre Forschung den Bogen von der Grundlagenforschung bis hin zu konkreten Anwendungen spannt.

Wissenschaft kann nicht nur helfen, Probleme zu lösen, sie erzeugt durch ihren Erkenntniszuwachs auch neue Wirklichkeiten und damit neue Probleme. Die aktuellen Diskussionen um Stammzellenforschung und Gentechnik belegen diese Tatsache. Deshalb bedarf es nicht nur des Diskurses zwischen Hochschule und Gesellschaft, der auf entstandene Probleme zurückblickt. Es gilt auch beizeiten Foren zu etablieren, die vorausschauend erwartbare gesellschaftliche Probleme aus neuen Wissenschaftsentwicklungen ergebnisoffen zur Diskussion stellen. Da wissenschaftliche Durchbrüche in aller Regel in hoch spezialisierten Disziplinen entstehen, ist es um so wichtiger, an der Hochschule *inter- und transdisziplinäre Strukturen und Diskussionsforen* aufzubauen, die die Auswirkungen solcher Innovationen nicht nur dem ökonomischen Kräftespiel überlassen, sondern sie in einen gesamtgesellschaftlichen Kontext stellen. Von diesem Ansatz her sind weiterreichende Herausforderungen auch besser zu meistern.

##### ***Partizipation und Kompetenz als Aufgaben begreifen***

Die Entwicklung umsetzungsorientierter Lösungen ist mit Aussicht auf Erfolg heute nur noch zu betreiben, wenn die Gesellschaft bei der Lösungsentwicklung mit einbezogen wird. Dazu

sind adäquate *Partizipationsansätze* zu erproben, denn über die Köpfe hinweg lassen sich in unserer Zeit keine Lösungen mehr realisieren. Je nach Problemlage sind die gesellschaftlichen Akteure angemessen zu beteiligen: Repräsentanten technischen Sachverstands und Vertreter von Produktionsinteressen auf der einen, Nichtregierungsorganisationen, Bürger- und Konsumentenbewegungen auf der anderen Seite.

Die Hochschule muss also nicht nur offener werden, sie muss auch eine *lernende Hochschule* werden, die sich als *ein* Akteur im Zusammenspiel mit anderen Akteuren begreift. Im Rahmen problemorientierter Forschung muss sie durch die Schule partizipativer Interaktion mit der Gesellschaft gehen, damit die Aussicht auf Erfolg ihrer Anstrengungen steigt. Dazu gehört, dass sie die außeruniversitären Fachleute und Entscheidungsträger rechtzeitig identifiziert, um sie an der Problem- und Zieldefinition und bei der Formulierung von Erwartungen zu beteiligen. Die erarbeiteten Ergebnisse, Lösungen und Produkte müssen in adäquat aufbereiteter Form an die Zielgruppen weitergegeben werden, damit diese in die Lage versetzt werden, angemessen zu entscheiden und zu handeln.

Nachhaltige Entwicklung ist eine Gestaltungsaufgabe, für die verschiedene Kompetenzen erforderlich sind. Wie diese zu entwickeln sind, darüber sollte in jeder Hochschule neu nachgedacht werden. So ist vor allem die Fähigkeit zu vernetztem Denken gefordert, um Beziehungen zwischen zunächst getrennten Systemen herstellen und bewerten zu können. Darüber hinaus bedeutet vernetztes Denken aber auch, seine disziplinären Wissensbestände in einen anderen Kontext zu stellen, neu zu bestimmen, neu zu verorten. Weitere essenzielle Kompetenzen sind vorausschauendes (antizipatives) ebenso wie kritisch hinterfragendes (reflexives) Denken.

Um all dies gewährleisten zu können, müssen Umfang, Struktur, Organisation und Qualität von Bildungsangeboten und Forschung entsprechend beschaffen sein. Trotz der unbestrittenen Bedeutung der Ressource „Wissen“ weisen jedoch neuere Untersuchungen für Deutschland eine sich im internationalen Vergleich deutlich verschlechternde Position aus. Angesichts dieser Defizite wird derzeit die Bildungsthematik in Verbindung mit Fragen zu Innovation, Transfer und Kooperation wieder stärker in den Mittelpunkt politischer und öffentlicher Diskussionen gerückt. Es fehlt aber der mutige Entwurf, der Ernst macht mit einem Neuanfang und unser Bildungssystem auf eine trag- und entwicklungsfähige Basis stellt. Das enthebt die Hochschule nicht der Aufgabe, das Ihre zu tun, und sei es, die Politik zum Handeln zu veranlassen.

### ***Organisation entwickeln – Kooperation ermöglichen***

Die Vernetztheit der Probleme und Systeme verlangt eine damit Schritt haltende *Organisationsentwicklung*. Dies ist für die meisten Hochschulen Neuland, ebenso wie eine längst überfällige *intra- und interuniversitäre Kooperation*. Dafür sind vor allem gesetzliche und administrative Vorgaben verantwortlich, die einer wünschenswerten Organisationsentwicklung diametral zuwiderlaufen. Gefordert sind daher flexiblere Rahmenbedingungen, die gemäß der Devise „structure follows function“ Schritte hin zu einem zielgerichteten Management des Wandels erlauben.

Das deutsche Hochschulsystem ist dagegen in höchstem Maße versäult. Und das betrifft nicht nur das Verhältnis der verschiedenen Hochschultypen (Universitäten und Fachhochschulen) sowie der Forschungsorganisationen untereinander, sondern auch den hierarchischen Aufbau innerhalb der Hochschulen. Ihre vertikale und erstarrte Struktur verhindert es, dass problemorientiert und institutionenübergreifend gearbeitet wird. Als Zielrichtung ist zu verfolgen: Abkehr von der Versäulung in vertikalen Strukturen, Hinwendung zu *horizontalen Strukturen* dichter Verflechtung. Daraufhin – und nicht auf tausend Nebensächlichkeiten – sind Hochschulgesetze zu reformieren. Die Organisationsaufgabe reicht jedoch weiter in die Hochschule hinein.

Wenn man anerkennt, dass es sich bei Lehre und Forschung um aufeinander bezogene Strukturelemente der Hochschule handelt, zwischen denen erhebliche Unterschiede bestehen, lassen sich die Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen organisatorisch in unterschiedlichen Formen realisieren. Anerkennen sollte man auch, dass moderne Wissenschaft sich in einer heterogenen Vielfalt ausdifferenzierter Disziplinen, Fachkulturen und Theorien entwickelt.

Differenz und Vielfalt anzuerkennen und problematische Einheitsbegründungen zurückzuweisen, ermöglicht einen Perspektivenwechsel: Der Blick kann sich dann auf die *Beziehungen* zwischen den Strukturelementen und auf die Beziehungen zwischen den Bestandteilen einer fragmentierten Wissenschaftslandschaft richten. Man kann dann darüber nachdenken, in welchen organisatorischen Formen sich diese Beziehungen besser gestalten lassen und welche Probleme und Gegenstände bearbeitet werden müssen, wenn man von der Leitidee einer der Nachhaltigkeit verpflichteten Wissenschaft ausgeht.

Die Orientierung an Nachhaltigkeit, Inter- und Transdisziplinarität sowie an fachübergreifender Kooperation muss keine philosophisch vorgegebene Einheit unterstellen. Die *Einheit der Wissenschaft* ist hier lediglich eine regulative Idee, die ausdrückt, dass der Weg zur Einheit

weit vor uns liegt. Diesem Gedanken entsprechend ist die Lehre gesondert ins Auge zu fassen und auf ihre Beziehung zu anderen Strukturelementen hin zu befragen.

### *Neue Wege in der Lehre gehen*

Ausgelöst durch internationale Vereinbarungen werden sich die *Bachelor- und Masterstudiengänge* als Lehrstrukturen für akademische Berufe durchsetzen. Deren Konzipierung bietet grundsätzlich die Chance, die Ausbildung für akademische Berufe an dem Ausbildungsziel hoher und verantwortungsbewusster Methoden- und Fachkompetenz bei gedanklicher Selbstständigkeit auszurichten. Die bloße Umdefinition vorhandener Inhalte und Strukturen auf der einen sowie die auch hier wieder spürbare und durch Akkreditierungsagenturen vorangetriebene Reglementierungswut auf der anderen Seite drohen jedoch diese Ziele ernsthaft zu gefährden.

Es bedarf umgekehrt einer weitgehenden Flexibilisierung der festgefahrenen Strukturen, insbesondere bei der Organisation der Lehre. Für eine solche qualitativ und quantitativ angemessene Breitenausbildung fehlt es in den Hochschulen jedoch an ausreichend qualifiziertem Personal. Zwei so unterschiedliche Aufgaben wie die Breitenlehre und die Eliteausbildung erfordern von den Hochschulen einen hohen organisatorischen Aufwand, ein hoch qualifiziertes Lehrpersonal und Investitionen in hochrangige Forschung. Letzteres wird gelegentlich verschwiegen, wenn über neue Lehrstrukturen nachgedacht wird.

Ohne hoch qualifizierte Grundlagen- und angewandte Forschung kann es keine entsprechend *innovationsorientierte Ausbildung* für Nachwuchswissenschaftler und Berufe außerhalb der Forschung geben. Studiengänge, die nicht auf eine solche innovative Forschung zurückgreifen können, erzeugen nur Mittelmäßigkeit. Durch die beständige Unterfinanzierung der Hochschulen und die Selbsttäuschung von der „Untertunnelung“ eines zeitlich begrenzten „Studentenberges“ – um aparte Metaphern war die Hochschulpolitik noch nie verlegen – hat sich solches Mittelmaß gerade in der wissenschaftlichen Ausbildung großer Studentenkohorten breitgemacht. Breitenausbildung verlangt aber *gut organisierte Lehrveranstaltungen* mit klar strukturierten Inhalten und handhabbaren Mechanismen der Erfolgskontrolle. Sie braucht dementsprechend umfangreiches, didaktisch qualifiziertes Lehrpersonal, das die Lehre als eine essentielle Aufgabe begreift und nicht als Belästigung sieht, die sie von ihrer „eigentlichen“ Aufgabe der Forschung ablenkt.



Ohne neue Ansätze in der Lehre ist die neue Hochschule nicht zu denken. Eingefahrene Wege und Konzepte müssen überprüft, im Zweifelsfall aufgegeben werden. Bei der Konzeption von Lehre gilt es stärker in Richtung „Ermöglichung“ zu denken. Didaktisch lassen sich beispielsweise die Bedingungen der weltweiten Kommunikation aufgreifen und unter dem Gesichtspunkt der Vernetzung konstruktiv bearbeiten. Hier sind die Potenziale des *E-learning* stärker als bisher auszuschöpfen, wenn die Hochschule die Doppelaufgabe bewältigt, durch die kluge Verbindung von Technik und Pädagogik die Nutzung der technischen Möglichkeiten in didaktisch durchdachten Konzepten voranzubringen – und diese dann auch im eigenen Betrieb optimal einzusetzen. Darüber hinaus sollten Räume für experimentelle und kooperative Formen der Lehre geschaffen werden. Die Kreativität engagierter Lehrender lässt sich durch Anreize für gute Lehre beflügeln, die diese Aufgabe insgesamt aufwertet.

### ***Durch Kooperation die Kette schließen***

Die Wahrnehmung der Rolle der Hochschulen als zentrale Einrichtungen einer nachhaltigen Wissensproduktion und -weitergabe in der Gesellschaft erfordert die *Vernetzung mit den außeruniversitären Forschungseinrichtungen*. Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen sind komplementäre Pfeiler der Wissenschaftslandschaft mit einem erheblichen Potenzial an gegenseitiger Befruchtung. Das betrifft die außeruniversitären Forschungsträger (Max-Planck-Gesellschaft, Fraunhofer-, Helmholtz-, Leibniz-Institute, freie Institute) ebenso wie Forschungskapazitäten in der Wirtschaft.

Für die Hochschule von morgen ist die arbeitsteilige Kooperation mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen aus verschiedenen Gründen von Bedeutung: Sie bindet die Hochschule in weitere Forschungskontexte ein; die Kette von der disziplinären Grundlagenforschung bis zur problemorientierten angewandten Forschung kann geschlossen werden; dies macht die gesellschaftliche Rolle der Hochschule deutlicher; Kooperation führt weiterhin die Hochschulen eng an neue Themen heran, die sich aus gesellschaftlichen Problemlagen ergeben.

Über die eigene Themenfindungskompetenz der Hochschulen hinaus wird die Berücksichtigung gesellschaftlicher Belange leichter möglich. Sie eröffnet dem wissenschaftlichen Nachwuchs Einblick in die außeruniversitäre problemorientierte Forschung und Praxis und ermöglicht die Erschließung neuer Adressaten der Hochschulforschung. Schließlich erleichtert Kooperation die Nutzung der Angebote der wissenschaftlichen Infrastruktur, wie sie von außeruniversitären Einrichtungen unterhalten werden. Aus alledem können sich positive Rückwir-

kungen auf die Kooperation innerhalb der Hochschule und den Wissenschaftstransfer ergeben.

### ***Durch Koordination den Transfer modernisieren***

An den Hochschulen schlummern Potenziale, die für zukunftsorientierte Innovationsprozesse aktiviert werden sollten. Vor allem das *Zusammenwirken vielfältiger Disziplinen* „unter einem Dach“ bietet enorme Möglichkeiten, sich zentraler gesellschaftlicher und globaler Probleme anzunehmen. Das allerdings setzt mehr Eigeninitiative und ein koordiniertes Management innerhalb der Hochschulen voraus. In Konkurrenz zu den derzeit meist fachbezogenen Transferangeboten einzelner Wissenschaftler/innen können in diesem Sinne tragfähige und attraktive Entwicklungen an den Hochschulen nur entstehen, wenn Kooperationsmöglichkeiten über Fachbereichsgrenzen und wissenschaftliche Einrichtungen hinweg zielgenauer ausgelotet werden.

Kooperation beinhaltet die Chance, Status- und Konkurrenzallüren sowie den Reputationsmustern im Fach entgegenzuarbeiten. Hierzu braucht es an den Hochschulen fachlich und demokratisch gelenkte Strukturen im Wissenschaftstransfer. An die Stelle des Feilbietens von aneinander gereihten Leistungsangeboten auf dem Niveau von „Kaufhauskatalogen“ (als Spiegelbild der inneren disziplinierten Verfasstheit der Hochschule) muss ein *koordiniertes Auftreten* mit problem- und zukunftsorientierten, öffentlich zugänglichen Offerten treten. Nur eine so angelegte eigenständige Innovationspolitik verschafft den Hochschulen das ihrem gesellschaftlichen Auftrag entsprechende Ansehen. Daher ist es unabdingbar, dass sich die Hochschule mehr als bisher in die Gesellschaft hinein öffnet. Dabei sollten im Wissenschaftstransfer durchaus andere als hochschulzentrierte organisatorische Überlegungen in Erwägung gezogen werden, um inner- und außerhochschulische Kooperation weiterzuentwickeln.

### ***Wissenschaft ist öffentlich***

Aus alledem folgt: Wissenschaft an den Hochschulen muss eine öffentliche Wissenschaft sein. Die neue Hochschule muss vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitsziele daher an vorderster Stelle klären, wie sie in Forschung und Lehre der großen Herausforderung gerecht werden will, mit den Chancen, Folgen und Risiken von Wissenschaft und Technikentwicklung verantwortungsvoll umzugehen.

Ein wichtiges Prinzip ist dabei die *Offenlegung und Transparenz* der Ziele, Vorgehensweisen und Erkenntnisse von Wissenschaft. Nur eine solche Offenlegung ermöglicht der fachlichen

wie der gesellschaftlichen Öffentlichkeit, Einblicke in die komplexen Probleme und Folgen von Wissenschaft zu nehmen und in einen kommunikativen Austausch zu treten. Der *gesellschaftliche Dialog* ist ein konstitutives Element der neuen Hochschule, und das aus guten Gründen.

Forschung, Lehre und Technologieentwicklung sind angesichts ihrer ökonomischen, politischen, militärischen, sozialen, ökologischen und kulturellen Relevanz keine Privatangelegenheiten von Hochschulangehörigen, sondern gesellschaftliche Güter und Prozesse, die alle betreffen. Nur der öffentliche gesellschaftliche Dialog über die Ziele und Folgen von Wissenschaft bietet die Gewähr dafür, dass Verantwortung in und für die Wissenschaft wahrgenommen werden kann und die Ergebnisse in einen humanitären Fortschritt münden.

## V. Verdichtung – Richtung – Forderungen

Es ist unumgänglich, einige zentrale Überlegungen hervorzuheben und mit Richtungsangaben zu versehen, wie weiter vorangegangen werden sollte. Es ist kein Zufall, dass dabei Forschung, Lehre und die Heranbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses wieder in den Mittelpunkt rücken, denn sie bilden nach wie vor die Kernaufgaben der Hochschule.

Die Forschung befindet sich heute in einem strukturellen Widerspruch: Sie wird einerseits immer spezieller und arbeitsteiliger; sie muss aber andererseits diese Spezialisierung, die mit wissenschaftlichen Hochleistungen einhergeht, in vernetzte Denk- und Handlungssysteme einbinden, um den dringlicher werdenden Fragen der komplexen Wechselwirkungen zwischen menschlicher Zivilisation und natürlicher Umwelt im globalen Maßstab gerecht zu werden. Diese Konstellation stellt die Hochschulen vor neue Herausforderungen, die mehr Bildung und Ausbildung, verstärkten gesellschaftlichen Diskurs, aber vor allem mehr inter- und transdisziplinäre Kooperation und *mehr Rückkopplung mit der Wirtschafts- und Gesellschaftspraxis* notwendig machen.

Es gibt in Deutschland bisher keine Hochschule, die dieser Aufgabe – inter- und transdisziplinäre Forschung im Horizont der Nachhaltigkeit – angemessen gerecht würde. Eben dieser Fehlbestand veranlasst uns, die Hochschulen, aber ebenso auch die Zuständigen in Bund und Ländern aufzurufen, sich dieser Aufgabe der Neuorientierung zu stellen. Um die Weltgeltung der deutschen Hochschule zu erhalten und zu stärken, bedarf es eines breiten und vertieften

Selbstprüfungsprozesses, aber auch einer entsprechenden Unterstützung durch staatliche Finanzmittel. Folgenden Aspekten sollte dabei besondere Geltung verschafft werden:

- 1. Die Hochschulen sollten selbstkritisch ihr inter- und transdisziplinäres Potenzial überprüfen und im Diskurs mit anderen Einrichtungen zum Vergleich bringen. So erst können die relevanten Forschungsfelder und Forschungsstrategien für die Zukunft ermittelt werden. Eigens hierfür einberufene Kongresse könnten dieser autonomen Suche nach der eigenen Zukunft Struktur und Verbindlichkeit verleihen.*
- 2. Im Diskurs mit der Gesellschaft ist durch verstärkte Bildung und Wissensvermittlung die Fähigkeit zur Teilnahme an den Orientierungsprozessen für mehr Nachhaltigkeit zu stärken. Hierzu gehört insbesondere die Fähigkeit zu vorausschauendem und vernetztem Denken und zur kritischen Prüfung von Leitbildern. Daneben ist die Kompetenz zu interkultureller Verständigung und Kooperation zu stärken. Dazu müssen Umfang, Struktur, Organisation und Qualität von Forschung (zumal in den Geistes- und Sozialwissenschaften) und Lehre verbessert werden.*
- 3. Unter dem Gesichtspunkt einer auf Nachhaltigkeit orientierten Bildung und Ausbildung sind die Lehrstrukturen für die Bachelor- und Masterstudiengänge auf transdisziplinäre Vernetzung und die Erziehung zu Selbständigkeit und Verantwortlichkeit auszurichten. Für eine solche qualitativ und quantitativ angemessene Breitenausbildung ist die personelle Ausstattung der Hochschulen wesentlich aufzustocken. Breitenausbildung in dem geforderten Maße verlangt gut durchorganisierte Lehrveranstaltungen mit klar strukturierten Inhalten und handhabbaren Mechanismen der Erfolgskontrolle. Sie braucht dementsprechend didaktisch qualifiziertes Lehrpersonal, das die Lehre als eine wissenschaftliche Profession mit eigenem Anspruch begreift und darin von Hochschule und Wissenschaftssystem hinreichend unterstützt wird.*
- 4. Auch in den weiterführenden akademischen Ausbildungsgängen (Promotion) ist die interdisziplinäre Lehr- und Forschungsstruktur zu verbessern. Die Spezialisierung bei der Einübung in die jeweilige Forschungspraxis ist zu ergänzen und zu integrieren in interdisziplinäre Fragestellungen. In der Konsequenz müssen auch die Prüfungs- und Bewertungskriterien entschieden verändert werden. Inter- und transdisziplinäre Lehre und For-*

*schung können nur von Wissenschaftlern wahrgenommen werden, die ihrerseits in Inter- und Transdisziplinarität ausgebildet sind.*

- 5. Im Zuge der empfohlenen Diskurse um die neue Ausrichtung der Hochschule wird sich zeigen, dass diese über beachtliche Forschungspotentiale verfügt. Vor allem im klug koordinierten Zusammenwirken der Disziplinen liegen unausgeschöpfte Möglichkeiten, zentrale gesellschaftliche Probleme aufzugreifen und Lösungsansätze bereitzustellen. Das allerdings setzt nach innen die Freiheit der Organisationsentwicklung und nach außen das Zusammenspiel mit den anderen gesellschaftlichen Akteuren voraus.*
- 6. Komplexe Wechselwirkungen zwischen Mensch und Umwelt sowie die globalen Probleme des menschlichen Zusammenlebens sind nur sinnvoll zu erforschen und zu bearbeiten, wenn sich die Geistes-, Sozial- und Verhaltenswissenschaften mit den Natur- und Technikwissenschaften stärker verbinden. Es widerspricht den aktuellen Notwendigkeiten, wenn Universitäten unter dem Druck verknappter Finanzen dazu übergehen, ihre geistes- und sozialwissenschaftlichen Fachbereiche auf Null zu bringen oder drastisch zu verkleinern.*
- 7. Die Fusion von Hochschulen kann unter der Voraussetzung integrativer Vereinigungskonzepte zu einer Stärkung der inter- und transdisziplinären Kompetenz und einem effizienteren Ressourcenmanagement führen. Kontraproduktiv sind jedoch Zusammenlegungen, die vorschnell unter dem Druck verknappter Finanzen erfolgen. Dringlich ist es vielmehr, Koordinationsstellen einzurichten, die innerhalb und zwischen den Hochschulen die Entwicklung inter- und transdisziplinärer Lehr- und Forschungsprojekte anregen und begleiten.*
- 8. Die Kooperation mit zukunftsorientierten Kräften in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik ist entschieden zu stärken. Dabei müssen Globalität und Nachhaltigkeit zu Kriterien möglicher Kooperationen werden. Mit technischer Effizienz unter der Perspektive kurzfristiger Produktionsinteressen allein ist es nicht getan.*
- 9. Es ist ein verfehltes Unterfangen, an den geforderten autonomen Profilbildungsprozessen vorbei durch mehr oder weniger willkürliche Finanzspritzen die Förderung von Spitzenforschung erreichen zu wollen. Vielmehr bedarf es einer breiter angelegten Förderungs-*

*strategie, die allerdings mit strukturellen Erneuerungen zu verknüpfen ist. Die Bundesregierung sollte ihr bisheriges Elite-Konzept ernsthaft überdenken. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) wird eingeladen, sich an den vorgeschlagenen Selbstprüfungsprozessen zu beteiligen, um im Anschluss daran die zu finanzierenden Prioritäten besser bestimmen zu können.*

*10. Die alleinige Verantwortung für die Hochschulen und deren weitere Entwicklung auf die Bundesländer zu übertragen und das Hochschulrahmengesetz weiter auszuhöhlen oder gar abzuschaffen, wäre ein hochschulpolitischer Rückschritt. Sich im föderalen Partikularismus zu verlieren kommt einer unnötigen Selbstschwächung gleich. Wer die Weltgeltung der deutschen Hochschulen in der Perspektive Nachhaltigkeit stärken will, sollte stattdessen seine Kräfte bündeln.*

Wir maßen uns nicht an, den Hochschulen und der Hochschulpolitik den Weg in die Zukunft vorschreiben zu wollen. Aber wir sind fest davon überzeugt, dass unser Vorschlag einer Selbstprüfung im Horizont der Nachhaltigkeit – verbunden mit mehr Autonomie und Verantwortung für alle beteiligten Hochschulen – wieder zu einer stärkeren Selbstfindung und zur Entbindung beträchtlicher Potenziale in Forschung, Lehre und Transfer führen wird.

## **VI. Epilog: Anstoß geben**

Der Prolog hat Anstoß genommen, das Memorandum soll Anstoß geben. Es begreift sich nicht als ein geschlossenes Konzept, sondern als Einleitung eines Prozesses, der nach Möglichkeit in die Mitte der Hochschulen hineinwirken soll, um von dort aus weitergeführt zu werden. Das Memorandum markiert klare Positionen, weil nur dies der Diskussion förderlich ist. Es ist erarbeitet von Menschen unterschiedlichster fachlicher Herkunft, die sich diesen Auftrag selbst gegeben haben.

Was im Kleinen möglich war, sollte auch im Großen möglich sein. Selbstorganisation hilft Hochschule und Wissenschaft: Das Beispiel könnte Ermunterung sein. Angesichts der Apathie, die sich wie Mehltau auf die Hochschulen gelegt hat, muss eine solche Ermunterung von Gedanken getragen sein, die den Kern der Probleme treffen und zugleich Wege zu ihrer Lösung aufzeigen. Es mögen daraus auch andere Konsequenzen gezogen werden, aber genau an

diesem Punkt beginnt bereits die Diskussion, die sich die Autoren des Memorandums wünschen.

Es konnte nicht darum gehen, die Belange einzelner Fächer und Disziplinen aufzunehmen; sie mussten hinter dem Ganzen zurückstehen. Daher werden sich nicht alle in gleichem Maße angesprochen sehen. Wenn sie jedoch von ihrer Disziplin aus auf die hier entwickelten Leitvorstellungen hin denken, werden sie sich hoffentlich in einem Prozess wieder finden, den sie aus ihren eigenen Erfahrungen heraus mitgestalten möchten.

Hochschule und Wissenschaft: das ist eine zu wichtige Angelegenheit, um sie Administrationen und Agenturen zu überlassen. Die Hochschulangehörigen müssen wieder Verantwortung für sie übernehmen, damit sie zu *ihrer* Angelegenheit wird. In dem Maße, in dem das geschieht und die Hochschulangehörigen ihre Aufgabe im Horizont einer Weltgesellschaft im Wandel begreifen, wird die Hochschule der offene Ort einer ideenreichen Zukunftswerkstatt sein. Selbständigkeit und Selbstreflexion werden in ihr ebenso zu Hause sein wie ein verantwortungsvoller Umgang mit dem hohen öffentlichen Gut Wissenschaft.

#### **Hinweis**

Das Memorandum „Hochschule neu denken“ ist in gedruckter Form im VAS Verlag für Akademische Schriften, Wielandstr. 10, 60318 Frankfurt/Main, [www.vas-verlag.de](http://www.vas-verlag.de), erschienen.