

# Perspektiven der Hochschul-Entwicklung

Nachdem Bund und Länder sich über die Inhalte eines neuen Hochschulrahmengesetzes geeinigt haben, stellt sich die Frage, welche Richtung die Reformen in Forschung und Lehre nehmen sollen, in neuer Schärfe. Diskutiert werden nun hauptsächlich mehr Autonomie und eine Internationalisierung der Studiengänge.

## Hochschulen – verrottet oder erneuerungsfähig?

Von Detlef Müller-Böling

Jede Reform ist eine Kur. Und jede Kur beruht auf einer Diagnose der Krankheit, die es zu heilen gilt. Zu Beginn möchte ich deshalb zwei Beschreibungen des Zustands unserer Hochschulen anführen.

Zunächst eine inzwischen oft zitierte von Dieter Simon, der sich 1991, damals als Präsident des Wissenschaftsrates, so äußerte: „Die deutsche Universität ist... im Kern verrottet. Sie bedarf einer Neuorientierung. Gefragt ist eine Politik, die das wachstumsgläubige Denken... ablöst.“ Grund der Verrottung sind demzufolge also Wachstum und der Glaube daran.

Die zweite Diagnose stellte Jürgen Rüttgers, Bundesminister für Bildung und Wissenschaft, Forschung und Technologie, in diesem Jahr: „Humboldts Universität ist tot.“ Und, als wäre das nicht schon genug: „Humboldt ist tot.“ Dies ist ein so radikales Diktum zur deutschen Universität wie seinerzeit der Satz „Gott ist tot“ des Philosophen Friedrich Nietzsche (1844 bis 1900) zum abendländischen Wertesystem; und wie Nietzsches Spruch über die höchsten Ideen scheint auch dieser, bezogen auf Wilhelm von Humboldt (1767 bis 1835), den vielbeschworenen Präzeptor eines Ideals universaler Bildung, zu meinen: „Wir haben ihn getötet.“

Nun folgt dem Tod nach der christlichen Lehre die Auferstehung. Auch in der Diskussion um die Universitäten sind Nekrologie und Reform-Diskurs zwei Seiten ein und desselben Sprachspiels,

dessen Regeln hier befolgt werden sollen. Darum zunächst zur Nekrologie.

### *Chronik eines vorausgesagten Todes*

Viele der heutigen Probleme sind sicherlich darin begründet, daß seit dem Ende der sechziger Jahre die Studentenzahlen dramatisch anstiegen sowie alte Hochschulen immens erweitert und neue in enormer Zahl gegründet wurden – mit dem Ergebnis der inzwischen noch und noch bemängelten Massenuniversitäten. Dennoch wäre es verfehlt, die angebliche Verrottung der Hochschulen allein auf deren Wachstum zurückzuführen. Denn die Entscheidung, sie für breite Schichten der Bevölkerung zu öffnen, war grundsätzlich richtig und für eine wissenschaftsbasierte Gesellschaft unabweichlich.

Als problematisch hat sich vielmehr erwiesen, daß dieses Wachstum in falsche Richtungen gelenkt wurde und entsprechende Strukturveränderungen im Hochschulsystem ausblieben. Zudem begann diese Entwicklung unter bestimmten ideologischen Prämissen: dem Anspruch auf eine politisch ausgerichtete Bildungsaufgabe mit dem Ziel gesellschaftlicher Veränderungen.

Bedeutsam wurden mithin vor allem die Strukturprobleme. So betraf der Ausbau der Hochschulen in erster Linie die Universitäten. Viele bis dahin selbständige berufsorientierte Hochschulen wurden in Universitäten integriert; infolgedessen löste sich die institutionelle Dif-

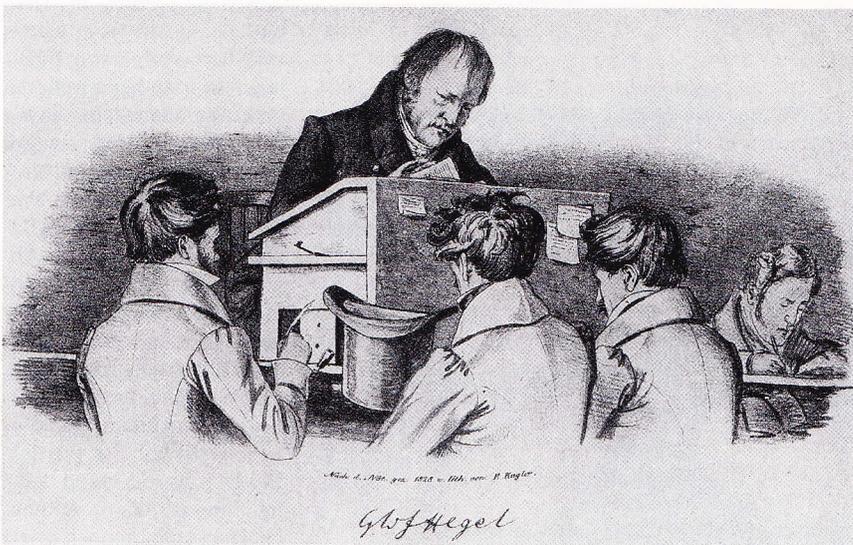
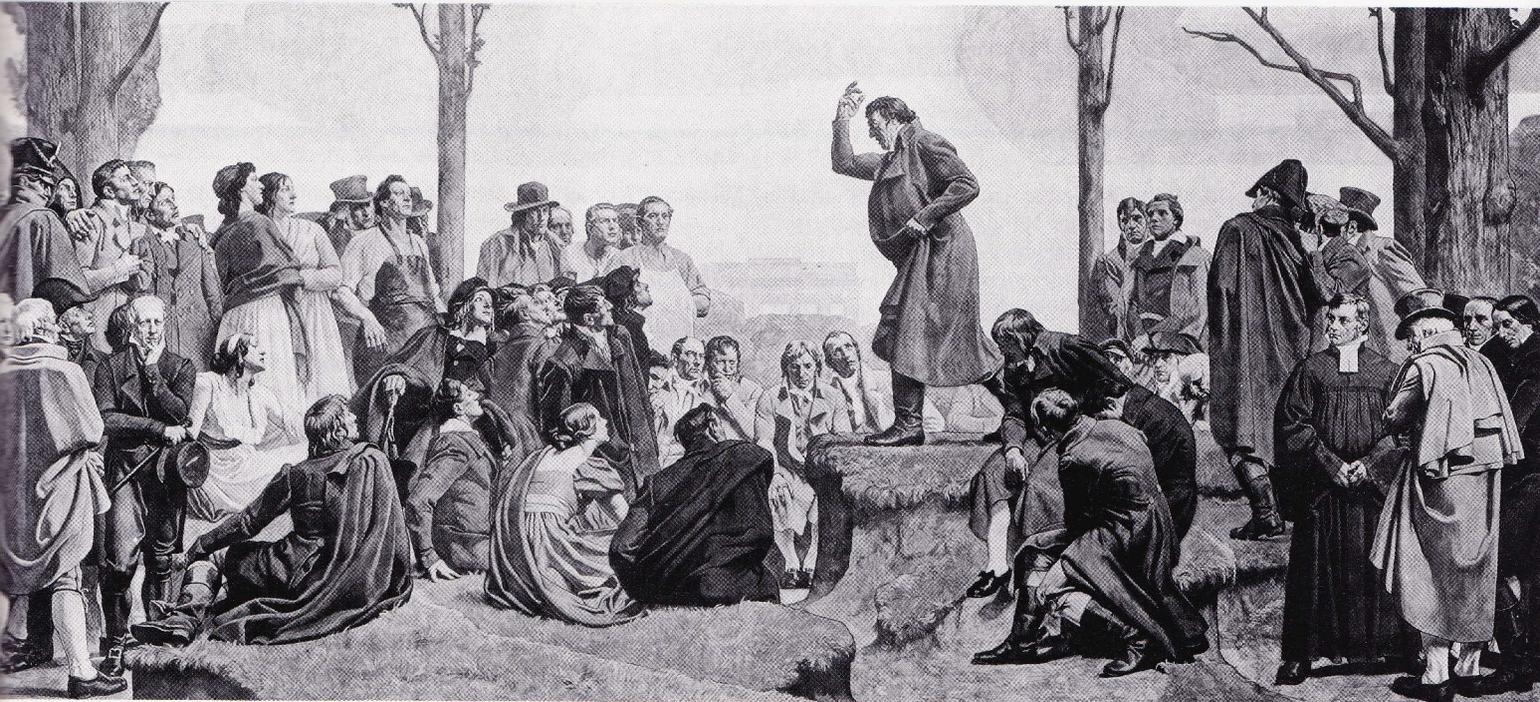
ferenzierung des Hochschulsystems zunehmend auf.

Erst die Gründung von Fachhochschulen trug dazu bei, die Dominanz der Universitäten wieder zu mindern. Dennoch gleicht der tertiäre Bildungsbereich noch immer einer auf die Spitze gestellten Pyramide: Etwa 75 Prozent aller Studierenden besuchen die wissenschaftlich-methodisch ausbildenden Universitäten, nur annähernd 25 Prozent die praxisnah lehrenden Fachhochschulen; und lediglich ein verschwindend geringer Anteil absolviert die mit Firmen kooperierenden Berufsakademien, die es zudem nur in einigen Bundesländern gibt.

Die Reduktion der institutionellen Vielfalt war verbunden mit der Tendenz, auch Methodik und Inhalte der Studiengänge einander anzugleichen. Fächer, die bis dahin einer praxisnahen Ausbildung zuzurechnen waren, gerieten zunehmend wissenschaftlicher, wurden mithin den Prinzipien eines Universitätsstudiums – Einheit von Forschung und Lehre, Orientierung an der Grundlagenforschung und Heranbildung eines wissenschaftlichen Nachwuchses – angeglichen. Die Konsequenz war, daß der Blick auf die Praxis, auf die ein Hochschulstudium ja auch vorbereiten sollte, mehr und mehr vernachlässigt wurde.

Und schließlich nivellierte der Erlaß von Rahmenstudien- und Rahmenprüfungsordnungen das Hochschulsystem so weit, daß kaum Spielraum für besondere Profilausprägungen blieb. Dafür gibt es drei Gründe:

– das im Grundgesetz verankerte Gebot einheitlicher Lebensbedingungen, das in den Hochschulen über einheitliche Studienverhältnisse realisiert werden sollte,



„Der wahre Zweck des Menschen... ist die höchste und proportionirlichste Bildung seiner Kräfte zu einem Ganzen“. Dies formulierte der Gelehrte Wilhelm von Humboldt (1767 bis 1835), dessen humanistisches Bildungsideal derzeit in der Diskussion um die Hochschulen häufig zitiert wird. Bildung durch Wissenschaft, die Einheit von Forschung und Lehre sowie die Lehr-, Lern- und Forschungsfreiheit sind die drei Pfeiler seiner Ideen zur Erneuerung des Bildungswesens. Im Jahre 1810 gründete er die heute nach ihm benannte Berliner Universität. Deren erster gewählter Rektor

wurde der Philosoph Johann Gottlieb Fichte (1762 bis 1814). Bereits in seinen berühmten „Reden an die deutsche Nation“ (ganz oben), die er in der Akademie der Wissenschaften 1807/1808 im von französischen Truppen besetzten Berlin hielt, wollte er dem deutschen Volk durch Erziehung die Selbstsucht austreiben; ein Mensch, so Fichte, sei gebildet, wenn er wolle, was allgemein und sittlich erfordert sei. Den verwaisten Lehrstuhl Fichtes an der Berliner Universität übernahm 1818 Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770 bis 1831), der auch bis zu seinem Tode deren Rektor war.



– den Irrglauben, alle Hochschulen seien gleich oder müßten es sein, und schließlich

– den Drang, das Studium, das sich der stark gestiegenen Studentenzahlen wegen dann doch zunehmend Ausbildungsfunktionen erhalten mußte, zu relementieren.

Gerade dieser letzte Punkt verdeutlicht die latente Spannung zwischen Bildung und Ausbildung in unserem Hoch-

schulsystem, die für einige Verwirrung auf politischer Seite sorgt. Bildung ist ein wesentliches Merkmal des Universitätsstudiums. Sie hat eine ethische Dimension. Denn sie umfaßt, vereinfacht ausgedrückt, ein tendenziell von praktischen Interessen freies, auf die Entwicklung des ganzen eigenverantwortlichen Menschen ausgerichtetes Streben nach Erkenntnis; sie ist zunächst von einträglicher Nutzung unabhängig, verläuft un-

strukturiert und ohne zeitliche Begrenzung. Dagegen ist Ausbildung ganz wesentlich ziel- und zweckorientiert, also auf den Erwerb von Fähigkeiten gerichtet, die einmal nützlich angewendet werden sollen; sie ist denn auch strukturiert.

Nun ist für die deutsche Hochschul- und Bildungspolitik charakteristisch, daß sie je nach Bedarf entweder den Aspekt der Bildung oder den der Ausbildung bevorzugt. So ist man schnell mit dem

Humboldtschen Ideal des Studierens „in Einsamkeit und Freiheit“ bei der Hand, um angeblich verschulte Hochschulsysteme anderer Länder – insbesondere das der USA – abwertend zu beurteilen; denen hält man gern die hehre Tradition der „Gelehrtenrepublik“ entgegen.

Andererseits wird stets Ausbildung propagiert, wenn es um Mißstände der Bildungsinstitutionen wie lange Studienzeiten, hohe Abbrecherquoten oder Orientierungslosigkeit in unstrukturierten Studiengängen geht; dann sollen die Universitäten stärker ihre Funktion der Vorbereitung auf einen Beruf wahrnehmen. Anlässlich solcher Schwierigkeiten fühlt sich auch die Ministerialbürokratie berufen, an den Hochschulen nach dem Rechten zu sehen und sie einer Fülle von Detailregelungen zu unterwerfen.

Eben das ist der falsche Weg. Unter derartigen Bedingungen werden Hochschulen zu staatlichen Anstalten, zu nachgeordneten Behörden einer omnipräsenten Administration, deren Betreuung und Steuerung die akademische Selbstverwaltung ersticken. Einige Symptome enger staatlicher Regulierungen:

- Die kameralistische Budgetierung gibt zwar genau vor, wofür die zugewiesenen Mittel eingesetzt werden dürfen; zugleich aber fordert sie geradezu Verschwendung heraus: Im sogenannten Dezemberfieber wird der Rest des für das laufende Jahr bewilligten Geldes noch rasch ausgegeben, ob die Verwendung nun sinnvoll ist oder nicht, damit der nächste Etat nicht gekürzt wird.

- Dienst-, tarif- und beamtenrechtliche Regelungen verhindern eine flexible Personalpolitik der Hochschulen; besondere Leistung wird nicht honoriert.

- Gesetzlich festgelegte Organisations- und Leitungsstrukturen stehen einem effizienten Hochschulmanagement entgegen.

- Mangelhaft ist die Regelung des Zugangs, die alle möglichen, nur keine akademischen Kriterien für die Wahl der Hochschule oder die Zuweisung eines Studienplatzes zuläßt.

- Die Kapazitätsverordnung, eine Art Dinosaurier aus wachstumsgläubigen Zeiten, herrscht über die personelle sowie materielle Potenz der Hochschulen und verwandelt nach einem alchemi-

stisch anmutenden Verfahren Köpfe in Sitzflächen.

- Die festgeschriebenen Studienbedingungen verhindern nicht selten effizientes, zielgerichtetes Studieren und provozieren lange Studienzeiten wie auch hohe Abbrecherquoten.

- Schließlich bringen Erlasse und Verordnungen zur Organisation und Struktur des Studiums wie das Verbot von Blockveranstaltungen letztlich nur eine aufgeblähte Bürokratie hervor und engen den Spielraum der Hochschule ein, eigenverantwortlich ihre Qualität zu beurteilen und zu sichern.

All dies sind die Eingriffe, die Humboldtschen Geist endgültig aus der Uni-

bahn steht, ausgebildet werden. Erforderlich sind gerade vielfältige Leitbilder für unterschiedlichste berufliche Karrieren, die alle auf wissenschaftlichem Know-how, methodischem Grundverständnis und lebenslangem Lernen aufbauen. Dies ist nur zu erreichen, indem entschlossener und gezielter als bisher mannigfaltige Ausbildungsangebote entwickelt werden, und zwar in einem horizontal wie vertikal stärker differenzierten Hochschulsystem.

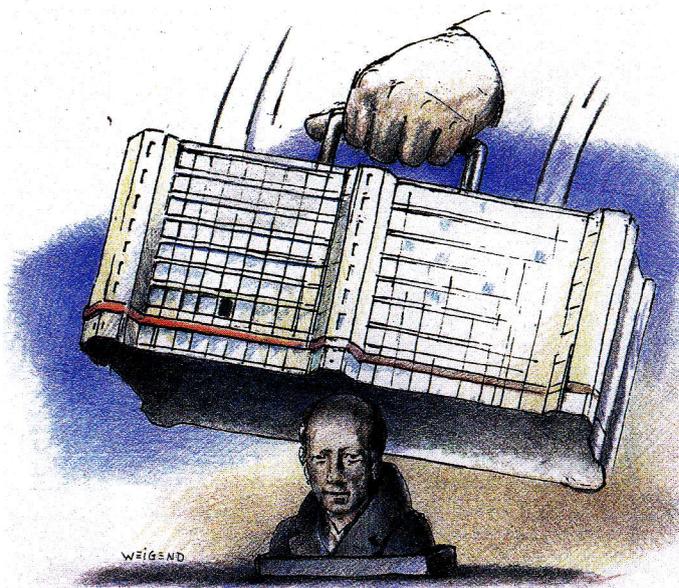
Mithin muß es zwischen einzelnen Hochschulen Unterschiede geben (dürfen). Sie sollten sich je nach den eigenen Schwerpunkten profilieren können. Aber auch innerhalb der Hochschulen muß es eine stärkere Differenzierung geben: in der Art der Abschlüsse etwa, in Tiefe und Breite des Erarbeitens und Vermitteln von Inhalten, in Studienangeboten und Studiendauern sowie auch bei Möglichkeiten zur Weiterqualifizierung.

Mit der Diskussion über die Einführung von Bachelor- und Master-Abschlüssen ist in Deutschland schon einiges in Bewegung gekommen. Dieser Trend setzt sich darin fort, daß Studienangebote stärker als modulare Lehreinheiten strukturiert werden. Beide Elemente sind auch im Entwurf zu dem neuen Hochschulrahmengesetz enthalten; insofern scheinen

einige Voraussetzungen für eine stärkere Differenzierung der Studienstruktur durchaus geschaffen.

Weitere Schritte sind jedoch erforderlich. So muß insbesondere das Steuerungsinstrument der Rahmenstudienordnungen endlich beiseite gelegt werden; denn die darin festgelegten verbindlichen Obergrenzen für die institutionelle Bewegungsfreiheit dienen lediglich dazu, Einheitlichkeit herzustellen, die letztlich Wettbewerb und Profilierung verhindert. Statt Grenzen nach oben braucht ein differenziertes System vielmehr Mindeststandards.

Auf dieser Grundlage können sich unterschiedliche inhaltliche und leistungsbezogene Profile ausprägen. Das Angebot wird vielfältiger (wenngleich auch unübersichtlicher) – und zwar innerhalb der einzelnen Hochschule und im Gesamtsystem. Damit viele das zum Dogma erstarrte ideologische Leitbild von der prinzipiellen Gleichheit aller Hochschu-



versität vertreiben. Maßnahmen, die ein Leiden verschlimmern, nennt man trefend Kurpfuschereien. Und dennoch – wohl keine Institution, ausgenommen vielleicht die katholische Kirche, hat sich im Laufe der Jahrhunderte als so überlebensfähig erwiesen wie die Universität. Das allein ist schon Anlaß zur Hoffnung, die freilich nun endlich durch konkrete Schritte zur Reform bestätigt, genährt und umgesetzt werden muß.

#### *Jenseits des Todes: Differenzierung*

Unbestritten ist, daß eine wissenschaftsbasierte Gesellschaft von permanent hohen Qualifikationen der Bevölkerung lebt. Unbestritten ist aber auch, daß diese Qualifikationen nicht immer und überall dieselben sein können. Folglich kann und muß nicht die Mehrzahl eines Altersjahrgangs in den traditionellen Studiengängen mit Volldiplom, an deren Ende als Leitbild die akademische Lauf-

len ebenso, wie die irrige Vorstellung obsolet würde, die Bezeichnung Universität oder Fachhochschule gewährleiste schon jeweils ein bestimmtes Maß an Qualität.

Ein differenziertes System hat sich viel stärker an tatsächlich erbrachten Leistungen zu orientieren. Da diese unvermeidlich von Institution zu Institution und an einem Ort mit der Zeit variieren, müssen sie überprüft, verglichen und bestätigt werden. Erforderlich sind darum Evaluationen sowie die Zertifizierung erzielter Qualität, wodurch die Hochschulen beziehungsweise deren einzelne Organisationseinheiten ihren Status ausweisen können. Dies wird nur auf der Grundlage vorab vereinbarter Mindeststandards möglich sein. Des Weiteren müssen Anreize und Sanktionen bewirken, daß diese Standards nicht nur eingehalten werden, sondern daß sich die Institutionen im Wettbewerb immer wieder zu überbieten suchen. Nur wenn es sich lohnt, besser oder anders zu sein als die anderen, kann ein differenziertes und auf Profilbildung ausgerichtetes System funktionieren.

#### *Jenseits des Todes: Autonomie*

Damit sind die Spielräume angesprochen, die den Hochschulen für selbständiges, eigenverantwortliches Handeln zur Verfügung stehen müssen. In der Diskussion über die dringlich anstehenden Reformen besteht inzwischen Konsens darüber, daß dieses Konstituens akademischer Einrichtungen der Hochschulen gestärkt werden müsse. Dabei wird allerdings in der Regel übersehen, daß institutionelle Autonomie keinen Wert an sich darstellt. Vielmehr ist immer auch nach der konkreten Bestimmung zu fragen: Autonomie wozu? Und wem soll sie zugute kommen?

Nun ist aber ein kausaler Zusammenhang zwischen einer erweiterten Hochschulautonomie und der Qualität von Hochschul-Dienstleistungen nicht zu erkennen. Es ist sogar durchaus denkbar, daß größere und freiere Handlungsräume diese Qualität gefährden, weil die Gesetzgebung dann weniger Sicherheiten bietet und die Einheitlichkeit der Hochschullandschaft aufgebrochen wird. Darum sind nicht allein die beschriebenen Maßnahmen zur optimierenden Veränderung des Gesamtsystems erforderlich, sondern auch in jeder Hochschule ein konsequentes Qualitätsmanagement, das auf unterschiedliche Ansprüche und Erwartungen ausgerichtet ist.

Dazu ein Beispiel: Von erweiterter Autonomie müssen sicherlich außer an-

deren die Studierenden profitieren können. Es besteht aber das Risiko, daß sich ins Studium Laxheit und in die Lehre Laissez-faire einschleicht; unkoordinierte Lehrprogramme, Ausfall von Vorlesungen, mangelnde Betreuung und anderes könnten die Konsequenz sein. Darum sind eine Kontrolle sowie die Steigerung oder zumindest Erhaltung der Qualität, vor allem des Studienangebots, unerlässlich. Dabei geht es etwa um die Zahl der angebotenen Lehrveranstaltungen, um die Qualifikation und die didaktischen Fähigkeiten der Lehrenden, die Konsistenz des Studienangebots sowie die Ausstattung der Hochschule. Außerdem muß sich ein Qualitätsmanagement, das diese und andere Aspekte beachtet, lohnen; es müssen andererseits aber auch gewisse Sanktionen drohen, wenn dies nicht geschieht.

Vor diesem Hintergrund wird klar, daß die Hochschulen vor allem in den drei Bereichen Finanzen, Strukturgestaltung und Personalentscheidungen autonom sein oder werden sollten:

– Die Einführung von Globalhaushalten schafft die Voraussetzung für eine flexible Verwendung von Mitteln zur Finanzierung bestimmter strategischer Entscheidungen, so daß die jeweilige Hochschule selbständig Strategien entwickeln, Ziele formulieren und Prioritäten setzen kann. Damit dieses Potential auch genutzt wird, müssen geeignete Anreize bestehen. Dafür ist ein neues Modell der staatlichen Mittelverteilung erforderlich, das nicht nur das Leistungsvolumen (etwa gemessen an der Zahl der Studienplätze), sondern auch die Qualität erbrachter Leistungen und Innovationen berücksichtigt.

– Globalhaushalte und der Übergang zu einem strategischen Hochschulmanagement erfordern des Weiteren veränderte Organisations- und Leitungsstrukturen. Da die strategische Planung von Hochschule zu Hochschule gemäß den jeweils unterschiedlichen Anforderun-

gen variiert, können diese Strukturen nicht einheitlich gestaltet und für alle verbindlich geregelt werden. In diesem Punkt ist der Entwurf zum neuen Hochschulrahmengesetz konsequent, weil er den Institutionen die Freiheit zur sachbezogenen Wahl ihrer Organisationsformen läßt. Es steht zu hoffen, daß die Länder diese neugewonnene Autonomie an die Hochschulen weitergeben.

– Schließlich benötigen Hochschulen die Möglichkeit zur Entwicklung einer eigenen, auf ihre Ziele und auf ihr Profil ausgerichteten Personalpolitik. Wenn sie autonom über Einstellungen entscheiden können und Tarifhoheit erhalten, eröffnen sich ihnen auch Spielräume zu einer wettbewerbs- und leistungsgerechten Vergütung.

Damit ist klar, welche Richtung eine Reform nehmen muß: hin zu einer autonomen und profilierten Hochschule in einem von Differenzierung geprägten System. Wird dieses Ziel erreicht, dann ist auch die Wissenschaftlichkeit der Hochschule – und damit ihr Kern – nicht mehr ernsthaft in Gefahr.

---

Prof. Dr. Müller-Böling studierte Betriebswirtschaftslehre an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen und an der Universität zu Köln, wo er 1977 promovierte. Er wurde 1981 Mitarbeiter im Vorstandsstab der Gesellschaft für Mathematik und Datenverarbeitung in Sankt Augustin und im selben Jahr Professor an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Dortmund; von 1990 bis 1994 war er dort Rektor. Seit 1985 ist er zudem Direktor am Betriebswirtschaftlichen Institut für empirische Gründungs- und Organisationsforschung e. V. und seit Mai 1994 Leiter des Gemeinnützigen Centrums für Hochschulentwicklung in Gütersloh, deren Träger die Bertelsmann-Stiftung und die Hochschulrektorenkonferenz sind.

---

## Die Universität im Umbruch

Von Konrad Schily

Der Umbruch kommt; er hat die Welt erfaßt. Wir haben daran mitgewirkt, daß er kommen muß.

Seit mehr als 150 Jahren werden mit zunehmender Geschwindigkeit alle Lebensbereiche, alle Berufe immer stärker von Technik und Wissenschaft durch-

drungen. Zwar müssen die Menschen auch in Zukunft sich ernähren, sich kleiden und wohnen; aber gleichgültig wo, ob in der Landwirtschaft, in der Textilindustrie, in der Bauwirtschaft oder in hochtechnisierten Branchen wie Flugzeugbau und Raumfahrt – überall arbei-