

# Qualitätssicherung in Hochschulen

## Grundlage einer wissenschaftsbasierten Gesellschaft

Detlef Müller-Böling

**Wissenschaftliche Erkenntnisse sind heute in einem nie gekannten Ausmaß Grundlage politischer und unternehmerischer aber auch privater und persönlicher Entscheidungen. Die Vermittlung des hierfür notwendigen Grundwissens über wissenschaftliche Methodik und Erkenntnisse ist die wirklich neue Anforderung und Herausforderung an das Hochschulsystem. Die Eigenschaften der neuen deutschen Hochschule, die breite Schichten der Bevölkerung unter Wahrung einer hohen Qualität wissenschaftlich ausbildet, sind Autonomie, Wissenschaftsdominanz, Wettbewerbsfähigkeit, Profilierung und Wirtschaftlichkeit. Autonomie berührt einerseits die internen Beziehungen einer Hochschule, andererseits das Verhältnis Hochschule – Staat. Eine wissenschaftsdominierte Hochschule muß einerseits die Möglichkeit der individuellen Entfaltung, andererseits die Entwicklung gemeinsamer Ziele und Wege ermöglichen. Die Konkurrenz unter den Hochschulen muß beim Wettbewerb um Studienanfänger und Arbeitsplätzen für Absolventen beginnen. Profilierung heißt Abschied nehmen von der Fiktion der Gleichwertigkeit und Einheitlichkeit in der Qualität der Hochschulen. Wirtschaftlichkeit bedeutet einen anderen Einsatz, aber auch die Erschließung neuer Ressourcen.**

### **Die wissenschaftsbasierte Gesellschaft – Herausforderung an das Hochschulsystem**

Es wird in der letzten Zeit viel über die neuen Anforderungen an das Hochschulsystem gesprochen, ohne diese neuen Anforderungen zu konkretisieren. Die wirklich neue Herausforderung liegt in einer grundlegenden Veränderung in der Gesellschaft. Dabei geht es nicht um den Übergang von der Industriegesellschaft in die Dienstleistungsgesellschaft oder die Informationsgesellschaft oder andere Charakterisierungen, die auf einzelnen ökonomischen oder technischen Kategorien beruhen. Es geht vielmehr um einen grundlegend neuen Umgang mit Wissen in unserer Gesellschaft. Während in früheren Jahrhunderten die persönliche oder die von anderen persönlich erlebte und dann weitergegebene Erfahrung leitend für berufliches, politisches und privates Handeln war, so sind nunmehr in einem nie gekannten Ausmaß wissenschaftliche Erkenntnis und Methodik Grundlage unserer Entscheidungen.

Kaum eine politische Entscheidung fällt heute mehr ohne vielfältige wissenschaftliche Gutachten. Unternehmen analysieren mit wissenschaftlichen Methoden Verbraucherwünsche, Marktveränderungen und -trends. Arbeitsplätze werden nach wissenschaftlichen Erkenntnissen gestaltet.

Aber auch unser persönliches, unser privates Handeln ist durch wissenschaftliche Expertise geprägt. Wer vertraut sich heute noch einen Vertrag abzuschließen ohne juristischen Beirat? Früher erfolgte dies per Handschlag und persönlichem Vertrauen. Wer erklärt sich heute ohne ärztliche Konsultation für arbeitsfähig? Früher fielte diese Entscheidung die Großmutter. Wer kann noch einen Brief ohne

Informatikgrundkenntnisse verfertigen? Zumindest wird die wissenschaftliche Expertise dann notwendig, wenn Rechner oder Drucker zusammengebrochen sind. Dies alles zeigt, wir sind eine Gesellschaft, in der es im politischen, im Arbeits- und persönlichen Bereich in einem unglaublich gesteigerten Umfang auf die Erkenntnisse und Methoden der Wissenschaft ankommt.

Wir sind eine wissenschaftsbasierte Gesellschaft. Dies ist der eigentliche Grund für die große Nachfrage nach Studienplätzen an unseren Hochschulen: Die Hochschulen sind die einzigen, die dieses Grundwissen über wissenschaftliche Methodik und Erkenntnisse vermitteln können, die heute im täglichen Leben, sei es zur eigenen Anwendung oder zur Beurteilung und Einordnung der wissenschaftlichen Erkenntnisse anderer, notwendig sind.

Dies ist die eigentliche Revolution und Herausforderung einer wissenschaftsbasierten Gesellschaft an die Hochschulen:

Breite Schichten dieser Gesellschaft müssen wissenschaftlich gebildet sein!

Nicht mehr nur der Richter, der Arzt oder der höhere Verwaltungsbeamte, sondern auch der Verkäufer, der Mechaniker, der Landwirt oder Berufe, die heute noch nicht einmal bekannt sind. Insofern wird die Bedeutung, die einer hohen Qualität des Hochschulwesens zukommt, unmittelbar deutlich. Eine wissenschaftsbasierte Gesellschaft wird nur so leistungs- und wettbewerbsfähig sein, wie es ihr Hochschulsystem, ausgelegt auf breite Schichten der Bevölkerung, zuläßt. Dabei darf oder muß es sogar Differenzierungen im Hochschulsystem geben.

Im folgenden wird beschrieben, wie das zukünftige Leitbild der deutschen Universität aussehen kann, das unter

der Prämisse, breite Schichten der Bevölkerung wissenschaftlich zu bilden, gleichzeitig hohe Qualität sichert.

### Leitbild der neuen deutschen Hochschule

Zuvorderst und als erstes: Die neue deutsche Hochschule muß wie bisher eine staatliche, zumindest eine (überwiegend) staatlich finanzierte Hochschule sein. Das hat sie im übrigen auch beispielsweise mit dem amerikanischen Hochschulsystem gemein, in dem zwar nur 45% der Institutionen staatliche Einrichtungen sind, diese aber 80% aller Studenten ausbilden. Darüber hinaus werden dort auch die privaten Einrichtungen zu einem großen Teil öffentlich finanziert.

Auf dieser Grundlage der überwiegend staatlichen Finanzierung wird die Hochschule der Zukunft anhand grober Eigenschaften skizziert, auf die anschließend dann detaillierter eingegangen wird. Die Hochschule der Zukunft muß

- autonom,
  - wissenschaftlich,
  - wettbewerblich,
  - profiliert und
  - wirtschaftlich
- sein.

### Autonome Hochschule

Die Autonomie der Hochschule ist ein fast schon plakatives Schlagwort, das neu mit Inhalten gefüllt werden muß. Autonomie bedeutet nicht, daß Wissenschaftler im Namen der Wissenschaftsfreiheit uneingeschränkte Individualrechte ohne jede Kollektivverantwortung reklamieren können (individuelle Wissenschaftsfreiheit). Hochschule muß mehr sein als die Ansammlung von Benutzern einer zentralen Heizungsanlage. Autonomie hat auf der anderen Seite auch eine korporative Komponente.

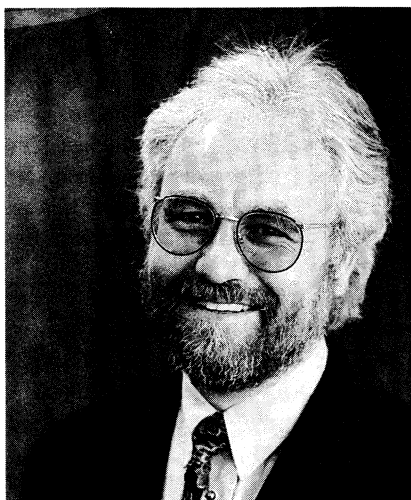
Die Frage der Autonomie berührt also einerseits die internen Beziehungen in der Hochschule, andererseits das Verhältnis Hochschule – Staat. Es scheint, als ob die individuelle Autonomie teilweise bis zum Mißbrauch ausgeweitet ist, während die korporative Autonomie der Hochschule durch den Staat weitestgehend ausgehöhlt wurde.

Unstrittig ist, daß Wissenschaft Kreativität benötigt und diese sich nur im individuellen Raum frei von einengrenzenden Regeln entfalten kann. Das setzt eine große Freiheit des einzelnen Wissenschaftlers voraus.

Aus einer teilweisen Überbetonung der individuellen Wissenschaftsfreiheit resultieren allerdings die allseits beklagten Defizite in der Studienorganisation hinsichtlich nicht abgestimmter Lehrveranstaltungen, Prüfungstermine, inhaltlichen Überschneidungen oder Leerfeldern usw. Dies gilt in gleicher Weise für die Forschung, die so hochspezialisiert ist, daß sie kaum noch die ganzheitlichen, interdisziplinären Probleme der Gesellschaft beantworten kann.

Die Freiheit von Forschung und Lehre wird vielfach mißverstanden als die individuelle Freiheit des einzelnen, müßte aber stärker begriffen werden als die Freiheit der Hochschule oder des Fachbereichs insgesamt gegenüber dem Staat, Studiengänge und Forschungsprogramme zu gestalten. Dazu bedarf es zweifellos auch individueller Freiräume, allerdings unter Bezug auf gemeinsame Zielsetzungen. Ein akademischer Individualismus ist vor dem Hintergrund des neuen Leitbildes nicht mehr vertretbar (vgl. *Van Vught*, 1994). Von daher muß es wieder zu einem ausgewogenen Verhältnis zwischen individueller und korporativer Autonomie kommen.

Die starke Betonung der individuellen Wissenschaftsfreiheit hängt sicher-



*Univ.-Prof. Dr. rer. pol. Detlef Müller-Böling ist Leiter des Centrums für Hochschulentwicklung in Gütersloh.*

lich auch mit den Einschränkungen des Staates hinsichtlich der korporativen Autonomie zusammen. Hier gibt es ein deutliches Wechselverhältnis. Geht man von den Eingriffs- und Steuerungsmöglichkeiten des Staates — gerade auch im Hinblick auf die Qualitätssicherung — aus, so ist festzustellen:

Kennzeichnend für die Universität in der europäischen Tradition ist ein 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 Organisationsstruktur ist gesetzlich geregelt, ebenso die Zuführung von finanziellen Mitteln durch den Haushalt.
- 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,
- 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 Anforderun-

- gen 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.

Die Ex-ante-Steuerung reicht nicht mehr aus, weil

- die Festlegung 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,
- die Abstimmungsprozesse zur Koordinierung der Homogenität zu langsam gehen und
- der Staat seiner Finanzverantwortung nicht mehr in ausreichendem Maß gerecht wird.

Zunehmend sind wir nunmehr mit einem anderen Steuerungssystem seitens des Staates konfrontiert, der Prozeßsteuerung. Prozeßsteuerung bedeutet, daß mit Hilfe von Richtlinien, Erlassen und sonstigen Vorgaben die Arbeits- und Entscheidungsprozesse unmittelbar festgelegt werden. Der direkte Eingriff in den Ablauf der Prozesse in den Hochschulen ist derzeit sehr intensiv, beispielsweise durch Einführung detaillierter Eckwerte für das Studium, Tutorenprogramme, Kontrolle der Deputate oder Verbot von Blockveranstaltungen, Lehrverpflichtungsverordnung, durch Eingriffe in die Studienorganisation.

Keine Organisation kann ohne Richtlinien oder Regeln auskommen, aber der Ausbau der Prozeßsteuerung durch den Staat ist ein grundsätzlich falscher Ansatz, da er nicht imstande sein wird, die Probleme zu lösen. Vielmehr wird er lediglich neue, immer wieder „nachzuschiebende“ Reglemen-

tierungen erfordern. Dieses Nachbessern ist erforderlich, weil

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

Die Prozeßsteuerung wird nicht zuletzt daran scheitern, weil ein derartig komplexes Gebilde wie die Hochschule — ebenso wie Staatsgebilde oder Großunternehmen — nicht zentral detailliert gesteuert werden können.

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 in fast allen westeuropäischen Ländern bereits praktiziert oder augenblicklich eingeführt wird.

Dazu müssen allerdings die Ziele ebenso transparent gemacht werden wie die Leistungen. Die autonome Hochschule hat daher einmal die Aufgabe, Prozesse der Zielbildung zu entwickeln und zum anderen der Rechenschaftspflichtigkeit gegenüber der Gesellschaft nachzukommen. Im Hinblick auf die Zielbildung haben die Hochschulen allerdings verständlicherweise Probleme, insbesondere weil ihre Ziele sehr heterogen, teilweise diffus, in der Regel wenig operational sind (vgl. Müller-Böling, 1994). Das bedeutet für die Hochschulen den Aufbau von Willensbildungsstrukturen, die die „Anarchie organisieren“ (vgl. Cohen/March, 1974). Im Hinblick auf die Rechenschaftspflichtigkeit müssen die Hochschulen Berichtssysteme aufbauen, die sowohl die Ressourcen wie die Leistungen abbilden.

Die Rolle des Staates in einer wirklich autonomen Hochschule ist dann neu zu definieren. Der Staat hat

- die Wissenschaftsfreiheit zu sichern,

- die Hochschulen mit Mitteln auszustatten,
- Schwerpunkte im Rahmen von Zielvereinbarungen mit den Hochschulen zu setzen,
- die Verantwortung für die Qualität zu übertragen und bei (vermeintlich) schlechter Qualität nicht selbst einzugreifen, wohl aber Verantwortliche zur Rechenschaft zu ziehen.

Sicherlich bedarf es hier weiterer organisatorischer Regeln, auf die aber im Zusammenhang mit der Wissenschaftlichkeit eingegangen wird.

## Wissenschaftliche Hochschule

Zweitens muß die Hochschule der Zukunft eine wissenschaftliche Hochschule sein. Das impliziert, daß die Hochschule wissenschaftsdominiert sein muß und andere Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen als bisher benötigt. Dabei muß die Möglichkeit der individuellen Entfaltung einerseits und der Entwicklung gemeinsamer Ziele und Wege andererseits gegeben sein, damit individuelle und korporative Autonomie in einer sich ergänzenden Einheit stehen.

Gesucht wird demnach eine Organisationsstruktur, die die innovativen Potentiale zur gemeinsamen Entfaltung zu bringen in der Lage ist. Hierzu ist es nicht sinnvoll, ein fertiges Modell am grünen Tisch zu entwerfen. Vielmehr sollte es hochschulbezogen in Organisationsentwicklungsprozessen erarbeitet werden. Notwendig ist dabei gerade keine einheitliche Organisationsstruktur für die gesamte Republik oder auch nur für ein Bundesland.

Es ist zum Beispiel nicht einsehbar, daß die Amtszeiten der Dekane oder Rektoren und Präsidenten gesetzlich vorgeschrieben werden. Sie könnten vielmehr an den unterschiedlichen Fach- und Organisationskulturen, differenzierten Anforderungen von verschiedenen Disziplinen, inhaltlichen Profilen von Hochschulen oder Qualifikationen und Sozialisationen von Persönlichkeiten ausgerichtet werden. Wenn von daher auch kein generelles Modell vorgeschlagen werden kann, so können dennoch Prinzipien der organisatorischen Gestaltung formuliert werden:

Der wichtigste Grundsatz dabei lautet: Dezentrale Verantwortung bei zen-

traler Konzeption mit organisierter Absprache.

Dezentrale Verantwortung bedeutet, daß die Leistungs- und Ergebnisverantwortung in den dezentralen Einheiten (Lehrstuhl, Institut, Fachbereich) liegen müssen. Allerdings sind diese einzubinden in eine jeweils übergeordnete Konzeption (beim Lehrstuhl in das Institut, beim Institut in den Fachbereich, beim Fachbereich in die Hochschule). Die Zielbestimmung und die Leistungsbewertung müssen in einer organisierten Absprache erfolgen.

Dieser Grundsatz läßt sich in den unterschiedlichsten Organisationsmodellen realisieren. So kann beispielsweise die zentrale Konzeption auf der Fachbereichsebene durch den Dekan oder eine Fachbereichskommission, auf der Hochschulebene durch den Rektor, das Rektorat, den Senat oder einen Verwaltungsrat, auf der Ebene oberhalb der Hochschule durch das Ministerium oder einen Hochschulrat repräsentiert werden. Eine grundlegende Festlegung für alle Hochschulen und Fachbereiche erscheint absolut nicht sinnvoll.

Ein zweiter Grundsatz könnte sein, daß sich Partizipation bzw. Beteiligung an Entscheidungsprozessen von Hochschulangehörigen am Wissen und der Motivation zur Mitwirkung, nicht am Status orientieren.

Ein dritter Grundsatz wäre etwa, daß Entscheidungsträger — seien es Institutsleiter, Dekane oder Hochschullehrer — mehr persönliche Verantwortung übernehmen, mehr jedenfalls als Kollegialorgane, die tendenziell verantwortungslos sind.

Ein vierter Grundsatz könnte sein, das Management auf Instituts-, Fachbereichs- und Hochschulebene tatsächlich zu professionalisieren. Dazu gehört allerdings mehr als die durch Gesetz geregelte Festlegung von Amtszeiten oder Aufgaben. Professionalisierung setzt zumindest zusätzlich andere Auswahlmechanismen, andere Einkommen, die Übertragung von Verantwortung inklusive des zur Verantwortungsziehung sowie die Entwicklung einer beruflichen Perspektive bzw. Karriere als Dekan oder Präsident voraus.

Aber zum Element der wissenschaftlichen Hochschule gehört mehr als die Frage interner Willensbildungs- und Organisationsstrukturen. Bekräftigt werden muß, denke ich, weil es in der

letzten Zeit doch zunehmend aus dem Blickfeld gerät, daß weiterhin die Einheit von Forschung und Lehre gelten muß — zumindest für die Universitäten. Allerdings ist auch dieses Prinzip fortzuentwickeln. Mit dem von der Hochschulrektorenkonferenz verabschiedeten Konzept zur Entwicklung der Hochschulen werden die Universitäten nicht — wie von etlichen, leider auch Rektoren fälschlicherweise gesagt wird — zu Lehranstalten oder Berufsschulen degradiert. Vielmehr wird den gesellschaftlichen Anforderungen einer wissenschaftlichen Ausbildung im Regelstudium, einem darüber hinausgehenden wissenschaftlichen Promotionsstudium und einem ebenfalls wissenschaftlichen Weiterbildungsstudium Rechnung getragen.

Dieses Konzept ist daher gerade im Sinne der Einheit von Forschung und Lehre mit Leben zu füllen. Dazu gehört die forschungsbezogene Lehre, die unsere Absolventen methodenorientiert ausbildet, um bei sich ständig erneuerndem Faktenwissen lebenslang beruflich bestehen zu können.

### Wettbewerbliche Hochschule

Wettbewerb ist im wissenschaftlichen Bereich keine Erfindung der letzten Tage. Er ist immer Motivationselement für jeden einzelnen Wissenschaftler gewesen, beispielsweise etwas früher oder besser zu erforschen oder zu entdecken.

Zwischen den Hochschulen in Deutschland gibt es einen deutlich spürbaren Wettbewerb um Personal und Forschungsleistungen. Hochschulwettbewerb wird aber erst dann voll zur Entfaltung kommen, wenn er auch die Lehrleistungen mit einschließt. Das setzt einen Wettbewerb um die Studienanfänger sowie um die Arbeitsplätze für die Absolventen voraus.

Das Recht auf Bildung und damit auf einen Studienplatz in der Bundesrepublik Deutschland, sofern die formale Qualifikation des Abiturs vorliegt, soll erneut bekräftigt werden. Im Zusammenhang mit diesem Recht auf einen Studienplatz haben sich in Deutschland allerdings eine Reihe von Begleitumständen oder Arbeitsmechanismen gebildet, die keineswegs zwangsläufig sind: Erstens der Numerus Clausus, zweitens eine Fixierung

der Kapazitäten durch eine zwar justiziable, aber wenig realistische Kapazitätsverordnung und drittens die Zuweisung von Studenten an die Hochschulen in einem bürokratischen Prozeß nach in erster Linie sozialen, nicht nach qualifikatorischen Aspekten. Diese Zuweisung erfolgt unter der Grundannahme der gleichen Eignung der Abiturienten bei gleichem Notendurchschnitt für alle Studiengänge. Diese Annahme ist eine völlig ungerechtfertigte Fiktion.

Die freie Auswahl der Studierenden im Hinblick auf ihre Hochschule sowie die Auswahl der Studierenden durch die Hochschule als grundlegendes Ordnungsprinzip weist demgegenüber eine Reihe von Vorteilen auf. Die Hochschulen sind in der Lage, Profile zu bilden, die Studierenden können sich ihren spezifischen Interessen und Fähigkeiten entsprechend qualifizieren. Die Studierenden treten als Nachfrager auf. Zu suchen ist also nach Lösungen, die das grundsätzliche Recht auf Bildung einerseits sowie freie Auswahlprozesse andererseits realisieren.

Die Lösung hierfür ist, daß zuerst ein freier Auswahlprozeß stattfindet und erst dann eine Zuweisung erfolgt, wenn ein Bewerber an drei Hochschulen abgewiesen wurde. Dieser Vorschlag ist im einzelnen auf seine Verfassungsmäßigkeit zu prüfen — auch wenn erste Analysen seine Vereinbarkeit mit dem Verfassungsgerichtsurteil bereits bestätigt haben. Über kurz oder lang wird das Bewerberverhalten der Abiturienten einerseits und das Annahmeverhalten der Hochschulen andererseits zu einem Gleichgewicht führen, so daß es keiner Zuweisung mehr bedarf. Eine an den Studenten orientierte Finanzierung der Hochschulen ist dann allerdings eine weitere wichtige Voraussetzung, die im weiteren Verlauf dieses Beitrages näher erläutert wird.

Der Wettbewerb muß sich aber nicht nur auf die Eingangsseite, sondern auch auf die Abgangsseite der Hochschule beziehen. Wettbewerb muß auch über die Arbeitsplätze der Absolventen entstehen. Wenn auch die Hochschulen zu einem Teil eine allgemeine Bildungsfunktion erfüllen, die nicht unmittelbar an den Arbeitsmarkt geknüpft ist, so ist unbestreitbar, daß das Hochschulwesen insgesamt und zu einem großen Teil auch die Universitäten eine

Ausbildungsfunktion für die Gesellschaft erfüllen. Der unterschiedliche Wert dieser Ausbildung muß einmal transparent gemacht, zum anderen auch entsprechend belohnt werden durch Mittelzuweisung, Ansehen, Gewinnbarkeit von Professoren.

Die wettbewerbliche Hochschule wird im Wettbewerb um Studierende, Absolventen, Personal und Forschungsleistungen nur bestehen, wenn sie auch ein unverwechselbares Profil erhält.

### Profilierte Hochschule

Beim Bild der profilierten Hochschule heißt es einmal, Abschied zu nehmen von der Universalität im Sinne der Gemeinschaft aller Wissenschaften. Dieser Abschied ist bereits seit langem vollzogen, spätestens, seit Ende des letzten Jahrhunderts die Technischen Hochschulen gegründet wurden.

Das Bild der profilierten Hochschule heißt aber auch, Abschied zu nehmen von einer weiteren Fiktion, die das System der Hochschulen beherrscht neben der Fiktion der Gleichwertigkeit in der Qualifikation der Abiturienten, nämlich der Fiktion der Einheitlichkeit und der Gleichwertigkeit in der Qualität der Hochschulen. Für diese Fiktion wird derzeit ein erheblicher Koordinationsaufwand betrieben. Rahmenprüfungsordnungen werden für alle Fächer dieser Republik mit einem unglaublichen Aufwand an Gremienarbeit erstellt, um einheitliche Studiengänge an dem jeweiligen Hochschultyp — Universität einerseits, Fachhochschule andererseits — zu gewährleisten, d.h. ein hohes Maß an übereinstimmender Qualität zu sichern. Dieses System verhindert den Leistungswettbewerb zwar nicht, trägt aber auch nicht gerade zu seiner Förderung bei.

Wenn man demnach von der Fiktion der Gleichwertigkeit und Einheitlichkeit der Hochschulen abgeht, dann berührt die Profilierung die Aspekte Profile, Transparenz und Evaluation sowie Leistungsentlohnung:

Zum einen haben die Hochschulen strategische Positionierungen im Verbund der deutschen und der internationalen Hochschulgemeinschaft zu finden. Sowohl die Fachbereiche wie die Hochschulen insgesamt haben sich **Profile** zu geben durch Verständigung auf

### Summary

Political and economical as well as private decisions are based on scientific findings. The challenge for universities is in teaching a wide range of citizens and simultaneously reaching a high standard of education. Therefore we need a new philosophy for our universities. Competition between universities, autonomy of universities and the possibility for universities to distinguish from each other are the main points of this new philosophy.

### Keywords

competition of universities  
autonomy of universities  
profile of universities  
public and universities  
science-dominated  
universities

### Stichwörter

Hochschulautonomie  
Hochschule und Gesellschaft  
Hochschulprofilierung  
Wettbewerblichkeit von Hochschulen  
Wissenschaftsdominanz  
von Hochschulen  
Wirtschaftlichkeit von Hochschulen

Ziele und Strategien wie etwa

- beste Diplomausbildung Deutschlands,
- Versorgung der Region mit kultureller Infrastruktur,
- international konkurrenzfähige Forschung,
- regionaler Technologietransfer,
- Schwerpunktbildung in experimenteller Physik, Schwerpunktbildung bei kleinen und mittelständischen Unternehmen etc.
- Internationalisierung, Integration, Implementation, Innovation (vgl. Rühli, 1994).

Diese Profilierung wird aber nur dann wettbewerblich wirken, wenn sie transparent wird. Hier sind wieder Zielformulierung und Berichtspflichtigkeit angesprochen. Die **Transparenz** wird einerseits hergestellt durch eher qualitativ orientierte Evaluationen, zum anderen durch mehr quantitativ orientierte bundesweite Gegenüberstellungen, die Betriebsvergleichen in der Wirtschaft oder Rankings entsprechen.

**Evaluationen** werden in Deutschland mit einiger Verzögerung jetzt ebenfalls in Angriff genommen. Etliche Versuche sind mit Studenten-Evaluationen gemacht worden. Daneben treten Peer-Evaluationen im Nordverbund oder durch den *Wissenschaftsrat*. Allerdings gibt es gerade in Europa bereits sehr viel umfangreichere Erfahrungen, ob in Polen, den Niederlanden, der Schweiz, Frankreich oder Großbritannien.

Daneben wird aber auch das *Centrum für Hochschulentwicklung* zusammen mit der *Hochschulrektorenkonferenz* quantitative fachbereichsbezogene Vergleiche auf der Basis des Projektes Profilbildung in Hinsicht auf die zu veröffentlichenden Daten sowie die interessierten Zielgruppen weiter ausbauen.

Die Differenzierung darf aber auch vor Unterschieden innerhalb der Hochschulen nicht haltmachen. Dies schließt sehr viel breiter gestreute **Entlohnungssysteme**, die insbesondere an Leistungselemente gekoppelt sind, für alle Beschäftigten der Hochschulen ein. Insbesondere dürfen davon auch die Hochschullehrer nicht ausgenommen werden. Leistung sollte auch im Hauptamt entlohnt werden und nicht auf das Nebenamt konzentriert werden müssen. Sofern diese Entlohnung in der Autonomie der Hochschule liegt, was unabdingbar ist, führt dies auch zu einem Arbeiten für die Hochschule, nicht lediglich in der Hochschule.

### Wirtschaftliche Hochschule

Die wirtschaftliche und wirtschaftlich denkende Hochschule ist selbstverständlich nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet oder wird dem Primat der Wirtschaftlichkeit unterstellt. Sie sollte aber sehr wohl eine Optimierung der Zweck-Mittel-Relation (vgl. *Fircks*, 1993) anstreben. Zu der Input-Betrachtung, die bisheriges (Haushalts-)Verhalten

ten prägt, muß eine Beurteilung des Outputs im Sinne einer individuellen und gesellschaftlichen Bewertung der Leistung treten. Die Hochschulen kommen nicht umhin, die Kosten in Relation zur Leistung zu sehen. Dazu ist die Entwicklung eines Kostenbewußtseins notwendig. Es kommt nicht von ungefähr, daß die Kosten eines Studiums in Deutschland unbekannt sind.

Die wirtschaftliche Hochschule wird alles hinterfragen müssen. z.B.:

- die Kosten der eigenen Verwaltung und Dienstleistungen von der Vielfältigkeit über die Werkstätten bis zu Transfer- oder Pressestellen im Hinblick darauf, ob dies nicht auch kostengünstiger eingekauft werden kann (Outsourcing);
- die Kosten eines realen Experiments 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 betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung ist dafür Voraussetzung. Ob dies auch in einer Weiterentwicklung der Kameralistik möglich sein wird, will ich hier dahingestellt sein lassen. Das *Centrum für Hochschulentwicklung* wird einerseits im Modellversuch zur Finanzautonomie in Niedersachsen vom wissenschaftlichen Beirat aus die Erfahrungen mit der Kostenrechnung an Hochschulen kritisch-konstruktiv begleiten. Zum zweiten wird gemeinsam mit zwei Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen sowie mit der *HIS GmbH* ein Kostenrechnungssystem entwickelt, wobei zuerst geprüft werden soll, ob die Kameralistik eine hinreichende Basis bietet oder nicht.

Das bestehende Haushaltsrecht läßt eigenverantwortliches wirtschaftliches Handeln nicht zu, sondern geht von der Unmündigkeit der Handlungsträger, verbunden mit einer detaillierten Ex-ante- und Prozeßsteuerung, aus. Von daher genügt es nicht — wie bisher in einigen Ansätzen praktiziert —, Haushaltstitel gegenseitig deckungsfähig zu machen und Übertragungsmöglichkeiten auf andere Haushaltsjahre zu er-

möglichen, sondern die Hochschulen müssen die volle Freiheit über die Ausgaben im Bereich des Personals, der Investitionen und der laufenden Mittel erhalten, unabhängig davon, nach welchen Kriterien die Mittel zugewiesen werden. Damit sollen keineswegs die bisherigen Ansätze zur **Haushaltsflexibilisierung** desavouiert werden. Sie müssen allerdings als Schritte auf einem Weg verstanden werden.

Damit bin ich bei dem wichtigen Punkt der **Finanzierung**: Augenblicklich entzieht sich der Staat durch die Globalisierung der Hochschulhaushalte mehr und mehr seiner Finanzverantwortung. Diese Globalisierung ist zwar aus Gründen der Wirtschaftlichkeit und der Autonomie zu begrüßen, und vielleicht kommt es insofern auf die Motive zu ihrer Etablierung nicht an. Nichtsdestotrotz ist sie auch 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 Mittelzuweisung folgerichtig, weil damit gleichzeitig ein Umschwenken auf die Ex-post-Steuerung erfolgt. Dies allein reicht jedoch nicht aus. Die Finanzierung der Hochschulen muß insgesamt auf eine neue Basis gestellt werden, wobei es weniger um die Erschließung neuer Finanzquellen geht als um eine wettbewerblich wirksame Steuerung der Hochschulen über die Finanzierungsmodelle. Die Einnahmenseite der Hochschule sollte daher bestehen aus:

- globalen Zuweisungen des Staates, die sich an Volumenkriterien einerseits wie Anzahl der Studenten, Anzahl des wissenschaftlichen Personals, Einzugsgebiet in der Region, zum anderen an Leistungskriterien wie Anzahl von Abschlußprüfungen, eingeworbenen Drittmitteln oder Erreichen von definierten Zielen orientieren,
- Drittmitteln im Bereich der Forschung, bezogen auf die Forschung und Entwicklung einerseits wie auch die Verwertung von Forschungsergebnissen andererseits (Patente, Gebrauchsmuster etc.),
- Gebühren für Studenten, die auch im Rahmen von Gutscheinsystemen mit den Zuwendungen des Staates gekoppelt werden können. Dabei geht es mir weniger um die

Erschließung neuer Finanzquellen als vielmehr um ein Instrument, die Geldströme an den Ort der besten Verwendung zu bringen und den Studenten ein völlig neues Gewicht im Kräfteverhältnis der Hochschulen zu geben.

- Gebühren für gesellschaftliche Dienstleistungen von der Vermietung von Räumen über die Weiterbildung bis hin zu Laborleistungen,
- Spenden, Stiftungen, Sponsoring.

## Abschluß

Mit diesen Profilelementen autonom, wissenschaftlich, wettbewerblich, profiliert und wirtschaftlich ist das Bild der Hochschule des nächsten Jahrhunderts vielleicht noch nicht ausreichend beschrieben. Es bietet aber genügend Anhaltspunkte dafür, an welchen Punkten das bisherige Qualitätssicherungssystem nicht mehr ausreicht und durch neue Mechanismen ersetzt werden muß. Insbesondere scheint es ein ganzheitliches Modell zu sein, das im einzelnen sicherlich noch weiter ausgefüllt werden muß, insgesamt aber aufeinander bezogene Maßnahmen zur Weiterentwicklung des deutschen Hochschulsystems ermöglicht.

## Literatur

- van Vught, F., Management for Quality, Paper presented at the CRE 10th General Annual Assembly, Budapest, 31. August – 3. September 1994.
- Müller-Böling, D., Leistungsbemessung – Leistungstransparenz – Leistungsfolgen. Von der Gelehrtenrepublik zum Dienstleistungsunternehmen? in: Hochschulen im Wettbewerb, Jahresversammlung 1994 der Hochschulrektorenkonferenz und Diskussionen, Halle, 5.–7. Mai 1994, Dokumente zur Hochschulreform 96/1994, S. 49–63.
- Cohen, M.D., March, J.G., Leadership and Ambiguity, Boston 1974.
- Rühli, E., Wie erhält eine Hochschule Schwung?, in: Neue Zürcher Zeitung vom 27.7.1994.
- von Fircks, W.-D., Durch neues Finanzierungsmodell zu Transparenz, Effizienz und selbstverantwortlicher Steuerungsmöglichkeit im Hochschulbereich, in: HIS-Kurzinformation A 13/93, S. 1 f.