

Wann immer man in den vergangenen Wochen Universitätsrektoren und deren Vizepräsidenten sowie Forschern begegnete, war die sogenannte Begehung bei der Exzellenzstrategie das wichtigste Gesprächsthema. Die einen hatten den Besuch der Gutachter, die über die zweite Förderlinie, also den Status als Exzellenzuniversität zu entscheiden hatten, noch vor sich, die anderen berichteten nicht ohne anekdotische Evidenz von den Proben für die Begehung. Alle waren sich in einem einig: Die drei Jahre, die eine Bewerbung bei der Exzellenzstrategie dauert, waren zu lang. Viele andere Aufgaben und Forschungsvorhaben betroffener Wissenschaftler wurden in der Zeit verlangsamt oder ganz blockiert. Manchmal schien es so, als hätten es nur die Universitätsleitungen richtig gut, die ohnehin nicht die Voraussetzung von mindestens zwei geförderten Clustern (Forschungsverbänden) erfüllt hatten und sich ihren eigentlichen Aufgaben zuwenden konnten.

Doch aller Kritik zum Trotz will keine Universität, die zur Exzellenzuniversität werden könnte, ihre Chance ungenutzt lassen, weil der Reputationsgewinn für einen Wissenschaftsverbund oder einen Standort auch im Ausland immens ist. Aus 88 eingereichten Anträgen waren im September vergangenen Jahres durch eine Intervention der Bundesbildungsministerin im Einvernehmen mit den Gutachtern bei der entscheidenden Sitzung 57 Exzellenzcluster ausgewählt worden, eigentlich waren nur 46 geplant gewesen. Die einzelnen Cluster wurden deshalb entsprechend stark gekürzt. Derzeit bewerben sich 19 Universitäten mit mindestens zwei bewilligten Clustern für den Status der Exzellenzuniversität. Bisher ist geplant, am 19. Juli mindestens elf von ihnen zur Exzellenzuniversität zu küren. Da jedoch der politische Einfluss immer schon größer war als bei der Auswahl der Cluster, könnten es auch mehr werden. Erst in der vergangenen Woche hat auch der frühere Vorsitzende der nach ihm benannten Kommission, der Schweizer Umweltphysiker Dieter Imboden, die Exzellenzstrategie in Berlin kritisiert. Er hat dazu gute Gründe, denn an entscheidender Stelle war die Politik bei der Neukonzeption der Exzellenzstrategie den Vorschlägen seiner Kommission nicht gefolgt.

Erst vor kurzem hat Sachsen-Anhalts Wissenschaftsminister Armin Willingmann (SPD) die Befürchtung geäußert, dass die Kluft zwischen armen und reichen Hochschulstandorten größer werde. Dass der Osten bis auf Sachsen wohl wieder keine Exzellenzuniversität haben wird, schürt die Angst, dass sich die Verteilung auf Jahrzehnte verfestigen könnte. Das hätte für das Gesamtsystem, aber auch alle nicht erfolgreichen Standorte internationale Folgen. Die ungleiche Verteilung von Wettbewerbschancen, die Umverteilung von Haushaltsmitteln in den Universitäten, die Belohnung bloßer Antragsexzellenz, der kaum verborgene staatliche Einfluss auf die Auswahlentscheidungen und die unerfüllbaren Stellenversprechungen an eine junge Wissenschaftlergeneration gehören zu den vielkritisiertesten Begleiterscheinungen. Die Universitäten selbst sind der Auffassung, viel zu wenig beteiligt worden zu sein, und halten die Evaluierung eines Sonderforschungsbereichs für wissenschaftsadäquat und besser als die Momentaufnahme eines Exzellenzclusters. Sie verweisen außerdem darauf, dass immer weitere Fortsetzungen der Exzellenzinitiative nach dem gegenwärtigen Muster zu einem regelrechten institutionellen Burnout führen könnten, weil alles andere vernachlässigt werden muss.

Ein ungleicher Kampf

Kaum eine Universität will sich die Chance entgehen lassen, den Exzellenzstatus zu erreichen – doch nicht nur der staatliche Einfluss auf die Entscheidung sorgt für Unzufriedenheit. *Von Heike Schmoll*



Exzellente Schwanzzürche: Ein Aquarium im Zentrum für Regenerative Therapien in Dresden, das bisher auch Exzellenzcluster war.

Foto Picture Alliance/dpa

Seit 2006 haben Bund und Länder 4,6 Milliarden Euro zusätzlich bereitgestellt, und im Sommer werden bei der Exzellenzstrategie noch einmal 520 Millionen Euro pro Jahr hinzukommen. Wer das aus der Perspektive der international renommierten ETH in Zürich sieht, wird über diese Summe nur müde lächeln können, doch für manche Länderhaushalte ist das viel Geld. Umso fataler, dass es offenbar Länder gibt, die angesichts der sinkenden Steuereinnahmen ihre Kofinanzierung der Exzellenzprojekte gekürzt haben. So kann man seine Universitäten auch im Regen stehen lassen.

In einer umfangreichen Statistik zur Exzellenzstrategie, die von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) vorgelegt wurde, die für die Entscheidung über die Cluster zuständig ist, geht hervor, dass die meisten Antragsteller für ein Cluster die Höchstsumme von 8,5 bis zehn Millionen Euro im Jahr beantragt haben. Wer weniger beantragt hatte, war insgesamt weniger erfolgreich. Nur sieben Cluster mit bis 6,5 Millionen Euro pro Jahr wurden bewilligt, während vierzehn Cluster mit bis zu 8,5 Millionen und 36 sogar mit bis zu zehn Millionen Euro pro Jahr gefördert werden. Obwohl also 63 Prozent der geförderten Cluster in der höchsten Ausgabenkategorie angesiedelt sind, sieht die DFG ihr selbstgesteck-

tes Ziel erreicht, die „deutliche Spannweite bei der Finanzausstattung der Cluster“, die man jetzt auswählte, „anders als noch bei der Exzellenzinitiative“ zu erweitern.

Die DFG hatte das Infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft in Bonn mit einer weiteren Befragung beauftragt. 2012 gab es schon einmal eine noch größer angelegte Untersuchung, die Anhaltspunkte für eine Verbesserung des Verfahrens bieten sollte. Von insgesamt 385 Gutachtern aus 31 Ländern haben 256 an der Online-Befragung teilgenommen. Ob es allerdings wirklich viel sagt, dass die Gutachter das Verfahren für sehr geeignet (63 Prozent) oder geeignet (32 Prozent) halten, um die besten Projekte zu identifizieren, ist fraglich. Denn kein Gutachter wird ein Verfahren, an dem er gerade selbst beteiligt ist und das ihm viel Zeit kostet, für unsinnig erklären. Etwas plausibler ist dagegen die Feststellung, dass die Gutachter die Qualität der Anträge als sehr hoch (75 Prozent) oder hoch (22 Prozent) bewertet.

Während bei früheren Exzellenzwettbewerben die interdisziplinären Cluster am erfolgreichsten waren, kann davon bei der Exzellenzstrategie nicht die Rede sein. Mehr als die Hälfte der erfolgreichen Cluster-Anträge stammt aus nur einem Wissenschaftsbereich, ein Viertel verband zwei und nur 21 Prozent verbanden drei Disziplinen. Geistes- und Sozialwissenschaften machten ein Fünftel der Anträge aus, nur

15 Prozent wurden aber bewilligt, die Ingenieurwissenschaften konnten die angestrebte Zahl der Cluster nicht einlösen, und die Naturwissenschaften, die mit 28 Prozent der Anträge dabei waren, zogen mit 37 Prozent Bewilligungen davon. Dazu passt, dass 44 Prozent der Geistes- und Sozialwissenschaftler infolge des Panels eine sehr starke oder starke Veränderung ihres Urteils konstatierten, während es bei den Lebenswissenschaftlern nur dreißig Prozent waren und es bei den Naturwissenschaftlern überhaupt keine starken oder sehr starken Veränderungen in der Einschätzung eines Projekts gab.

Alle Begutachtungen liefen nach einem standardisierten Zeitplan ab: Am Vorabend der Begutachtungen wurden die Gruppen über die Ziele und Förderkriterien sowie den Gesamtzuschnitt der Exzellenzstrategie informiert, am Folgetag präsentierten die Antragsteller ihr Vorhaben und diskutierten mit den Gutachtern. Danach berieten und bewerteten die Gutachter die Anträge in einer Klausur abschließend und vergaben in geheimer Abstimmung Noten. Die meisten Gutachter bewerteten die Informationsgrundlage der schriftlichen Anträge und Präsentation als ausreichend, einige suchten noch zusätzliches Material. Das gilt in besonderer Weise für die Ingenieurwissenschaften, die zusätzliche Leistungsindikatoren und Hochschulrankings recherchierten. Diese bei-

den Indikatoren spielten für die Gutachter aus den Geistes- und Sozialwissenschaften „nur eine untergeordnete Rolle“, wie es im Infas-Bericht heißt. Naturwissenschaftler informierten sich überdurchschnittlich oft bei den Internetauftritten (73 Prozent), während die Gutachter aus den Lebenswissenschaften diese Informationsquelle am wenigsten nutzten (nur 43 Prozent). Im Vordergrund standen für die meisten Gutachter die Qualität des Forschungsprogramms und die Exzellenz der beteiligten Wissenschaftler, nicht aber die Rahmenbedingungen, in denen die Forschung stattfindet, also die Struktur und das Umfeld des Clusters. Nur die wenigsten dürften diese genau gekannt haben. Denn nur 26 kamen aus Deutschland, 359 von 385 dagegen aus dem Ausland, die meisten davon aus den Vereinigten Staaten oder Großbritannien, aber auch viele aus europäischen Nachbarländern.

Während die Imboden-Kommission empfohlen hatte, die sogenannten „past merits“, also die bisher erbrachten wissenschaftlichen Leistungen, zu einem wichtigen Bewertungskriterium zu machen, spielten sie bei der Begutachtung der Exzellenzcluster eine geringe Rolle. 59 Prozent der Gutachter schrieben den künftigen Forschungsprogrammen mehr Bedeutung zu als den bisherigen Leistungen (13 Prozent), und 28 Prozent von ihnen halten beides für wichtig.

Bildungsnotizen

Unleserliche Handschrift

37 Prozent der Grundschul Kinder haben Schwierigkeiten, eine gut lesbare und flüssige Handschrift zu entwickeln. Das geht aus einer Studie des Verbandes Bildung und Erziehung (VBE) und des Schreibmotorik Instituts hervor, die in Berlin vorgestellt wurde. Lehrer an weiterführenden Schulen sehen sogar bei 43 Prozent der Schüler Mängel. 2000 Lehrer beteiligten sich an der repräsentativen Online-Befragung. Jungen sind deutlich stärker betroffen. In den weiterführenden Schulen meinen die Lehrer, 53 Prozent der Jungen hätten Probleme beim Schreiben, aber nur 33 Prozent der Mädchen. Nur zwei von fünf Jugendlichen in der Sekundarstufe könnten 30 Minuten und länger beschwerdefrei schreiben. Außerdem hielten die Lehrer aller Schulformen bei 93 Prozent ihrer Schüler die Schrift für unleserlich, und bei 91 Prozent fanden sie, dass das Schreiben viel zu langsam gehe. Die Ursachen sehen sie in zu wenig Schreibroutine, schlechter Motorik und Konzentration. Auch die fortschreitende Digitalisierung stärke die Schreibkompetenz nicht gerade. Empfohlen werden eine verstärkte individuelle Förderung, mehr Üben und feinmotorische Schulung auch zu Hause.

Rückkehr zum Meisterbrief

Eine Arbeitsgruppe der Koalitionsfraktionen Union und SPD hat sich in Berlin auf Eckpunkte für eine Änderung der Handwerksordnung verständigt. Der Meisterbrief im Handwerk sei die „beste Garantie“ für Qualitätsarbeit, Verbraucherschutz und Leistungsfähigkeit, heißt es in dem Papier. Im Jahr 2004 war in mehr als fünfzig Berufen die Meisterpflicht weggefallen, etwa für Rolladen- und Jalousienbauer, Gold- und Silberschmiede oder Fliesenleger. Mit der Reform der Handwerksordnung wollte die Bundesregierung damals einfachere Tätigkeiten für Selbständige öffnen. Die Koalitionsfraktionen wollen nun, dass alle diese Gewerke sowie die Sozialpartner Gelegenheit zur Stellungnahme erhalten sollen. Auf Basis dieser Konsultationsergebnisse soll in der Sommerpause ein Gesetzentwurf erarbeitet werden, der im Herbst im Bundestag beraten werden kann. „Wir möchten, dass das Gesetz zum 1.1.2020 in Kraft treten kann“, heißt es in dem Eckpunkte-Papier. Ziel bei der Wiedereinführung der Meisterpflicht im Rahmen von europä- und verfassungsrechtlichen Vorgaben sei es, die Leistungsfähigkeit sowie wettbewerbsfähige betriebliche Strukturen im Handwerk zu stärken. Die Ausbildungsqualität solle gewährleistet sein, die Innovationsfähigkeit gesichert werden. Bei der Rückkehr von Gewerken in die Meisterpflicht solle sichergestellt werden, dass bestehende Betriebe in diesen Gewerken, die nicht über einen Meisterbrief verfügen, dauerhaft Bestandschutz genießen. Der stellvertretende Vorsitzende der Unionsfraktion Carsten Linnemann (CDU) sagte, Ziel sei es, den Meisterbrief zu stärken: „Das haben wir bereits im Koalitionsvertrag vereinbart, jetzt gehen wir den nächsten Schritt.“ Das Wirtschaftsministerium erhalte den Auftrag, transparente und gerichtsbeste Kriterien für die Ausweitung der Meisterpflicht zu entwickeln. oll.

Fach mit hoher Rendite

Warum die universitäre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland nicht geschwächt werden darf / Von Gunther Friedl und Thomas Hutzschenreuter

Die Betriebswirtschaftslehre (BWL) hat gerade ganz gut zu tun. Die digitale Revolution wird in den nächsten Jahren Geschäftsmodelle, Arbeitsplätze, ganze Branchen hinwegfegen, wenn diese nicht rechtzeitig neu gestaltet werden. Die Angst vor der nächsten Finanzkrise schwelt weiter. Die internationalen Handelsbeziehungen werden durch Populisten und Nationalisten in Frage gestellt. Es müsste eigentlich Übereinstimmung darüber geben, die Betriebswirtschaftslehre und -forschung auf höchstmöglichem Niveau zu stärken und die deutschen Universitäten vorzubereiten auf eine BWL der digitalen Zukunft.

Doch weit gefehlt. Stattdessen wabert eine Diskussion durch die hochschulpolitische Szene, die forschungsbasierte BWL einzuschränken, wenn nicht gar ganz abzuschaffen. Zwar werden solche Forderungen oft noch hinter vorgehaltener Hand geäußert. Doch die Richtung ist klar, so wie sie der Vorsitzende der Hochschulrektorenkonferenz Peter-André Alt in mehreren Interviews eingeschlagen hat (siehe FAZ.NET vom 29. Juli 2018): Teile des „Massenfachs“ sollen von den Universitäten an die Fachhochschulen verlagert werden. Manche Stimmen gehen weiter und wollen gleich die gesamte BWL auf FH-Ebene ansiedeln.

Wir schlagen die gegenteilige Richtung vor. Die universitäre Betriebswirtschaftslehre sollte ausgebaut und ihre Zusammenarbeit mit anderen Disziplinen gestärkt werden. Wir müssen heute zugleich tiefer und breiter schürfen, weil die Problemstellungen komplex und nicht auf einen klar umrissenen Bereich der Wirtschaft beschränkt sind. Vielmehr spielen technologische und gesellschaftliche Fak-

toren eine große Rolle. Die ungeheure Dimension der Disruption durch den Einsatz digitaler Technologien muss hier sicher nicht erklärt werden. Technikverständnis ist nicht nur in der Produktentwicklung unabdingbar, sondern in nahezu allen Unternehmensbereichen. Genau so wichtig ist der gesellschaftliche Bezug unternehmerischer Entscheidungen, etwa die ethischen Fragen, die der Einsatz Künstlicher Intelligenz aufwirft, und die sozialen Fragen, wenn ganze Aufgabenbereiche von Robotern übernommen werden. Und kann man die Aussichten für künftige Exporte in die Vereinigten Staaten beurteilen, ohne etwas von Politik zu verstehen?

In Zeiten ähnlich tiefgreifender Umwälzungen haben Hochschulpolitiker weitgehend gehandelt. Während der Industrialisierung Anfang des vergangenen Jahrhunderts, integrierten sie die meisten Handelshochschulen, die nicht lange zuvor die BWL in Deutschland als akademisches Fach etabliert hatten, in die Universitäten. Wo es keine Handelshochschulen zu integrieren gab, wurden wirtschaftswissenschaftliche Fakultäten an den Universitäten neu gegründet.

Die BWL war das erste wirklich interdisziplinäre Studienfach, weil dort neben den betriebswirtschaftlichen Kerndisziplinen die Volkswirtschaftslehre, die Rechtswissenschaften, die Mathematik und die Psychologie zusammengebracht wurden. Damit wurden die Universitäten der Komplexität der neuen Wirklichkeit gerecht, den neuen Firmen-, Arbeits- und Produktionsformen, dem auch damals schon erstaunlichen Grad an Globalisierung und dem daraus resultierenden Bedarf an einer wissenschaftlichen Grundlage für die

Unternehmensführung. Nicht zuletzt übernahmen sie so Verantwortung in einer Zeit großer Unsicherheit.

Wenn wir „Industrialisierung“ durch „Digitalisierung“ ersetzen, sehen wir erstaunlich viele Parallelen der damaligen und unserer Zeit. Dass heute Uneinigkeit bei den Schlussfolgerungen herrscht, liegt allerdings bis zu einem gewissen Grad auch an der universitären BWL selbst. Nicht überall sind Lehre und Forschung auf die neuen Fragen eingestellt. In manchen Vorlesungen erscheinen Unternehmen als statisches Gebilde in statischer Umgebung. In vielen Studienplänen, Lehrbüchern und Forschungsprogrammen kommen mittelständische Unternehmen zu kurz, obwohl für sie die digitale Transformation schwieriger zu bewältigen ist als für Großkonzerne. Auch über die Gründung eines Unternehmens lernen immer noch nicht alle Studenten genug.

Was wir brauchen, ist nicht die Abhandlung der klassischen BWL-Sparten wie etwa Vertrieb und Rechnungswesen. Stattdessen sollten wir die Curricula einerseits auf die interdisziplinäre Betrachtung thematisch gefasster Bereiche, etwa Energiemärkte, andererseits auf Querschnittskompetenzen wie Veränderungs- und Innovationsmanagement ausrichten. In einer Zeit, in der Faktenwissen immer schneller überholt ist, wird Problemlösungskompetenz umso wichtiger. Welche Organisationsstrukturen und Führungsmethoden funktionieren beispielsweise, wenn die Hierarchien flacher und die Abteilungen vernetzter werden, wenn mehr und mehr dezentrale Entscheidungen in immer kürzeren Abständen getroffen werden? Valide Erkenntnisse fallen dazu nicht vom Himmel.

Wir generieren sie durch intensive Forschung. Und vermitteln sie in der Lehre, die Studenten in die Forschung einbezieht und kritisches Denken schult. Beides ist von jeher die Aufgabe der Universitäten.

Wenn das geschieht, zeigt die universitäre BWL ihre Stärken etwa bei den Start-ups. Mehr als vierzig Prozent der Gründer haben laut „Deutschem Startup Monitor“ Wirtschaftswissenschaften studiert, mehr als andere Fachgebiete. Unter den zehn Hochschulen, an denen die meisten Gründer ihren Abschluss gemacht haben, sind acht staatliche Universitäten. Auf den ersten drei Plätzen stehen die Technische Universität München (TUM), das Karlsruhe

Institut für Technologie (KIT) und die RWTH Aachen, die ihre wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge mit technischen Fächern verzahnen. An der TUM belegen alle BWL-Studierenden im Bachelor ein Fach aus Ingenieur- oder Naturwissenschaften – und zwar mit dreißig Prozent ihrer Studienzeit.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Konzernen. In den dreißig größten deutschen börsennotierten Unternehmen haben rund neunzig Prozent der Vorstandsmitglieder einen Universitätsabschluss. Mehr als die Hälfte hat Wirtschaftswissenschaften studiert, unter den 2017 berufenen Vorständen sind es sogar mehr als



Konzernvorstände von morgen: BWL-Studenten an der TU München

Foto Caro

zwei Drittel. Neben der Ausbildungsleistung der universitären BWL sollten wir ihre wissenschaftliche Relevanz nicht vergessen. Die Bewältigung der jüngsten Banken- und Finanzkrise in Europa, die allgemein als Erfolg betrachtet wird, geht nicht zuletzt auf die Beratung von Bundesregierung und EU-Kommission durch einen Betriebswirt zurück. Jan-Pieter Krahen, Direktor des Center for Financial Studies an der Goethe-Universität Frankfurt, hat mit seiner Expertise maßgeblich zum schnellen Löschen des Brandes beigetragen.

Die Stärkung der BWL an den Universitäten soll keine Schwächung anderer Hochschulen bedeuten. Im Gegenteil, mit seinem dreigliedrigen System ist Deutschland international wettbewerbsfähig. In allen führenden Wissenschaftsnationen gibt es Betriebswirtschaftslehre an Hochschulen ohne PhD-Programm, universitätsexterne spezialisierte Business Schools, von denen die renommierten über ein PhD-Programm verfügen, und universitätsinterne Business Schools. Niemand würde verstehen, wenn Deutschland diese Struktur zerstören würde – vor allem nicht die zahlreichen ausländischen Studierenden an unseren Universitäten. Statt die universitäre BWL in Frage zu stellen, sollten wir den Blick darauf richten, wie viel sie zum Wohlstand in Deutschland beiträgt. Nebenbei, aus bildungsökonomischer Perspektive gesprochen, zu geringen Kosten, aber mit hoher Rendite.

Gunther Friedl ist Dekan der TUM School of Management, der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Technischen Universität München, und Inhaber des dortigen Lehrstuhls für Controlling.

Thomas Hutzschenreuter ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategic and International Management der Technischen Universität München.