

**Rede des niedersächsischen Ministers für Wissenschaft  
und Kultur, Lutz Stratmann, „Antworten der Bildungs- und Wissenschaftspolitik auf die  
strukturellen Herausforderungen des Arbeitsmarktes von morgen“ anlässlich der Tagung  
„Growing Talents“  
der Business School of Finance und Management  
am 05. April 2006 in Frankfurt am Main**

Es gilt das gesprochene Wort.

## **Einleitung**

Sehr geehrte Damen und Herren,

„Der Mörtel, der die Ziegel der Weltordnung zusammenhält, ist Bildung und Erziehung.“ Diese Worte von Senator Fulbright, dem Vater der nach ihm benannten Kommission, sagen klar und deutlich, worum es seit jeher geht, wenn wir uns mit den Herausforderungen der Zukunft befassen wollen.

## **Lernen im 21. Jahrhundert**

Spätestens mit der Pisa-Studie haben wir in Deutschland begreifen müssen: Wollen wir, dass unsere Kinder zukunfts- und wettbewerbsfähig ausgebildet werden, dann müssen wir uns dem internationalen Vergleich stellen und ihn vor allem bestehen.

Im Gegensatz zu vor 10 Jahren machen heute Länder wie Finnland und Südkorea, Japan und Schweden von sich reden, wenn es um qualifizierte Bildungsangebote geht. Wir dagegen machen von uns reden, wenn es um die ältesten Hochschulabsolventen der Welt geht. Genau diese nämlich haben wir mit unserem Bildungssystem hervorgebracht. Zeitweise waren wir bei einem Durchschnittsalter von 29 Jahren.

In Niedersachsen gehen wir seit 2003 konsequent neue Wege in der Bildungspolitik.

Was haben wir getan:

- 1) Verstärkter Bildungsauftrag für Kindertagesstätten.
- 2) Abschaffung der Orientierungsstufe.
- 3) Abitur nach 12 Jahren.
- 4) Einführung der Dreistufigkeit des Studiums mit den Abschlüssen Bachelor, Master und Promotion im Rahmen der Schaffung eines europäischen Hochschulraums.

Fakt ist, trotz kürzer Ausbildungszeiten geht es nicht um weniger, sondern um mehr Bildung. Statt langer Erstausbildung setzen wir auf flexible Lernmodule, die jederzeit in die eigene Biographie eingefügt werden können. Das bedeutet auch: Im 21. Jahrhundert werden sich die Lernzeiten ganz anders auf die Lebenszeiten verteilen, durch eine kürzere Erstausbildung aber mit mehr Möglichkeiten des lebenslangen Lernens, so wie es der Arbeitsmarkt der Zukunft von uns erwartet.

## Hochschulausbildung

Gerhard Casper, der ehemalige Präsident der Stanford University, hat die Antwort der Universitäten auf die Herausforderungen des Arbeitsmarkts von morgen schon einmal formuliert.

Casper hat festgestellt: „Die erfolgreichste Methode des Wissens- und Technologietransfers von Seiten der Universitäten besteht in der Ausbildung von erstklassigen Studenten: Männer und Frauen, die später einmal Führungsrollen in Industrie, Wirtschaft und öffentlichem Dienst einnehmen können.“

Und er hat dies noch weiter zugespitzt mit der These „Studenten, die ihre Ausbildung in der Universitätsforschung erhalten, üben im Ganzen gesehen größeren Einfluss auf die Wirtschaft aus als patentierbare Erfindungen von Hochschulwissenschaftlern. Die Fähigkeit, von ersten Prinzipien aus zu denken und zu frischen Lösungen vorzustoßen, ist wichtiger als alles andere.“

Meine Damen und Herren,

das klingt anspruchsvoller, innovativer und zupackender als vieles von dem, was die innerdeutsche Debatte bestimmt. Vermutlich finde ich es deshalb so sympathisch.

Caspers tut genau das, was man von einem Wissenschaftler und von einem Wissenschaftsmanager erwarten sollte, er denkt von ersten Prinzipien aus. Dass tut er als Jurist übrigens in einer Klarheit, die jedem Naturwissenschaftler zur Ehre gereichen würde.

Wenn man dieses Ziel und diese Definition von Universität für den Arbeitsmarkt von morgen fest im Auge hat, dann fällt es leichter, sich durch das zu arbeiten, was das hiesige Alltagsgeschäft bestimmt: Sie kennen alle die aktuellen Baustellen: Föderalismusdebatte, Bologna-Prozess, Exzellenzinitiative, Studiengebühren, Hochschulzulassung.

Wichtige Schritte, richtige Schritte, jeder für sich genommen notwendig und hoffentlich bald endgültig umgesetzt und zudem noch fruchtbringend:

Aber vom Ziel her betrachtet sind es eben nur Vehikel für das, was eine Universität ausmacht: Sie sollte ein Ort sein, der durch seinen Anspruch und sein Vorbild begeistert zu harter Arbeit und der befähigt zu neuen, eigenen Erkenntnissen.

Wie immer der Arbeitsmarkt von morgen aussehen wird, es werden solche Universitäten sein, die Fähigkeiten für den Arbeitsmarkt vermitteln können.

Jeder von uns, der mit Nachwuchskräften zusammen arbeitet, schätzt – bei allen anderen Schwächen - bestimmte Fähigkeiten an den jungen Absolventen:

- Den vorbehaltlosen Einsatz, der etwas Vorhandenes noch besser machen will;
- die Neugier, die hinter die Prozesse schauen will um dort neue Chancen zu sehen

- und den unbedingten Willen, die als richtig erkannten Ziele dann auch umzusetzen.

Wenn wir diese Fähigkeiten auch einem Arbeitsmarkt von morgen über die Absolventen unserer Hochschulen zur Verfügung stellen wollen, dann sehe ich für den Arbeitsmarkt von morgen sieben Schritte, die wir nicht nur anfangen, sondern sehr schnell zu Ende bringen müssen.

Ich will diese Punkte in der gebotenen Kürze skizzieren:

## **1. Wir müssen die richtigen Hochschulen mit den passenden Studenten zusammen bringen.**

Der Wettbewerb um Studierende wird die Hochschulen verändern, insbesondere die Universitäten.

Die Hochschule wählt die Studierenden aus, die Studierenden wählen ihre Hochschule aus.

Die Weichen dafür werden jetzt in ganz Deutschland neu gestellt.

Wir in Niedersachsen haben das schon vor einem Jahr getan: Für die meisten Studiengänge können die Hochschulen 75 bis 90% der Studienplätze nach eigenen Kriterien vergeben. Und dabei geht es nicht nur um die Durchschnittsnote des Abiturs: Für mindestens 50% der zur Auswahl stehenden Plätze muss die Auswahl von den Hochschulen nach Durchschnittsnote in Kombination mit fachspezifisch gewichteten Leistungen getroffen werden. Diese besondere Eignung hat der Gesetzgeber definiert als Berufsausbildung oder praktische Tätigkeit oder außerschulische Leistungen oder schriftliche Motivationserhebung oder Auswahlgespräch oder schriftliche Klausur oder aber eine Kombination dieser Möglichkeiten. Diese Vorgaben können und müssen von den Hochschulen des Landes individuell ausgestaltet werden.

## **2. Wir brauchen europäische Bildungsbiographien für alle Studierenden.**

Im Rahmen der Schaffung eines europäischen Hochschulraums wird die Dreistufigkeit des Studiums mit den Abschlüssen Bachelor, Master und Promotion eingeführt – nichts anderes ist der Bologna-Prozess.

Den gestaltet übrigens nicht die EU, sondern das machen die Staaten untereinander, auch die gerne gescholtenen deutschen Länder sind daran übrigens von Anfang an und in gestaltender Form beteiligt.

Im Sommersemester 2005 wurden bereits 2.925 Studiengänge, das ist gut ein Viertel aller Studiengänge in Deutschland, als Bachelor- und Masterstudiengänge angeboten. Die Zahl ist in den letzten Semestern enorm angestiegen, so dass die Vereinbarung, bis zum Jahre 2010 den Europäischen Hochschulraum zu errichten, tatsächlich erfüllt werden dürfte.

Niedersachsen liegt dabei übrigens im vorderen Mittelfeld; allerdings sind wir mit der Umstellung der Lehrerausbildung auf die Bachelor-/Masterstruktur im Bundesvergleich weit vorangeschritten und

haben mit der Universität Lüneburg eine Modelluniversität für den Europäischen Hochschulraum geschaffen.

Mit dem BA hat man übrigens keineswegs ausgelernt – das wäre die alte Logik. In wenigen Jahren wird nichts mehr dagegen sprechen, mit einem Bachelor in den Beruf einzusteigen, um dann später noch einmal für den Master – vielleicht mit einer besonderen Spezialisierung – an die Hochschule zurück zu kehren.

### **3. Unsere Hochschulen brauchen den Wettbewerb, um besser zu werden.**

Die Hochschulen sind im Wettbewerb - im Wettbewerb um Reputation, denn das ist die Währung, die in der Wissenschaft wie in anderen Bereichen gilt.

Sie sind im Wettbewerb um die besten Köpfe, die besten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, den besten wissenschaftlichen Nachwuchs, die besten Studierenden. Es gibt Wettbewerb um Drittmittel für Forschung und – denn die Studienbeiträge werden endlich auch selbstverständlich – um Drittmittel für die Lehre.

Und es gibt innerhalb der Länder zunehmend einen Wettbewerb um die Grundausrüstung, die die Länder bereitstellen - und zwar über eine leistungs- und belastungsorientierte Mittelverteilung.

Nur wenn wir diese Systeme ausbauen, leistungsfähig machen und auf scharf stellen, werden wir erfolgreiche Hochschulen haben, die nicht nur im nationalen, sondern auch im europäischen und im internationalen Wettbewerb bestehen können.

### **4. Die Hochschulen definieren sich selbst – der Staat zieht sich zurück auf die Definition des Entwicklungsrahmens.**

2002 ist das Niedersächsische Hochschulrecht (NHG) unter der Vorgängerregierung grundlegend überarbeitet worden. Kernziele waren Straffung und Deregulierung der hochschulrechtlichen Vorschriften sowie ein Zuwachs an Eigenverantwortung der Hochschulen zur Verbesserung von Effizienz und Effektivität. Mit seinen Stiftungsuniversitäten ist Niedersachsen Vorbild für andere Länder geworden.

Vier Jahre später gehen wir noch einen Schritt weiter:

Wir geben allen Hochschulen das Berufungsrecht, wir schaffen klare Verantwortlichkeiten in den Hochschulen, die deren Management leichter machen und wir sorgen dafür, dass unsere Hochschulen für die nächsten 5 Jahre finanzielle Planungssicherheit haben (Zukunftsvertrag).

Mehr Selbständigkeit und mehr Eigenverantwortung erfordern klare Zuständigkeiten, Verfahren und Verantwortlichkeiten. Genau dieser Weg wird mit dem erneuerten Gesetz beschritten.

## **5. Forschungsstarke Universitäten müssen sich klar von der Masse der anderen abheben!**

Das ist übrigens keine neue Forderung: Schon vor vielen Jahren hat Manfred Eigen, Nobelpreisträger für Chemie aus Göttingen, darauf hingewiesen, dass eine „konturreiche Universitätslandschaft“ schon vor dreißig Jahren die Alternative zum gleichmacherischen Ausbau gewesen wäre.

Jetzt endlich findet seine Forderung die nötige Beachtung – ein besonderes Zeichen dafür ist die Exzellenzinitiative von Bund und Ländern.

Die Exzellenzinitiative wird die Universitäten und die Hochschullandschaft in Deutschland nachhaltig verändern. Sie nimmt Abschied von der Fiktion, alle Universitäten in Deutschland seien in der Forschung und Nachwuchsförderung gleich gut. Ab jetzt geht die Schere deutlich auseinander. Vom nächsten Jahr an wird man klar erkennen können, welche Universität eher als Forschungsuniversität bezeichnet werden sollte und wer seine Schwerpunkte eher in der Lehre setzt.

Niedersachsen war dabei übrigens bisher durchaus erfolgreich: 10% aller Projekte in der Endrunde kommen aus Niedersachsen – das sichert uns zusammen mit Hessen immerhin den 4. Platz im Bundesvergleich.

Das hat übrigens auch noch andere Auswirkungen: Die Exzellenzinitiative holt die Spitzenforschung wieder an die Universitäten – aber nicht gegen, sondern zusammen mit der Max-Planck-Gesellschaft und den anderen Forschungseinrichtungen.

Ich will dafür nur ein Beispiel geben: Drittmittelfinanzierte Forschung an den Hochschulen benötigt eine dort vorhandene Grundfinanzierung. Allerdings ist es bisher so, dass diese Grundfinanzierung umso mehr belastet wird, je erfolgreicher eine Universität bei der Einwerbung von (staatlichen) Drittmitteln ist. Denn dabei werden teilweise nicht einmal mehr die direkten Forschungskosten vollständig finanziert. Dadurch kommen drittmittelstarke Universitäten bisher schnell an ihre finanzielle Leistungsgrenze, da sie die geforderte Grundausstattung für einzelne Projekte nicht mehr aufbringen können. „Sie siegen sich zu Tode“ – diese Formulierung beschreibt den Prozess präzise.

Auf Vorschlag einiger Länder (auch Niedersachsens) ist nun in die geplante Exzellenzinitiative der Passus eingefügt worden, dass in allen drei geplanten Förderinstrumenten ein Zuschlag von (aktuell geplanten) 20% an die Hochschulen gezahlt wird. Das bedeutet den Einstieg in eine Vollkostenfinanzierung auch für deutsche Forschungsuniversitäten.

(Dieses Modell existiert in den USA seit 1945, kürzlich stieg auch das Vereinigte Königreich auf ein ähnliches Förderverfahren um.)

Damit werden für leistungsstarke Universitäten und Fakultäten Wettbewerbsnachteile gerade in einem internationalen Umfeld beseitigt. Die Rolle der Hochschule, besonders die Rolle der Hochschule in der Forschung, wird damit deutlich gestärkt. Die Hochschulen erhalten neue und mehr Mittel für die eigenverantwortliche Gestaltung von (Forschungs-)Schwerpunkten. Besonders leistungsfähige Universitäten werden in ihrer Forschungsinfrastruktur deutlich gestärkt.

## **6. Gute Universitäten brauchen die besten Professoren**

ZEIT 05/2005 „An der Universität Zürich besitzt der Präsident bei jeder akademischen Bestallung das Berufungsprivileg. Bis 1990 leitete ETH-Präsident Olaf Kübler sogar jedes Verfahren selbst.“

Hochschulmanagement besteht zu zwei Dritteln aus hervorragendem Berufungsmanagement. Das hat Niedersachsen vor vielen anderen Bundesländern beherzigt:

- Stiftungen berufen in Niedersachsen seit 2003 ihre Professoren
- im neuen NHG (§ 48) ist vorgesehen, dass auch die anderen Hochschulen das Berufungsrecht erhalten (können)
- weiterhin im NHG ab 2006: es wird leichter, ausländische Wissenschaftler als Beamte zu ernennen.

Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Berufungspraxis werden mit dem neuen NHG schon ab 2006 umgesetzt:

- möglichst ein Externer soll Mitglied in jeder Berufungskommission sein
- Möglichkeit für das Präsidium, im Falle der Neustrukturierung einer Fakultät eine gesamte Kommission mit Externen zu besetzen.

Es liegt an uns, das amerikanische Sprichwort zu beherzigen, nachdem "First class people attract first class people, second class people attract third class people, and third class people attract no class people."

## **7. Mehr Wettbewerb im Föderalismus**

Der Föderalismus, als Wettbewerbsföderalismus verstanden, hat Vorteile gegenüber einem zentralistischen System. Statt einer, zentralen Institution, die auf die geförderten Einrichtungen maßgeblichen Einfluss nimmt, gibt es in der Bundesrepublik Dezentralität und damit Wettbewerb zwischen den einzelnen Einrichtungen. Dies gibt auch allen Universitäten die Möglichkeit – ohne Festlegungen auf zentral zu finanzierende „Elite-Universitäten“ – sich in Unabhängigkeit und Eigenverantwortlichkeit am internationalen Wettbewerb zu beteiligen.

Vor 6 Jahren war dieser Zusammenhang noch allgemein anerkannt. 1999 hat die internationale Kommission zur Systemevaluation der Forschung in Deutschland festgestellt: „Dabei hat sich die aus der föderalen Struktur der Bundesrepublik erwachsende gemeinsame Finanzierung durch Bund und

Länder als eine wichtige Grundlage gerade auch für die Autonomie der Forschungsförderung und der Forschungseinrichtungen selbst bewährt.“

Ein Beispiel dafür, was Föderalismus im Bildungssystem leisten kann, ist die Universität Berkeley. Wenn sie so wollen, eine Landesuniversität, eingebunden in das System der University of California (UC) – eines Verbundes von zehn Dependancen. Wie hierzulande sind staatliche Hochschulen in den USA Ländersache.

Einige US-Staaten haben es geschafft, weltweit wettbewerbsfähige Unis aufzustellen, an erster Stelle Kalifornien – ich wüsste nicht, warum das deutschen Unis nicht auch (wieder) gelingen sollte.

### **Hochschule der Zukunft**

Wie sieht eine Hochschullandschaft der Zukunft aus, die attraktiv und wettbewerbsfähig ist? Die Umrisse dieses Szenarios sind deutlicher erkennbar, als Pessimisten meinen:

- Die Hochschullandschaft zeigt im Jahr 2010 Hochschulen, die sich durch Profilierung und damit Individualisierung wettbewerbsfähig aufgestellt haben. Sie haben frühzeitig ihre Stärken erkannt und weiter ausgebaut.
- Sie haben Strukturen geschaffen, die es den Wissenschaftlern ermöglichen, in Forschung und Lehre nach Neigung und Interesse aktiv zu sein, die den Studierenden Raum geben, sich zu entwickeln, eigenverantwortlich zu studieren und Wissenschaft mit zu gestalten.
- Sie haben ihre strategische Planung an Innovation und Vernetzung ausgerichtet. Die Universitäten sind stark in der Eliteausbildung; gleichzeitig halten sie Angebote zur erstklassigen Berufsausbildung vor. Anwendungsbezogene Lehre und Forschung steht gleichwertig neben forschungs- bzw. theoriebasierter.
- Die Hochschulen kooperieren verstärkt mit der Wirtschaft; die Vernetzung mit der Wirtschaft wird individuell von den Hochschulen und in den Hochschulen gestaltet.
- Die Hochschulen sind wesentliche Impulsgeber für die Gesellschaft; die Gesellschaft sieht die Hochschulen nicht als Fremdkörper oder exotische Einrichtungen an, sondern als Institutionen, die entscheidend zur Lösung der Zukunftsprobleme beitragen.
- Die Universitäten arbeiten mehr und mehr disziplinenübergreifend; sie haben erkannt, dass die spannendsten Forschungsfelder an den Rändern der traditionellen Disziplinen stattfinden. Gleichwohl pflegen sie eine solide Disziplinarität.
- Die Hochschulen sind international und interkulturell. Dennoch haben sie ihre Verantwortung auch für "ihre" Region nicht vernachlässigt. Die jüngeren, erst 40 Jahre alten Universitäten

haben in der Verantwortung für die Entwicklung von Stadt und Region aber immer noch einen Vorsprung vor den "Alt-Universitäten".

- Die Hochschulen haben den Gedanken des Corporate Identity verwirklicht. Sie sind zu starken Institutionen geworden, mit denen sich ihre Mitglieder identifizieren.
- Universitäten sind lernende Organisationen, in denen Lehrende, Studierende und die anderen Mitarbeiter nicht mehr nur in der Hochschule, sondern auch für ihre Hochschule arbeiten.
- Gemeinsame Berufungen zwischen Universitäten, aber auch mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen, sind ebenso Normalität geworden wie gemeinsame Graduiertenkollegs mit Leibnitz-Instituten oder Helmholtz-Zentren oder die von Max-Planck-Instituten und Universitäten gemeinsam betriebenen "International Max-Planck-Research Schools".
- Die inzwischen vernetzten außeruniversitären Forschungseinrichtungen sind dicht an die Hochschulen herangerückt, um Synergie-Effekte in Forschung und Nachwuchsförderung, aber auch in Lehre und wissenschaftlicher Weiterbildung und bei Dienstleistungen besser zu nutzen.
- Die Auswanderung der Forschung aus den Hochschulen wurde gestoppt, weil endlich die Möglichkeiten für Forschungseinrichtungen innerhalb der Hochschulen geschaffen wurden. Hochschulen und Professorinnen und Professoren können frei entscheiden, ob sie (vorübergehend) stärker in der Lehre oder stärker in der Forschung tätig sein wollen.

## **Schlusswort**

Meine Damen und Herren,

aus solchen Hochschulen werden diejenigen „frischen Lösungen“ kommen, die der Arbeitsmarkt von morgen benötigt.

Der Arbeitsmarkt von morgen verlangt von den künftigen Leistungsträgern, auf der Grundlage eines breit angelegten Qualifikationsprofils, excellentes Spezialwissen vorzuhalten sowie die Fähigkeit, Neues zu erkennen und unkonventionelle Lösungen zu erarbeiten.

Schließen möchte ich meinen Vortrag, so wie ich ihn begonnen habe, mit einem Zitat, diesmal von Albert Einstein beenden:

„Weisheit ist nicht das Ergebnis der Schulbildung, sondern des lebenslangen Versuchs, sie zu erwerben“.

In diesem Sinne bedanke ich mich für Ihre Aufmerksamkeit.