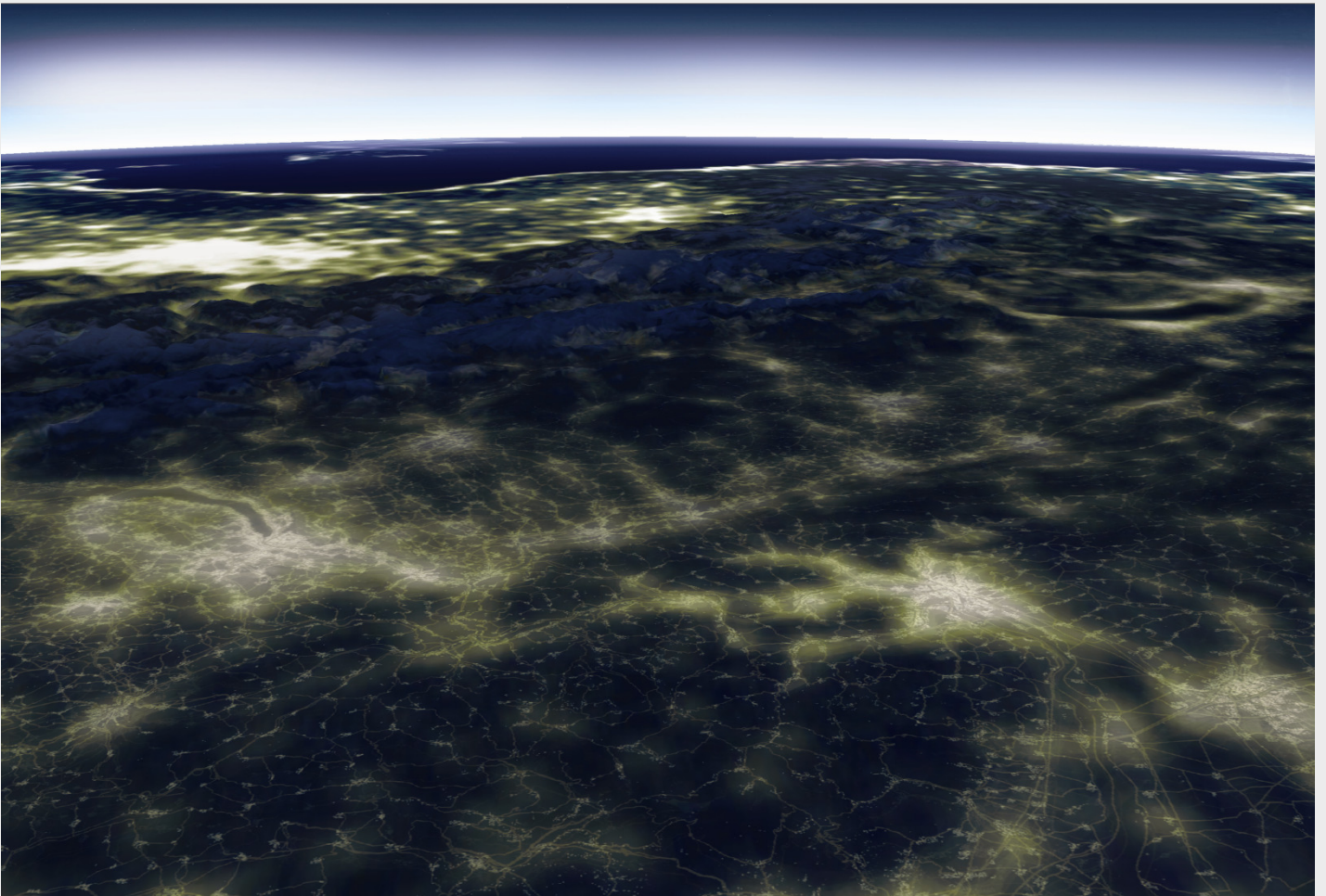


metrobase

studien études studies



Zwischen Tradition und Wettbewerb: Herausforderungen und Perspektiven einer Forschungsuniversität

9 Thesen

Oktober 2009

Impressum

Herausgeber

metrobasel
Plattform für die Entwicklung
der Metropolitanregion Basel

metrobasel
Plateforme pour le développement
de la métropole de Bâle

metrobasel
Platform for the Development
of Metropolitan Basel

Die vorliegende metrobasel Studie wurde von Dr. Christoph von Arb, Präsident International Initiatives Inc. – TRIPLEYE und ehemaliger Direktor des Wissenschaftskonsulats Swissnex in Boston, auf Anregung von metrobasel, verfasst. Die 9 Thesen verstehen sich als ein erster Beitrag zum Agenda Setting im Themenfeld Forschung und Bildung der Vision «metrobasel 2020», in dem es in erster Linie darum geht aufzuzeigen, auf der Basis welcher Rahmenbedingungen es möglich sein könnte, die Universität Basel in Life Sciences von Rang 36 auf Rang 10 (nach dem Ranking der Universität Shanghai) zu bringen.

Geschäftsstelle

Aeschenvorstadt 4, 4051 Basel
Tel. +41 (0)61 272 11 44
Fax +41 (0)61 272 11 42
Mail: office@metrobasel.org
Administration: Maura von Heydebrand
E-Mail: maura.vonheydebrand@metrobasel.org
www.metrobasel.org

Copyright

metrobasel, Basel

Autor

Dr. Christoph von Arb

International Initiatives Inc. – TRIPLEYE
Residenza Melezza
6652 Tegna, TI
Switzerland
Office/Fax: +41 91 780 75 19
Mobile: +41 79 270 98 90
www.TRIPLEYE.ch
E-Mail: info@TRIPLEYE.ch

Die Studie kann bei der metrobasel Geschäftsstelle bestellt werden.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
2. 9 Thesen.....	3
2.1 These 1: Schweizer Universitäten – Einheit in der Vielfalt.....	3
2.2 These 2: Exzellenz als oberstes Primat	3
2.3 These 3: Universitäten im Wettstreit um Marktpositionen.....	4
2.4 These 4: BFI made in Switzerland – die traditionelle Marke wird erfinderisch	4
2.5 These 5: Bekenntnis zur Exzellenz heisst Bekenntnis zur Selektion	5
2.6 These 6: Autonomie – mehr als ein Schlagwort	6
2.7 These 7: Visionen ohne Führung bleiben akademisch.....	6
2.8 These 8: Anwendung des Verursacherprinzips im tertiären Bildungsbereich	7
2.9 These 9: Drittmiteinkünfte - Aktive Förderung statt passive Verhinderung	8

1. Einleitung

Universitäten als Ort der unabhängigen und freien Erforschung des Menschen und seines Lebensraums haben sich über hunderte von Jahren entwickelt und die jungen Demokratien Europas erkannten schon bald, dass Bildung eines der Grundrechte jedes Bürgers ist. Daraus leitete sich die Pflicht des Staates ab, geeignete Bildungsstätten bereit zu stellen.

Dieser in der Verfassung verankerte Auftrag sorgte nach und nach für einen breiten und sozial gerechteren Zugang zu den Hochschulen, unabhängig von Herkunft und Reichtum. Einzig ein gewisses Mass an intellektuellen Fähigkeiten war erforderlich.

In der Schweiz tragen Bund und Kantone gemeinsam die Verantwortung im tertiären Bildungsbereich. Sie stellten bisher auch praktisch die gesamten Mittel für den Betrieb der Hochschulen bereit. In diesem Sinne waren die Hochschulen Verwaltungsbetriebe und die Professoren waren bis vor kurzem Beamte in einem unkündbaren Anstellungsverhältnis.

Für den Betrieb waren 2 Grundsätze massgebend: „Einheit von Lehre und Forschung“ und „Forschungsfreiheit des Wissenschafters“. Die Leistung bestand ausschliesslich in der Erarbeitung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse und deren Anerkennung durch die „Peers“. „Publish or Perish“ hiess der dazu passende Anglizismus.

Albert Einstein brachte es folgendermassen auf den Punkt: „If we knew what we were doing it would not be called research!“

Dieser einzig durch die Neugier getriebene Ansatz vollbrachte in den Grundlagenwissenschaften einmalige Durchbrüche und bis in die 90er Jahre war es praktisch ein ungeschriebenes Gesetz, dass sich die akademische Forschung den Grundlagenwissenschaften zu widmen und die anwendungs-orientierte Forschung in der Privatwirtschaft zu erfolgen habe, was den Universitäten prompt den Vorwurf vom **Elfenbeinturm** einbrachte.

In der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts setzte eine exponentielle Beschleunigung des wissenschaftlich-technologischen Fortschritts ein, mit dem Resultat, dass **Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft** heute so **eng ineinander verflochten** sind, dass Trennlinien kaum mehr ausgemacht werden können. Gleichermassen exponentiell entwickelten sich die Aufwendungen für wissenschaftliche Forschung. Geographische und politische Grenzen wurden überwunden und es setzte eine **globale Mobilität des Wissens und der Wissenden** ein mit dem Resultat, dass ein **weltweiter Kampf um die besten Experten und Talente** entbrannte.

Ein über Jahrzehnte **national wohl austariertes System** sah sich den **globalen Herausforderungen immer weniger gewachsen**. Das Problem wurde bald erkannt, analysiert und umfassende Reformen wurden angedacht. Leider war dann die Erosionswirkung des föderalistischen Aushandlungsprozesses oft zu ausgeprägt¹. Gleichzeitig läuft der globale Veränderungsprozess in einem rasanten Tempo weiter. Besonders **asiatische Schwellenländer rüsten im Wissensbereich stark auf** und wenden das wettbewerbsorientierte, angelsächsische Modell an. Es ist zu erwarten, dass z.B. das „Rückwanderungsphänomen Taiwan“ in den kommenden 50 Jahren auf andere Länder Asiens übergreifen wird.

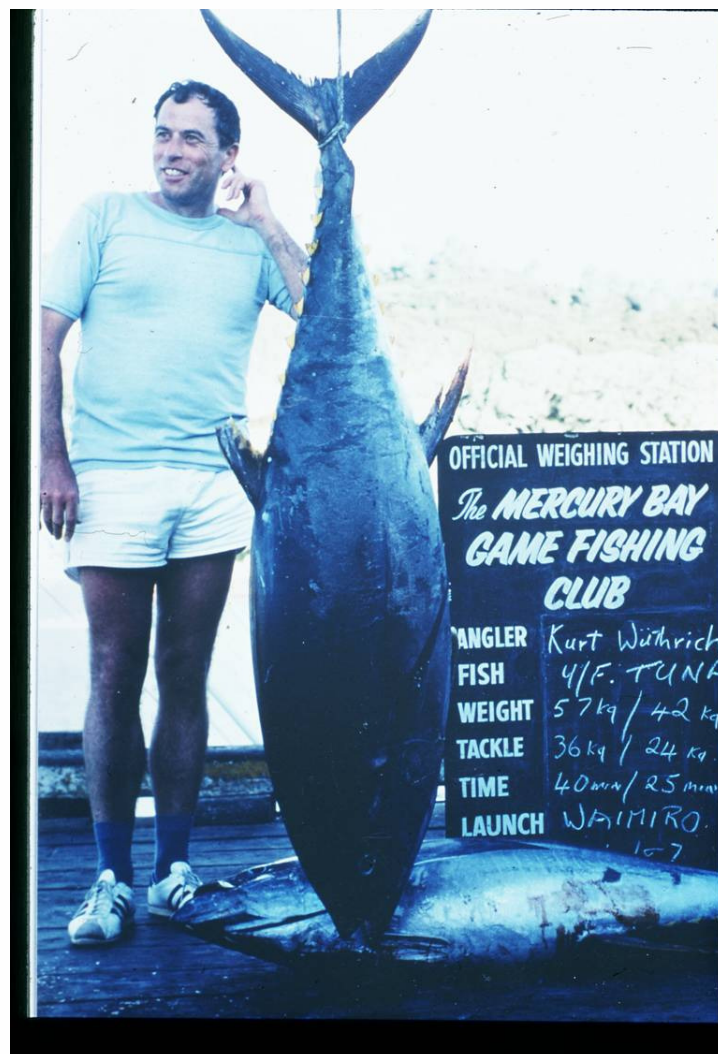
¹ Mit dem neuen Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz (HFKG) bietet sich der Schweiz erneut eine Gelegenheit zu einer umfassenden Reform

Die Lage scheint heute dramatisch genug zu sein, dass sogar der amerikanische Kongress die wissenschaftlichen Akademien² kürzlich aufforderte, die **Nachhaltigkeit der wissenschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit** der USA gegenüber anderen Ländern zu prüfen und Massnahmen zu deren Sicherstellung vor zu schlagen.

Das schleichende Abgleiten ins Mittelmass ist kaum wahrnehmbar. Bezogen auf die Schweiz versetzt ein Vergleich mit den direkt umliegenden europäischen Konkurrenten das Land in eine **trügerische Sicherheit**.

Dabei ist die Chance einmalig. Die Schweiz ist unter Kennern ein hoch angesehener Wissenschaftsstandort. **Die Leistungen der akademischen Institutionen müssen heute jedoch gesamtheitlich aus der Perspektive eines im globalen Wettbewerb stehenden Landes beurteilt werden.** Daraus leiten sich dann auch die spezifischen Anforderungen ab. Sollte die Schweiz in der Lage sein, aus der **Position der Stärke heraus**, die Bildungs- und Forschungslandschaft **von Grund auf zu überdenken** und ohne Vorbehalte neu zu gestalten, dann hat sie gute Chancen auch das 21. Jahrhundert in der **Topliga** der akademischen Institutionen verbringen zu können.

Der Schweizer Nobelpreisträger Kurt Wüthrich sagte vor ein paar Jahren an einem Vortrag in der Wissenschaftsmetropole Boston: **"If you want to be successful in science, you have to go for the big fish!"**



² Brief vom 22. Juni 2009

2. 9 Thesen

Nachfolgend werden in 9 Thesen **Lösungsansätze** zu ein paar der wichtigsten Herausforderungen skizziert. Dabei gilt es zu beachten, dass ihnen nicht einzeln begegnet werden kann. Vielmehr müssen sie in ihrer Gesamtheit betrachtet und einer Lösung zugeführt werden.

2.1 These 1: Schweizer Universitäten – Einheit in der Vielfalt

In der Schweiz gibt es heute 12 öffentlich-rechtliche **universitäre Hochschulen**. Sie versorgen das Land mit neuem Wissen und kompetenten Spezialisten. Sie sind die **akademischen Grundbausteine** der schweizerischen Bildungslandschaft und repräsentieren die Schweiz nach aussen. Jeder Baustein ist ein **Unikat** und ist darauf angewiesen, seine Weiterentwicklung autonom bestimmen zu können.

Es ist die primäre Aufgabe der Bildungspolitik und der nationalen Koordinationsgremien (SUK, EDK, CRUS), die Universitäten dahingehend zu unterstützen, dass sie ihre herausragenden Qualitäten und Stärken im internationalen Wettstreit erfolgreich erproben können. Den nationalen Bildungsauftrag erfüllen die Universitäten nur dann, wenn ihre Studienabgänger auch wirklich **internationalen Qualitätsansprüchen** genügen. Unnütze Doppelspurigkeiten werden im freien Wettbewerb automatisch eliminiert.

Universitäten kennen grundsätzlich keine Nationalität. Der Vorschlag, alle Schweizer Universitäten unter einem Label "Schweizer Hochschule" auftreten zu lassen, scheint wenig sinnvoll. Studierende wie Forschende interessieren sich für eine Universität und nicht für einen Verbund. Das ist auch beim oft zitierten University of California System nicht anders. **So gut sich "Swissness" für Marketing Zwecke eignet, so schlecht wäre es, die Universitäten mit einem allgemeinen Label vereinheitlichen zu wollen und ihre eigene Identität zu verwässern.**

2.2 These 2: Exzellenz als oberstes Primat

Von 1975 bis 2002 ging mindestens alle 3 Jahre ein Nobelpreis in die Schweiz. Seit 2002 wartet das Land auf einen weiteren Preisträger.

Zwei Parameter bestimmen Qualität und Reputation einer Universität: **Exzellenz in der Forschung und hervorragende Berufschancen für die Studierenden**. Damit die Studierenden am Schluss höchsten Ansprüchen genügen, ist die Universität auf einen Lehrkörper angewiesen, der in der Forschung an vorderster Front mithalten kann und die neuesten Erkenntnisse laufend in die Lehre einfliessen lässt. **Es sind diese Forscherpersönlichkeiten, welche für die Ausstrahlung und Anziehungskraft einer Universität sorgen.**

Einzig über **Qualität und Prestige** lassen sich die überproportional wachsenden Aufwendungen für Personal und Betrieb einer Forschungsuniversität rechtfertigen.

Nichts ist daher wichtiger als die **Rekrutierung** von Forschenden **auf höchstem Niveau**. Entsprechend ist das **Chefsache**. Die Rekrutierung ist nämlich nicht nur ein komplexer Prozess sondern auch wichtigster Teil der Umsetzung einer **Hochschulstrategie**. Es liegt auf der Hand, dass der international laufende Rekrutierungsprozess einzig durch die hochschulinternen Entscheidungsträger ausgelöst, verhandelt und abgeschlossen werden kann.

Die **Rolle des Staates** ist in dieser Frage **subsidiär**. Er räumt den Universitäten mit Blick auf den globalen Wettbewerb einen maximalen Handlungsspielraum ein. Dieser wird in der **Leistungsvereinbarung** zwischen Staat und Universität festgelegt³.

2.3 These 3: Universitäten im Wettstreit um Marktpositionen

Lehrende aber zunehmend auch Studierende werden heute international rekrutiert. Damit Universitäten unter den Besten auswählen können, müssen sie über klare und international anerkannte Marktvorteile verfügen. Die **Stärken im Forschungsbereich** üben daher eine Art **Leuchtturmfunktion** aus und verleihen der Hochschule ihr **charakteristisches Profil**. Dieses gilt es nach innen und nach aussen kontinuierlich und **professionell zu kommunizieren**.

Die Kommunikation nach innen ist wichtig, weil sie Transparenz schafft und es Allen die an einer Universität ein- und ausgehen ermöglicht, zur **Stärkung dieser Identität** beizutragen. Besonders mit den **Studierenden** beginnt so vom ersten Tag an der **Aufbau einer lebenslangen Beziehung**, die sich früher oder später für die Universität als nützlich erweisen kann.

Nach aussen ist ein professioneller Auftritt und eine **kontinuierliche Marktpräsenz** nötig, bis ein „**Brand**“ **global verankert** ist. Die systematische Kommunikation nach aussen erweitert die Rekrutierungsmöglichkeiten auf Stufe Professor und macht es möglich, dass ausländische Studierende nicht mehr gesucht werden müssen, sondern aus einer grossen Zahl von Gesuchstellenden ausgewählt werden können. Angemessene Studiengebühren für ausländische Studierende verhindern, dass für die Universitäten deswegen Finanzengpässe entstehen⁴.

Unabhängig erstellte **Rankings** sind zwar nie ganz befriedigend, sie werden jedoch zunehmend als **Gradmesser der eigenen Wettbewerbsfähigkeit** beachtet und spielen besonders im globalen Vergleich eine nicht zu unterschätzende Rolle.

2.4 These 4: BFI made in Switzerland – die traditionelle Marke wird erfinderisch

Ob Armbrust, Schweizer Kreuz oder der Ausdruck „Swiss“, sie alle stehen für einfache Vorstellungen, **Clichés**, welche die Welt von der Schweiz hat. Sie sind durchwegs positiv und verkörpern traditionelle Werte wie Unabhängigkeit, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Bescheidenheit, Reinlichkeit und Präzision und werden verbunden mit intakter Bergwelt, Schokolade, Uhren und Sackmesser. Ihre prägende Wirkung konnten sie entfalten, weil diese Werte einerseits **Emotionen auslösen** und andererseits bis heute **mit erheblichem Aufwand gepflegt** wurden.

Weniger bekannt hingegen ist die Schweiz für ihren **Erfindergeist** und ihre **Kreativität**. Wer weiss schon, dass z.B. der Vorläufer des Internets oder Velcro aus der Schweiz stammen⁵. Ein **neues Cliché** scheint angezeigt. So hört man etwa den Slogan: Von Heidi zu High Tech. Dieses reiht sich nahtlos an die Alten an, denn die Erfindung der Schokolade war eine Meisterleistung der Innovation und wenn man davon spricht, dass viele Erfindungen in Kalifornien in der Garage gemacht werden, so war das in der Schweiz schon vor hundert Jahren der Fall.

Bescheidenheit wirkt sich heute oft nachteilig aus und wird nicht selten als **Schwäche** interpretiert. Die neue **Marke „Innovation made in Switzerland“** ist zukunftsorientiert und muss mit dem nötigen **Selbstbewusstsein** verbreitet werden.

³ Siehe auch These 6

⁴ Siehe auch These 8

⁵ Eine am 21. September 2009 veröffentlichte Studie von Ernst & Young zur Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz sieht genau in diesem Bereich einen bedeutenden Handlungsbedarf

Sie ist jung, dynamisch und auch sie muss Emotionen auslösen. Herausragende Persönlichkeiten wie Roger Federer oder Bertrand Piccard und sein Projekt Solar Impulse sind dafür bestens geeignet.

Wie bei Schweiz Tourismus sollte eine **nationale Agentur** die allgemeinen outreach-Bemühungen der beteiligten BFI-Institutionen koordinieren und umsetzen. Die dafür nötigen Mittel müssten im Sinne einer **Privé-Public Partnerschaft** von der Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung gemeinsam zur Verfügung gestellt werden. Die Schweizer Wissenschaftsvertretungen, **swissnex**, welche vor 10 Jahren ihren Anfang in Boston genommen haben, und das Netz der Wissenschaftsattachés an den Botschaften sind bestens geeignet, im jeweiligen Gastland die Aktivitäten umzusetzen. Das BFI-Programm **ThinkSwiss von Präsenz Schweiz** läuft in den USA seit 3 Jahren erfolgreich.

Was bringt das den Universitäten? Beliebig viel Möglichkeiten sich einem interessierten Publikum vorzustellen, neue Kontakte zu knüpfen und **Magnetwirkung** zu erzeugen.

Tue Gutes und Sprich darüber. Oder im Zeitgeist: Ohne Schein keine Sein.

2.5 These 5: Bekenntnis zur Exzellenz heisst Bekenntnis zur Selektion

Universitäten sind Schulen für intellektuell Begabte. Der Zugang ermöglicht die Matura. In der Schweiz verfügt heute rund jeder vierte Schweizer Bürger und Bürgerin über dieses Zeugnis. Das heisst, dass nur jeder Vierte das Recht hat, sich an einer Universität für ein Studium einzuschreiben. Diese starke Selektion existiert seit langem und ist völlig unbestritten.

Das duale Bildungssystem hat sich bewährt. Mit den sich verändernden Berufsbildern ändert sich automatisch auch das Bildungsangebot. Die Quote der Universitätsabschlüsse künstlich in die Höhe treiben zu wollen, nur weil die Schweiz bei oberflächlicher Betrachtung einen im Vergleich mit anderen europäischen Ländern tieferen Anteil aufweist, wäre gleichbedeutend mit einer Schwächung der Wettbewerbsfähigkeit⁶.

Im Bestreben ihre Rolle als Forschungsstätte ersten Ranges erfolgreich spielen zu können, muss eine Universität den Forschenden einen **intellektuell herausfordernden Nachwuchs** gegenüber stellen können. Dies ist vor allem nach dem Bachelor Abschluss von Bedeutung. Mit dem Masters Studium beginnen sich die Studierenden mit der Forschungsmaterie auseinander zu setzen und zur angestrebten **Forschungsexzellenz bei zu tragen**.

Es liegt auf der Hand, dass sich Lehrende und Lernende gegenseitig zu Höchstleistungen mit entsprechenden Resultaten anspornen können. **Für die Universität ist es deshalb unumgänglich, dass sie die Zulassung zum Masters und Doktoratstudium hinsichtlich Anzahl und Anforderungen autonom regeln und selektieren kann.**

Damit hat es die Universität in der Hand **über die Selektion gewichtig zum Forschungserfolg beitragen** zu können.

Des weiteren haben diese hervorragend qualifizierten Uniabsolventen **im Arbeitsmarkt deutliche Wettbewerbsvorteile**, was den Ruf der Universität zusätzlich stärkt und erst noch **Voraussetzungen für das Fundraising** schafft⁷.

Und was ist das Resultat? **Nägel mit Köpfchen**

⁶ Eine Quote von 70% wird im kürzlich veröffentlichten Bericht "Zukunft Bildung Schweiz" der Akademien der Wissenschaften Schweiz gefordert.

⁷ siehe These 9

2.6 These 6: Autonomie – mehr als ein Schlagwort

Im Grunde genommen gibt es **nur eine Instanz**, welche **kritische Entscheide** für eine im globalen Wettbewerb stehende Universität fällen kann. Das ist **sie selbst**. Keine Verwaltung, ob kantonal oder eidgenössisch, verfügt über genügend detaillierte Kenntnisse und Beziehungen welche für die erfolgreiche Entwicklung einer akademischen Institution nötig sind. Das heisst, dass eine Universität ihre Ausgestaltung - selbstverständlich immer im Rahmen der allgemeinen gesetzlichen Vorschriften - vollständig autonom beschliessen und umsetzen kann.

Die Strukturen müssen derart gestaltet sein, dass der **Universitätsleitung hinreichende Entscheidungsbefugnisse und Kompetenzen** im Sinne einer aktiven Führung zukommen.

Zu den **wichtigsten Pfeilern der Autonomie** zählen: Budgethoheit, Eigenverantwortung für des Personalwesen inkl. Besoldung, Eigentum der Liegenschaften, Recht zur Gründung eigener Körperschaften im In- und Ausland, Kontrolle über Anzahl und Anforderungsprofil der Studierenden.

Die **Träger** der öffentlichen Hand üben ihre **legitime Aufsicht** einerseits durch eine Vertretung im **Universitätsrat** und andererseits über eine **Vereinbarung** mit überprüfbaren Leistungsparametern aus.

Die vollständige Autonomie hat Konsequenzen auf das **Anforderungsprofil der Universitätsverantwortlichen**. Verlangt wird nicht nur das nötige Sach- und Kulturverständnis für die akademische Welt, sondern auch **Talent und Erfahrung im Führungsbereich**⁸.

2.7 These 7: Visionen ohne Führung bleiben akademisch

Der langfristige **Erfolg** einer im globalen Wettbewerb stehenden Universität **hängt weitgehend von deren Führung ab**. Sie ist es, welche im Forschungsbereich **klare Prioritäten** setzt und die dafür nötigen, erstklassigen Wissenschaftler rekrutiert. Über ein ausgeklügeltes Public Relations- und Selektionsverfahren finden zudem hochtalentiert und engagierte Studierende aus aller Welt einen Studienplatz⁹.

Es ist die **Leitung einer Universität** welche pro-aktiv in Zusammenarbeit mit Forschenden und Studierenden ein charakteristisches Profil der Universität definiert, beschliesst und implementiert. Entsprechend wichtig ist die **Rekrutierung des obersten Kaders**. Die gängige Praxis hinsichtlich Ausschreibung, Selektion und Entscheidungsfindung ist zu überprüfen und dem Anforderungsprofil einer **global tätigen Führungspersönlichkeit anzupassen**.

Für die Bewältigung dieser Aufgaben ist **Erfahrung im Führungsbereich** von grosser Bedeutung. Funktionen wie Fakultätsvorsteher, Abteilungsleiter und Deans sind wertvolle Erfahrungen. In Anbetracht der Komplexität der Materie, des Umfangs des Betriebs und des Ausmasses der Verantwortung scheint eine **entsprechende Schulung der Führungskräfte** schon fast eine Notwendigkeit zu sein¹⁰.

Kurse für Hochschulmanagement gibt es in Europa heute noch nicht¹¹. Sie müssten entwickelt werden, denn für einen Wissenschaftler mit einem Interesse an Hochschulmanagement würde dies bedeuten, dass er oder sie sich bewusst auf einen **Karrierewechsel** zum Hochschulmanager vorbereiten könnte. **So entstünde nach und nach ein Markt für dieses Karriereprofil der auch für jüngere Wissenschaftler attraktiv sein dürfte**.

⁸ siehe These 7

⁹ Obwohl bei Harvard und MIT die Aufnahmequote für Studierende zwischen 8 und 12 Prozent liegt, suchen sie laufend weltweit nach Talenten

¹⁰ Z.B. ein Executive MBA für Hochschulmanager

¹¹ Harvard bietet im Sommer jeweils einen Kurs für Universitätsverantwortliche an

2.8 These 8: Anwendung des Verursacherprinzips im tertiären Bildungsbereich

Intellektuelle Befähigung war, ist und muss **einziges Zulassungskriterium** zu einem universitären Studium bleiben. Es ist Aufgabe des Staates dafür zu sorgen, dass die Spiesse zur Erreichung dieser Befähigung für alle Teile der Gesellschaft gleich lang sind.

Das heisst weiter, dass jede Person mit dieser Befähigung ein **Anrecht auf ein Erststudium** hat, ungeachtet der persönlichen, finanziellen Verhältnisse. Daraus aber eine starre **Ablehnung von Studiengebühren** ableiten zu wollen, scheint aus folgenden Gründen **wenig plausibel**:

1. Die pro Kopf Kosten für ein Studium besonders im medizinischen und naturwissenschaftlich/technischen Bereich sind heute verglichen zu anderen Bildungsgängen im Tertiärbereich sehr hoch. Ein **gewisser Lastenausgleich** zu Gunsten der $\frac{3}{4}$ Steuerzahler welche nie in den Genuss eines Universitätsstudiums kommen, scheint gerechtfertigt. **Studiengebühren sollten daher kein Tabu sein**, sondern helfen, die Kostenexplosion bei der öffentlichen Hand ein zu dämmen und gleichzeitig den Universitäten ein **zusätzliches Finanzinstrument** in die Hand zu geben.

Dabei kann **keine Rede davon sein, Studiengebühren nach amerikanischem Muster** einführen zu wollen. Diese sind in den letzten Jahren bei privaten Universitäten derart in die Höhe geschneit¹², dass Studierende ohne Anspruchsmöglichkeit auf Stipendien zunehmend öffentliche Universitäten auswählen, wo die Gebühren drei bis viermal tiefer sind¹³.

In der Schweiz ginge es darum, z.B. eine **jährliche Studiengebühr zwischen Fr. 5,000.- und 7,000.-** einzuführen. Sie wäre abgedeckt durch ein von der öffentlichen Hand finanziertes, **sozial gerechtes Stipendiensystem**. Auf diese Weise lassen sich Mehreinnahmen in Millionenhöhe erzielen. Gebühren und Stipendien sollten im Sinne einer maximalen Autonomie innerhalb einer durch die staatlichen Organe festgelegten Bandbreite **durch die akademischen Institutionen selbst festgelegt** werden können.

2. Es ist durchaus denkbar, dass **ausländische Studierende**, da sie in der Schweiz keine Steuern zahlen, eine z.B. **doppelt so hohe Studiengebühr** entrichten müssen. Ein **nachteiliger Effekt dürfte ausbleiben**, denn besonders Studierende aus Asien und Südamerika haben sich an das angelsächsische System gewöhnt und sind bereit zu zahlen, wenn sie dafür eine **prestigeträchtige Ausbildung** durchlaufen können. Auch hier bieten Staat und Universität Stipendien an, um möglichst viele Talente anzusprechen.

3. Ein weiterer Vorteil der Studiengebühr ist die Betreuung der Studierenden. **Mit der Gebühr werden die Studierenden quasi zu Kunden**. Ihre Erwartungshaltung dürfte nicht ohne Folgen für den Lehrbetrieb sein. Es wäre zu erwarten, dass mit einer gewissen „**Gleichstellung**“ von **Lernenden und Lehrenden** nicht nur die **Qualität der Bildung zunehmen** sondern auch die **Forschungsarbeit befruchtet** würde.

4. Die Studiengebühr hat zur Folge, dass sich jeder Studierende seine **Alma Mater bewusst auswählt**. Internationale Rankings und der Auftritt einer Universität gegenüber möglichen Studierenden spielen eine wichtige Rolle in der Entscheidungsfindung. Damit ist bereits mit dem Eintritt eine **Identifikation mit der Institution** gegeben, die es aus Sicht der Universität **über die Jahre zu vertiefen** gilt, denn ein erfolgreicher Student verbessert nicht nur den Ruf, sondern er/sie ist geeignet sich später finanziell erkenntlich zu zeigen.

¹² Sie liegen heute bei ca. USD 40,000

¹³ Seit kurzem findet man deshalb nun Universitäten, welche Stipendien für Einkommensklassen bis zu \$ 100,000 anbieten!

5. Nicht zuletzt dürfte die partielle **Anwendung des Verursacherprinzips** bei den Studierenden einen deutlichen **Motivationsschub** auslösen. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass besonders Studierende aus dem fernen Osten mit einem ganz anderen „Hunger“ an ein Studium heran gehen. Der Umstand, dass das **Studium quasi „verdient“** werden muss, kann sich nur positiv auf die Motivation unserer abendländischen Studierenden auswirken.

In der umgekehrten Redewendung „**Ohne Preis kein Fleiss**“ könnte durchaus ein Kern Wahrheit stecken.

2.9 These 9: Drittmiteinkünfte - Aktive Förderung statt passive Verhinderung

Gemäss Verfassung ist und bleibt der **Staat Garant für die „Grundversorgung“ des Landes im Tertiärbereich**. Auch in Zukunft müssen Bildung und Forschung in der Politik **prioritär behandelt** und die nötigen Mittel bereit gestellt werden. Dies umso mehr, als dass dieser Bereich einer der wenigen im Bundeshaushalt ist, dessen Ausgaben nicht gebunden sind.

Dies soll Bund und Kantone aber nicht daran hindern, den Universitäten im Rahmen der Leistungsvereinbarung allgemeine Zielvorgaben betreffend Drittmiteinkünfte zu machen. **Unter Drittmittel sind hier Einnahmen gemeint, die NICHT – direkt oder indirekt – von der öffentlichen Hand stammen**, wie z.B. Beiträge des schweizerischen Nationalfonds, der EU-Forschungsrahmenprogramme, der KTI, etc. Gemäss heutigen Gepflogenheiten werden nämlich auch diese Einkünfte unter Drittmittel ausgewiesen.

Einkünfte von Privaten werden heute mehrheitlich durch Dienstleistungen, Beratungen und Forschungskooperationen mit der Industrie erzielt. In den letzten Jahren hat zudem das Sponsoring von Professuren deutlich zugenommen und **vereinzelt werden grössere Entwicklungsprojekte der Hochschulen nun auch von Privatpersonen oder Privatunternehmungen¹⁴ unterstützt**.

Die wenigen Beispiele machen deutlich, dass **auch in der Schweiz** auf privater Seite die **Bereitschaft besteht**, akademische Institutionen finanziell zu unterstützen.

Diese Einnahmequelle liesse sich in den kommenden Jahrzehnten stark ausbauen¹⁵ wenn,

a) die Universitäten die nötigen **Strukturen für ein aktives Fundraising und eine professionelle Vermögensverwaltung** aufbauen.

b) die Universitäten **Visionen und Aufbaupläne für die Erzielung von echten Drittmiteinkünften** entwickeln und umsetzen. Dass hier die **Ehemaligen (Alumni)** einen entscheidenden Beitrag leisten können, ist bekannt.

c) der Staat (Bund und Kanton) für das nötige Anreizsystem sorgt und **auf eine Besteuerung** von Schenkungen, Legate, Vergabungen sowie von damit geäußertem Kapital einschliesslich Gewinne **generell verzichtet**.

d) der Staat für die Dauer von ca. 10 Jahren ein **Förderprogramm** betreibt, das eine Universität für jeden echten Drittmittelfranken mit einem weiteren Franken honoriert¹⁶.

¹⁴ Als Beispiele seien hier die Schenkung von Branco Weiss für die Science City der ETHZ auf dem Höggerberg, oder die umfangreiche Mitfinanzierung des Rolex Learning Centers der EPFL durch private Firmen genannt

¹⁵ Die Statistik der von Privaten stammenden Einnahmen amerikanischer Universitäten zeigt, dass sich Rezessionen nur kurzfristig negativ auf das Schenkungsverhalten auswirken. Bericht 2009 Council for Aid to Education (www.cae.org)

¹⁶ Die detaillierte Ausgestaltung eines derartigen Förderprogramms bedarf selbstverständlich einer vertieften Analyse. An dieser Stelle geht es einzig um den Grundsatz

Fundraising Aufgaben sind für viele in verantwortlichen Positionen stehenden Personen in der Schweiz ungewohnt. Ein **Weiterbildungsangebot** würde den Betroffenen helfen, den Anforderungen von Anfang an gewachsen zu sein.