



**Centrum
für Hochschulentwicklung**

**Die neue deutsche Hochschule
Herausforderung an die
Universitätsadministration**

**Vortrag während der
37. Kanzlertagung-Karlsruhe am 29. September 1994**

**Professor Dr. Detlef Müller-Böling
CHE Centrum für Hochschulentwicklung**

**Arbeitspapier
Nr. 5**

September 1994

1. Vorstellungstereotypen

Als eines der Kernprobleme in der augenblicklichen Diskussion um die Weiterentwicklung des deutschen Hochschulsystems empfinde ich die unterschiedlichen Bilder, die die Reformer, Hochschulpolitiker, Betroffenen, Berufenen und Mitdiskutanten im Kopf haben. Ich habe diese Vorstellungstereotypen in letzter Zeit vielfach vorgetragen und will sie auch hier kurz skizzieren, weil ich meine, daß an ihnen die vielfältigen Vorschläge orientiert sind und die Kuren, Sälbchen, Therapien für den angeblich so kranken Patienten Hochschule sich jeweils auf dieses Bild von Universität beziehen. Ich werde dabei grundsätzlicher, vielleicht allgemeiner und weniger konkret sprechen müssen. Allerdings nehme ich dies zum augenblicklichen Zeitpunkt in Kauf, weil ich glaube, daß die inhaltlichen Grundlagen unseres Handelns deutlicher gemacht werden müssen, um nicht in einen Aktionismus zu verfallen, der sich lediglich an Einzelmaßnahmen ohne eine ganzheitliche Perspektive erschöpft.

Ich meine, die einen sehen die Universität als **Gelehrtenrepublik**, in der ausgewiesene Forscher, der akademischen Freiheit folgend, interessante, ggfls. auch gesellschaftlich relevante Fragestellungen aufgreifen und sie bearbeiten. Erkenntnisse und Methodik geben sie an Studenten in einem eher unstrukturierten Kommunikationsprozeß weiter. Sowohl hinsichtlich der Forschung wie der Lehre sind diese Gelehrten hoch intrinsisch motiviert. Das gleiche wird im übrigen von den Studenten angenommen. Die Gelehrten zumindest bedürfen von daher keiner Kontrolle. Ihre Leistungen können aus qualifikatorischen Gründen weder Studenten noch der Staat, bestenfalls Peers beurteilen. Andererseits ist Hochschule in diesem Modell Lebensraum sowohl für die Lehrenden wie die Lernenden. Berufs- und Privatleben verschmelzen miteinander, bei den Gelehrten wie bei den Studenten.

Die anderen sehen die Universität als **nachgeordnete Behörde**. Zweifellos sind Universitäten staatliche Einrichtungen. Von daher unterliegen sie auch Prinzipien der staatlichen Steuerung im Haushaltsrecht, Dienstrecht oder in der Besoldung. Instrumente sind Gesetze, Verordnungen und Erlasse mit mehr oder weniger detaillierten Vorgaben bzw. Eckwerten, die wegen des "offensichtlichen Versagens" der Gelehrten intensiver eingesetzt werden müssen. Dazu treten Genehmigungen bzw. Nichtgenehmigungen von Studiengängen, Prüfungsordnungen, Errichtung von Fakultäten, Berufungen von Professoren, Kanzlern, Rektoren und nicht zuletzt Zuweisung oder Nichtzuweisung von Finanzmitteln.

Drittens werden Universitäten als **Gruppeninstitutionen** gesehen. Das Gruppenmodell impliziert, daß die Hochschule ein Ort der Interessengegensätze ist, die mit Hilfe demokratischer Mechanismen ausgeglichen bzw. geschützt werden müssen. Dabei nimmt jede Gruppe für sich in Anspruch, daß sie die besseren Lösungskonzepte vertritt.

In der letzten Zeit taucht immer häufiger das Bild auf, Universität sei ein **Dienstleistungsbetrieb**. In diesem Denkmodell ist die Hochschule Produzent von Dienstleistungen im Bereich von Forschung und Lehre, von Transfer, Wirtschaftsförderung oder Kultur. Sie steht dabei in Konkurrenz zu anderen Hochschulen in Deutschland, europa- und weltweit sowie zu anderen Institutionen in der Forschung und der Ausbildung.

Weder die "Gelehrtenrepublik", noch die "Behörde" oder die "Gruppeninstitution" und das "Dienstleistungsunternehmen" beschreiben die Realität in der deutschen Hochschullandschaft

exakt. Komplizierter: die deutsche Universität hat alle Elemente der unterschiedlichen Typen in sich.

Das an sich wäre noch nicht dramatisch oder beschwerlich. Wir hätten es eben mit einem Mischsystem zu tun, das die besten Elemente jedes Einzelsystems in sich vereinigte. Leider ist dem nicht so. Denn die einzelnen Bilder oder Systeme bedingen ganz bestimmte Entscheidungsstrukturen, Finanzierungsformen oder Begriffe von Leistung. Ich habe dies bereits verschiedentlich vorgetragen und will es hier daher nur exemplarisch tun¹:

In der **Gelehrtenrepublik** bedürfen Forschung und Lehre lediglich hinsichtlich der fachbezogenen Kriterien der Koordination, etwa beim Aufbau von Studiengängen oder der Ausrichtung von Lehrstühlen zur Vermeidung von innerfakultativer Konkurrenz. Die Gremien (Fakultätsrat oder Senat) sind daher nach Fachdisziplinen besetzt, wobei die Fächer einzig durch Professoren aufgrund des nur bei ihnen vorliegenden Fachverständs repräsentiert werden können. Rektoren und Dekane sind Repräsentanten nach außen, mit der Funktion der Sitzungsleitung nach innen.

Ganz anders dagegen die Entscheidungsstrukturen im Modell Universität als **nachgeordnete Behörde**: Akademische Gremien und Entscheidungsstrukturen sind von nachgeordneter Bedeutung. Wichtig ist eine voll ausgebaute Zentralverwaltung, die die Einhaltung der rechtlichen Regelungen überwacht und als Arbeitspartner der Ministerialverwaltung dient. Einen starken Rektor oder Dekan benötigt man zur regelgerechten Durchsetzung der Vorgaben des Ministeriums.

In der **Gruppenuniversität** geht es dagegen nicht um die Repräsentanz der Fächer in den Gremien wie in der Gelehrtenrepublik, sondern um die Repräsentanz der Gruppen. Gremien müssen dementsprechend immer mehr erweitert werden. Dies erleben wir derzeit sehr deutlich mit den Frauenbeauftragten, die eine noch nicht im Hochschulrahmengesetz vorgesehene Gruppe repräsentieren.

Völlig anders das Bild bei der Universität als **Dienstleistungsbetrieb**: Die Gremien sind zu verringern, Entscheidungsprozesse zu verkürzen, um kurzfristiger auf Anforderungen des "Marktes" (Arbeitsmarkt, Forschungsmarkt) reagieren zu können. Mitwirkung in den Gremien richtet sich nach den Kriterien der Beisteuerung entscheidungsrelevanter Informationen und der Einbindung zur Entscheidungsdurchsetzung (Akzeptanz).

Mit der **Finanzierung** ließe sich diese Differenzierung fortführen: Die **Gelehrtenrepublik** ist zu alimentieren. Ansprüche der Gelehrten sind von der Gesellschaft zu erfüllen und nicht hinterfragbar. In der **nachgeordneten Behörde** wird der Haushalt nach den Möglichkeiten oder Prioritäten des Finanzministers überrollt, während sich im **Dienstleistungsbetrieb** die Finanzierung der Hochschulen an den Kosten und den Marktpreisen für Forschung und Lehre orientieren würde.

¹ Vgl. Müller-Böling, Detlef: Von der Gelehrtenrepublik zum Dienstleistungsunternehmen? Hochschulen als Vorstellungstereotypen, in: Forschung & Lehre, 7/94, S. 272 - 275; Leistungsbemessung - Leistungstransparenz - Leistungsfolgen, Vortrag während der Jahrestagung der Hochschulrektorenkonferenz in Halle/Saale am 6. Mai 1994, Arbeitspapier Nr. 2 des CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Mai 1994; Qualitätsmanagement in Hochschulen, Vortrag beim 6. Deutschen Bibliothekskongreß in Dortmund am 25. Mai 1994, Arbeitspapier Nr. 3 des CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Mai 1994; Abbau staatlicher Reglementierungen - Stärkung der Hochschulselbstverwaltung, Vortrag bei der Sommerschule der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft am 30. August 1994, Arbeitspapier Nr. 4 des CHE Centrum für Hochschulentwicklung, September 1994.

Unter dem Gesichtspunkt der Universitätsadministration will ich hier jedoch einen neuen Aspekt des Unterschieds zwischen den jeweiligen Modellen herausstellen, nämlich den der **staatlichen Steuerungsinstrumente**.

Steuerungsinstrumente seitens des Staates in der Gelehrtenrepublik

Kennzeichnend für die Gelehrtenrepublik ist in der europäischen Tradition der Universitäten das System der **ex-ante-Steuerung** seitens des Staates. Etliche Maßnahmen sollen im vorhinein sicherstellen, daß qualitativ hochwertig gearbeitet wird, beispielsweise:

- In der Hochschule als **staatlicher Einrichtung** bzw. unter **staatlicher Anerkennung** wacht der Staat über seine eigenen Einrichtungen oder vergibt die Anerkennung als Hochschule. Damit ist die Einrichtung einer privaten Institution, die sich Hochschule nennen darf, verwehrt. Jeder, der eine Hochschule besucht, kann sicher sein, daß sie zumindest staatlich geprüft ist.
- Bei der **Genehmigung** von Verfahren innerhalb der Hochschule in Form von festgelegten Ordnungen (z.B. die Genehmigung von Prüfungsordnungen, Studienordnungen etc.) nimmt der Staat Einfluß auf zukünftiges Handeln der Hochschulangehörigen.
- Die **Berufung** von Professoren erfolgt durch den Staat, Dienstvorgesetzter ist der Minister. Hierbei wird am deutlichsten, daß bei der ex-ante-Steuerung ein Wechsel auf die Zukunft gezogen wird.

Dieses System der vorsorglichen Qualitätssicherung hat unbestreitbare **Vorteile**. Es sichert

- eine große **Homogenität** in der Qualität, ohne allerdings zwingend hohe Qualität zu garantieren (dabei ist die Gleichwertigkeit und Einheitlichkeit der Abschlüsse allerdings eine Fiktion, für die sehr viel Koordinationsaufwand betrieben wird.),
- eine große **individuelle Freiheit** derjenigen, die berufen sind,
- eine **Finanzverantwortung** des Staates im Hinblick auf die Alimentierung der Hochschulen.

Die **Nachteile** dieses Systems bestehen in

- der hohen **Inflexibilität**:
Bis Prüfungsordnungen entsprechend neuen gesellschaftlichen Anforderungen oder einem europäischen Wettbewerb geändert werden, vergehen Jahre.
- einem individuellen **Freiheitsmißbrauch**:
Dabei handelt es sich weniger um tatsächliche Rechtsbrüche, etwa durch die Mißachtung von Lehrdeputaten oder durch zu geringe Anwesenheit. Der Mißbrauch besteht vielmehr in der fachlichen Spezialisierung und Nischenpolitik von Lehrenden, so daß Lernende nicht mehr umfassend (aus)gebildet werden (akademischer Individualismus).
- den Problemen, sofern der Staat seiner **Finanzverantwortung** nicht mehr nachkommen kann.

Steuerungsinstrumente seitens des Staates in der nachgeordneten Behörde

Für die nachgeordnete Behörde ist dagegen nicht die ex-ante-Steuerung, sondern eine **Prozeßsteuerung** charakteristisch. Prozeßsteuerung bedeutet, daß mit Hilfe von Richtlinien, Erlassen und sonstigen Vorgaben der Arbeits- und Entscheidungsprozeß festgelegt wird. Wir erleben den direkten Eingriff in den Ablauf der Prozesse in den Universitäten derzeit sehr intensiv, beispielsweise durch Einführung detailliert festgelegter Tutorenprogramme, Kontrolle der Deputate oder Verbot von Blockveranstaltungen (Nordrhein-Westfalen), Lehrverpflichtungsverordnung (Bayern), durch Eingriffe in die Studienorganisation, durch Einrichtung anderer "effizienter" Organisationselemente wie dem "starken" Dekan.

Ich behaupte nicht, daß wir ohne Richtlinien oder Regeln auskommen können, aber ich halte den Ausbau der **Prozeßsteuerung** durch den Staat für einen **grundsätzlich falschen Ansatz**, da er nicht imstande sein wird, die Probleme zu lösen. Vielmehr wird er lediglich neue, immer wieder "nachzuschiebende" Reglementierungen erfordern. Dieses Nachbessern ist erforderlich, weil

- generelle Regeln immer auch Ausnahmen nach sich ziehen müssen (Blockveranstaltungen sind durchaus auch sinnvoll),
- die Verhaltenswirkungen der jeweiligen Regelungen völlig unvorhersehbar sind,
- kreative Leistung nicht in vorgegebenen Funktionsabläufen erarbeitet werden kann, weil daher
- Hochschulen keine Tradition in der Ausübung durchkontrollierter Organisationen besitzen und sie insofern zu Recht
- erhebliche Kreativität zur Interpretation der Regeln entfalten.

Steuerungsinstrumente seitens des Staates in der Gruppeninstitution

Die Steuerungsinstrumente der Gruppenuniversität sind grundsätzlich die gleichen wie bei der nachgeordneten Behörde. Mit gesetzlichen Regeln will man den tatsächlichen und vermeintlichen Interessen der einzelnen Gruppen zum Durchbruch verhelfen. Ich habe große Bedenken, ob dies in der derzeitigen Form, in der jedes Entscheidungsgremium paritätisch besetzt ist, wirklich optimal erfolgt. Hat der Mittelbau auf seine Weiterbildung und Förderung entsprechenden Einfluß? Können die Studierenden ihre Wünsche nach einer umfassenden Bildung einerseits oder erfolgversprechenden Berufsausbildung andererseits angemessen artikulieren und durchsetzen? Ich fürchte, nein. Auch wenn die Studierendenvertreter in allen Gremien die Mehrheit hätten, würde sich damit keinesfalls automatisch eine bessere Befriedigung ihrer Interessen an der Lehre einstellen. Instrumente der Befragung, der direkten Rückkopplung von Lehre, der Analyse der Anforderungen von Arbeitgebern usw. sind sicherlich hierzu besser geeignet.

Zweitens müssen wir feststellen, daß die im HRG Mitte der siebziger Jahre definierten Gruppen gar keine Ausschließlichkeit für sich in Anspruch nehmen können. Mehr noch als die bisherigen Gruppen treten etwa die Frauen als Interessengruppe innerhalb der Universität mit Forderungen an die Kanzler und Rektoren heran. Der Staat steuert auch hier mit einer detaillierten Prozeßsteuerung. Die Frauenförderrichtlinien enthalten in der Regel Verfahrensrichtlinien, die alle Beteiligten bis zu mehreren Stellen hinter dem Komma binden.

Ich will gerade das Letzte im Hinblick auf die Zielsetzung nicht werten, sondern lediglich das grundsätzliche Steuerungsprinzip darlegen. An diesem Beispiel wird ebenfalls besonders deutlich, daß die Handlungsträger vielfältige Möglichkeiten finden, die Vorschriften zu umgehen, was folgerichtig zu detaillierteren Vorschriften und Regelungen führt, ganz im Sinne meiner vorherigen These, daß eine Prozeßsteuerung Nachsteuern und damit Folgeregelungen erfordert.

Steuerungsinstrumente seitens des Staates im Dienstleistungsbetrieb

Während also für die Gelehrtenrepublik die ex-ante-Steuerung, für die nachgeordnete Behörde und die Gruppeninstitution die Prozeßsteuerung charakteristisch ist, setzt der Dienstleistungsbetrieb an einer Ergebnis- oder **ex-post-Steuerung** an. Dazu müssen allerdings die **Ziele** transparent und operational definiert werden. Diese Definition kann nicht einseitig durch den Staat oder die Ministerialbürokratie erfolgen, sondern muß **hochschuldominant** gestaltet werden. Wir müssen selbst sagen, was wir für Leistung halten. Allerdings haben wir damit derzeit verständlicherweise noch unsere Probleme.²

Augenblicklich entzieht sich der Staat durch die **Globalisierung** der Hochschulhaushalte mehr und mehr seiner Finanzverantwortung. Diese Globalisierung ist zwar aus anderen Gründen (Autonomie) zu begrüßen, und vielleicht kommt es insofern auf die Motive zu ihrer Etablierung nicht an. Nichtsdestotrotz ist sie das Eingeständnis, daß die staatliche ex-ante-Steuerung **versagt** hat. Insofern ist die Kopplung der Globalisierung der Haushalte mit einer wie auch immer gearteten erfolgsorientierten Mittelzuteilung folgerichtig.

Lassen Sie mich **zusammenfassen**:

Die **ex-ante-Steuerung** reicht nicht mehr aus, weil

- die Festlegungen bei Berufungen über einen Zeitraum von 25 Jahren den Erfordernissen der rasanten Umweltentwicklung nicht mehr gerecht werden, darüber hinaus unterschiedliche Leistungsstufen im Verlauf eines Wissenschaftlerlebens bestehen oder Fehler nicht zu perpetuieren sind,
- die Abstimmungsprozesse zu langsam gehen und
- der Staat seiner Finanzverantwortung nicht mehr in ausreichendem Maß gerecht werden kann.

In gleicher Weise wird die **Prozeßsteuerung** scheitern, weil ein derartig komplexes Gebilde wie die Hochschulen - ebenso wie Staatsgebilde oder Großunternehmen - nicht zentral detailliert gesteuert werden kann.

Erfolgreich wird daher nur eine Kombination aus **ex-ante- und ex-post-Steuerung** sein, die einerseits an den formulierten Zielen und andererseits am Zielerreichungsgrad (den Ergebnissen) ansetzt, wie sie im übrigen in fast allen westeuropäischen Ländern bereits praktiziert oder augenblicklich eingeführt wird.

² Vgl. Müller-Böling, Detlef: Leistungsbemessung - Leistungstransparenz - Leistungsfolgen, Vortrag während der Jahrestagung der Hochschulrektorenkonferenz in Halle/Saale am 6. Mai 1994, Arbeitspapier Nr. 2 des CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Mai 1994, 8 Seiten.

2. Leitbild der neuen deutschen Hochschule

Das allein wird allerdings nicht ausreichen, um die Universitäten auf die Erfordernisse der Gegenwart und Zukunft auszurichten. Was wir darüber hinaus brauchen, ist ein einigermaßen einheitliches Bild über die Universitäten, das die Sinn- und daraus abgeleiteten Strukturfragen zu beantworten in der Lage ist. Die meisten Verantwortlichen agieren ohne eine derartige Grundvorstellung und erschöpfen sich in Einzelmaßnahmen wie der Verkürzung von Studienzeiten, der Stärkung der Dekane oder der Einrichtung eines Globalhaushaltes ohne eine gesamtheitliche Vision und ohne die Interdependenzen etwa zwischen Globalisierung des Haushalts und der Notwendigkeit neuer Willensbildungsstrukturen zu sehen. Denn bekanntlich ist unser Gremienwesen eine auf Wachstum und Zuwachsverteilung ausgelegte Organisationsstruktur, aber nicht unbedingt eine auf Verteilungskonflikte ausgerichtete Entscheidungsstruktur.

Ich möchte daher im folgenden zumindest den Rahmen einer Vision im Sinne von grundlegenden Eigenschaften abstecken, an denen in einem späteren Organisationsentwicklungsprozeß die zukünftigen Strukturen der deutschen Hochschulen ausgerichtet werden können.

Die Hochschule der Zukunft wird sein müssen:

- autonom
- wissenschaftlich
- profiliert
- wettbewerblich
- wirtschaftlich.

3. Konsequenzen für die Universitätsadministration

Was bedeutet das, und was hat es für Auswirkungen auf die Universitätsadministration?

Autonome Hochschule

Die Autonomie der Hochschule ist für uns ein fast schon plakativer Wert, der neu mit Inhalten besetzt werden muß. Autonomie bedeutet nicht, daß Wissenschaftler im Namen der Wissenschaftsfreiheit uneingeschränkte Individualrechte ohne jede Kollektivverantwortung reklamieren können. Ich habe es vor den Rektoren in Halle gesagt, und ich wiederhole es hier: Universität muß mehr sein als die Ansammlung von Benutzern einer zentralen Heizungsanlage. Auch das Bild einer Anwaltssozietät führt mich nicht weiter, eher vielleicht schon das einer Genossenschaft. Es geht um die Frage der internen Beziehungen, aber selbstverständlich auch um das Verhältnis Universität - Staat. Freiheit setzt Rechenschaftspflichtigkeit und Kontrollnotwendigkeit voraus. Die Autonomie muß wieder erstritten werden, indem Leistung transparent gemacht und der Gesellschaft gegenüber verantwortet wird.

Dies bedeutet eine Ergebnis- oder **ex-post-Steuerung**, d.h. eine an den Zielen und der Zielerreichung orientierten Steuerung, wobei das Bild des Dienstleistungsunternehmens Universität in

diesem Zusammenhang vielleicht gar nicht hilfreich ist. Das Verhältnis von Studenten zu Professoren auf die Sichtweise von Kunden und Verkäufern oder Produzenten zu reduzieren, geht sicherlich fehl. Der Präsident der Hochschulrektorenkonferenz, Herr Kollege Erichsen, spricht von einer Verantwortungsgemeinschaft. Ich kann mich dem nachhaltig anschließen. Entscheidend ist, daß die Wahrnehmung der Verantwortung im Mittelpunkt steht.

Dazu müssen allerdings die **Ziele** ebenso transparent gemacht werden wie die **Leistungen**.

Universitätsadministration hat daher in der zukünftigen Hochschule einmal die Aufgabe, den **Prozeß der Zielbildung** mit zu unterstützen und zum anderen der **Rechenschaftspflichtigkeit** gegenüber der Gesellschaft nachzukommen. Das bedeutet konkret den Aufbau von Willensbildungsstrukturen, die die "Anarchie organisieren"³, voranzutreiben sowie Berichtssysteme aufzubauen, die sowohl die Ressourcen wie die Leistungen abbilden.

Wissenschaftliche Hochschule

Die Hochschule der Zukunft muß eine wissenschaftliche Hochschule sein, in der die Wissenschaftler und nicht die Bürokraten oder die Politiker die unmittelbare Verantwortung für die Leistung in Forschung und Lehre haben, und dementsprechend auch problemnah und qualifiziert, dezentral und dereguliert entscheiden können. Dies heißt keineswegs eine Abstinenz in der Entscheidungsbeteiligung für die Administration oder die Kanzler oder gar nur eine vollziehende Funktion für die "weisen" Entscheidungen der Wissenschaftler. Die Rolle der Administration in dieser neuen Hochschule ist die der planenden, analysierenden, bewertenden, entscheidungsvorbereitenden, zielbildenden Einheit. Dabei kommt ihr eine um etliches aktivere Funktion im Aufgreifen neuer Ideen, dem Entwickeln von Strategien, Entscheidungsdurchsetzung und -umsetzung zu als bisher.

Ich habe die Differenzierung in eine akademische (Selbst-)Verwaltung einerseits und eine Universitätsverwaltung andererseits nie begriffen - sie mag für eine nachgeordnete Behörde mit einigen autonomen Elementen sinnvoll sein. Die neue autonome und wissenschaftliche Universität braucht eine einheitliche Führung, ein Zusammenspiel von Rektoren und Kanzlern, denn es gibt nur eine Organisation, ein System Universität, das zielorientiert seine Aufgaben zu suchen und wahrzunehmen hat. Die Universität von morgen wird von einem "Kollegialorgan" - ich könnte auch den Begriff "Team" wählen - geführt, das einerseits arbeitsteilig, andererseits aber auch seine jeweiligen Qualifikationen einbringend, gemeinsam wirkt.

Profilierte Hochschule

Die profilierte Hochschule hat keine Universalität mehr im Sinne der Gemeinschaft aller Wissenschaften. Sie hat vielmehr Profile, die sie von anderen Hochschulen in Deutschland in Hinsicht auf die Fachdisziplinen und die Qualität unterscheidet. Das bedeutet, die Fiktion der Einheitlichkeit und der Gleichwertigkeit der Universitäten aufzugeben.

Das bedeutet aber auch **strategische Positionierungen** für die Hochschule im Verbund der deutschen und der internationalen Hochschulgemeinschaft zu finden. Hierzu muß die Universitätsadministration die entsprechenden Planungs- und Entscheidungsgrundlagen liefern. Das bezieht sich auf

³ Cohen , M. D.; March, J.G.: Leadership and Ambiguity, Boston 1974.

- eigene Stärken- und Schwächenanalysen sowie
- Stärken- und Schwächenanalysen von anderen Hochschulen.

Sowohl die Fachbereiche wie die Universitäten insgesamt haben sich Profile zu geben durch Verständigung auf Ziele und Strategien wie etwa

- beste Diplomausbildung Deutschlands,
- Versorgung der Region mit kultureller Infrastruktur,
- international konkurrenzfähige Forschung,
- regionaler Technologietransfer,
- Schwerpunktbildung in experimenteller Physik, bei kleinen und mittelständischen Unternehmen etc.
- Internationalisierung, Integration, Impementation, Innovation⁴

Profilierung ist immer - gerade auch von Kanzlern - im Rahmen des Berufungsgeschäftes betrieben worden. Dabei sind starke oder schwache Fachbereiche bzw. Lehrstühle bekannt oder erspürt gewesen. Was notwendig ist und durch die Universitätsadministration nachhaltig unterstützt und abgesichert werden muß, ist die **systematische** Profilierung in einem europäischen Wettbewerb.

Wettbewerbliche Hochschule

Denn die wettbewerbliche Hochschule streitet nicht nur wie bisher schon um das beste Personal und die besten Forschungsleistungen, sondern zukünftig auch um die besten Lehrleistungen. Das schließt auch den Wettbewerb um die Studienanfänger sowie um die Arbeitsplätze für die Absolventen mit ein. Das erfordert eine ganz andere administrative Ausrichtung einmal im Blick auf die Studienbewerber, zum anderen bezogen auf die Absolventen. Diese Administration einer auch in diesem Sinn wettbewerblichen Universität hat Marktforschung und Marketing auf der Hochschulzugangs- wie auf der Hochschulabgangsseite bei den Absolventen zu betreiben. Das Ansehen, die Mittelzuweisung, die Gewinnbarkeit von Professoren wird auch von der Qualität der Studierenden und von ihren Arbeitsmarktchancen abhängig sein.

Wirtschaftliche Hochschule

Letztlich sollte die Hochschule der Zukunft eine wirtschaftliche und wirtschaftlich denkende Hochschule sein, die selbstverständlich nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet ist oder sich dem Primat der Wirtschaftlichkeit unterstellt, wohl aber eine Optimierung der Zweck-Mittel-Relation anstrebt. Zu der Input-Betrachtung, die bisheriges (Haushalts-) Verhalten prägt, muß eine Beurteilung des Outputs im Sinne einer individuellen und gesellschaftlichen Bewertung der Leistung treten. Wir kommen nicht umhin, die Kosten in Relation zur Leistung zu sehen. Dazu brauchen wir die Entwicklung eines Kostenbewußtseins. Es kommt nicht von ungefähr, daß wir die Kosten eines Studiums in Deutschland nicht kennen.

Die wirtschaftliche Universität wird alles hinterfragen müssen:

⁴ So die Ziele der Combia Business School, New York, in der jeder Wissenschaftler sein Forschungs- und Lehrprogramm an diesen "4I" auszurichten hat. Vgl. Rühli, Edwin: Wie erhält eine Hochschule Schwung? in: Neue Zürcher Zeitung vom 27. 7. 1994.

- Die Kosten der eigenen Verwaltung und Dienstleistungen von der Vervielfältigung über die Werkstätten bis zu Transfer oder Pressestellen im Hinblick darauf, ob dies nicht auch kostengünstiger eingekauft werden kann (Outsourcing).
- Die Kosten eines realen Experimentes gegenüber einem simulierten in den Naturwissenschaften, wie es im übrigen bei Drittmitteln in der Kostenabwägung üblich ist.
- Die Kosten von Selbstverwaltungsprozessen im Hinblick auf den Nutzen der höher qualifizierten oder besser akzeptierten Entscheidungen.

Kostentransparenz und Kostenverantwortung auf der Basis einer betriebswirtschaftlichen⁵ Kostenrechnung ist dafür Voraussetzung. Sie muß die Universitätsadministration schaffen.

4. Administration, Management, Führung

Das klingt vielleicht alles sehr erschreckend, weil eine Fülle von Aufgaben auf die Universitätsadministration neu hinzukommt, von der Sie zu Recht fragen werden: Wer soll das mit welchen Personalkapazitäten bewältigen? Es ist durchaus klar, daß der Administration eine neue Bedeutung zukommt, die umfangreicher und anspruchsvoller ist als früher. Aber die deutsche Universität wird sich im internationalen Kontext nicht behaupten können - und die Konkurrenz ist da, wenn unsere besten jungen Leute nach Cambridge oder St. Gallen gehen -, wenn sie sich nicht in der von mir skizzierten oder einer ähnlichen Weise weiterentwickelt.

Lassen sie mich daher abschließend versuchen, die neuen Anforderungen an die Universitätsverwaltung an drei Begriffen festzumachen: Administration, Management und Führung.

Administration, Verwalten heißt: Prozesse regelgerecht abwickeln.

Management dagegen bedeutet: Prozesse zielgerecht zu einem Ergebnis zu führen.

Führung heißt: Ziele entwickeln, Werte setzen, Mitarbeiter motivieren, und dabei Leistung ebenso wie Zufriedenheit schaffen durch Kommunikation, Kommunikation und noch mal Kommunikation, sowohl bei den Wissenschaftlern wie bei den Mitarbeitern der Verwaltung.

Hierin sehe ich die Aufgabe der Universitätsleitung, zu der die Kanzler als oberste Administratoren gehören.

⁵ Das kann durchaus auch im System der Kameralistik geschehen.