

## BDA-Jahrestagung

2. Dezember 1997, Bonn

## Arbeitskreis III

„Qualität der Köpfe - Qualifizierungssysteme im Wettbewerb“

## Statement

Professor Dr. Detlef Müller-Böling

(Anrede)

Unser Thema ist die Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Hochschulsystems im Vergleich zu ausländischen Systemen sowie im Hinblick auf einen globalen Wettbewerb im Hochschulbereich. Ich werde im ersten Teil hierzu einige Bemerkungen machen und mich dann im zweiten Teil meiner Ausführungen der Frage zuwenden, wie sich die deutschen Hochschulen - auch vor dem Hintergrund der Globalisierung in Wissenschaft und Wirtschaft - weiterentwickeln sollten.

## 1. Diagnosen und Defizite

In seinen „Empfehlungen zur Internationalisierung der Wissenschaftsbeziehungen“ von 1992 stellte der Wissenschaftsrat fest:

Das Bildungs- und Hochschulsystem sowie das damit verbundene Berechtigungswesen der Bundesrepublik Deutschland weichen von den Standards ab, die die englischen bzw. anglo-amerikanischen, aber auch das französische Bildungssystem etabliert haben und die in den mit ihnen historisch verbundenen Schwellen- und Entwicklungsländern gelten. Die Aufnahme eines Studiums innerhalb solcher weitgehend homogener Systeme erscheint daher vielfach als der naheliegendere Weg. Im Vergleich mit diesen Systemen empfinden viele ausländische Studenten das Studium an deutschen Universitäten als zu wenig strukturiert. Auch die Länge der Studienzeiten an deutschen Universitäten wird von Studenten, die ein Vollstudium anstreben, als Hemmnis empfunden. Als schwierig erweist sich zudem die Frage der Anerkennung der Hochschulabschlüsse. (...) [Dies] führt dazu, daß die Möglichkeit eines Studiums in der Bundesrepublik Deutschland auf viele ausländische Studenten nur einen geringen Reiz ausübt; sie geben anderen Ländern und Ausbildungssystemen den Vorzug.<sup>1</sup>

Diese für das deutsche Hochschulsystem nicht gerade schmeichelhafte Diagnose hat nichts an ihrer Aktualität verloren. Denn gerade in letzter Zeit ist wieder viel von der mangelnden internationalen Attraktivität der deutschen Hochschulen die Rede. Anlaß hierfür ist nicht nur

<sup>1</sup> Wissenschaftsrat, Empfehlungen zur Internationalisierung der Wissenschaftsbeziehungen, Köln 1992, S. 50.

die sinkende oder stagnierende Zahl der ausländischen Studierenden - insbesondere von Studierenden aus den Ländern des asiatisch-pazifischen Raums - an unseren Hochschulen.

## 2. Quantitative Entwicklungslinien

Hierzu einige Trends und Zahlen:<sup>2</sup>

- Insgesamt studierten 1994 etwa 140.000 Ausländer an deutschen Hochschulen; auf den ersten Blick erscheint diese Zahl als recht hoch. Allerdings
- ist davon etwa die Hälfte den sog. *Bildungsinländern* zuzurechnen (Ausländer, die ihre Hochschulzugangsberechtigung in Deutschland erworben haben); dies mag u.a. für Studierende mit türkischer Staatsangehörigkeit gelten (1975: 4.208; 1994: 19.317).
- Die Zahl der Auslandsstudenten aus Asien ist zwar zwischen 1990 und 1994 von 30.000 auf 34.000 angestiegen (wobei jedoch deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern bestehen: *Thailand*: 1975: 267; 1994: 241; *Korea*: 1974: 614; 1994: 4.747));
- allerdings nimmt der Anteil der in Deutschland studierenden Studenten aus Asien gegenüber dem Anteil der Studenten, die in andere Länder gehen, deutlich ab;
- Beispiel Indonesien: 1975 studierten 3.324 Studenten aus Indonesien in Deutschland; 1994 nur noch 2.162; 1995 gingen noch knapp 50% aller indonesischen Auslandsstudenten nach Deutschland, 18% in die USA; 1994 ist das Verhältnis umgekehrt.
- Beispiel Japan: 1994 studierten 1.597 Japaner in Deutschland (1975: 1.137); allerdings studiert die Hälfte Musikwissenschaft; künftige Führungskräfte in der Wirtschaft werden dagegen in den USA ausgebildet.

Aufschlußreich in diesem Zusammenhang ist auch eine Betrachtung der EU-Mobilitätsprogramme (Erasmus und Lingua II) und der „Mobilitätsbilanz“ der einzelnen Mitgliedstaaten (Graphik):<sup>3</sup>

(...)

Irland, Frankreich und Großbritannien sind demnach die Länder innerhalb der EU, die deutlich mehr Studenten aus anderen Ländern aufnehmen, als sie selbst ins Ausland schicken. Dies kann auch - aber nicht nur - als ein Indikator für die internationale Attraktivität oder Wettbewerbsfähigkeit ihrer Hochschulsysteme und somit als Bestätigung der eingangs zitierten Diagnose des Wissenschaftsrates gewertet werden. Am anderen Ende des Spektrums befinden sich Italien, Griechenland, Portugal, Schweden und Deutschland als Länder mit einer negativen „Mobilitätsbilanz“

*Bildungsimport*

<sup>2</sup> Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, Grund- und Strukturdaten 1996/97, Bonn 1996.

<sup>3</sup> Dazu ausführlicher Leo C.J. Goedegebuure, Sandra de Lange, Peter A.M. Massen, „The European Dimension in Higher Education. Some Costs and Benefits“, Vortrag im Rahmen der internationalen Konferenz „The Relation between Higher Education and the Nation State“, Enschede, 7.-9. April 1997.

### 3. Einige Reaktionen

Entscheidungsblockade in der Politik

Diese Zahlen geben in der Tat Anlaß zu einer gewissen Sorge. Dies wird auch von hochschulpolitischer Seite so gesehen, die mit entsprechenden Maßnahmen zu reagieren versucht. So wurde vergangenes Jahr eine Arbeitsgruppe der Bund-Länder-Kommission (BLK) zu eben diesem Thema der internationalen Attraktivität eingesetzt, die sich auch mit dem für diese Einrichtung typischen Elan an die Arbeit machte. Allerdings wurden die Beratungen alsbald wieder auf Eis gelegt, und das aus einem Grund, der für die deutsche Situation und für das eigentlich zu Behandelnde fast schon symptomatisch ist: Nach einer publikumswirksamen Pressekonferenz von Außenminister Kinkel und Wissenschaftsminister Rüttgers, auf der Maßnahmen zur Behebung des konstatierten Defizits vorgestellt wurden, fühlten sich die Länder - und die Ländervertreter in der genannten BLK-Arbeitsgruppe - so brüskiert, daß sie dieses Ereignis als Eingriff in ihre Landeshoheit in Sachen Hochschulpolitik zurückwiesen und die Arbeit einstellten. Daß die vorgebrachten Maßnahmen keinesfalls revolutionär waren und sich von dem, was in der BLK beraten wurde, eigentlich nicht unterschied, spielte keine Rolle. Geächtet wurde lediglich der - vermeintliche - Eingriff in die Kulturhoheit der Länder und die Mißachtung des sehr sensiblen deutschen Kulturföderalismus. So wartet - man kann schon sagen: wieder einmal - ein drängendes hochschulpolitisches Problem auf seine Lösung.

Diese wahre Geschichte, die fast wie eine Parodie oder Anekdote klingt, verdeutlicht zweierlei:

- Zum einen wird deutlich, in welchem komplexen und komplizierten System in Deutschland Hochschulpolitik betrieben wird - und daß der Kulturregoismus einzelner Länder vielfach den erforderlichen Reformen im Hochschulbereich entgegensteht. Hochschulpolitik ist in Deutschland Sache des „Landesherrn“. Dafür mag es gute Gründe geben, und ich möchte hier nicht den Anschein erwecken, daß ich dem Zentralismus das Wort rede. Allerdings wird der Föderalismus, was förderlich wäre, nicht kompetitiv, sondern lediglich kooperativ betrieben, was Kompromisse auf dem Niveau des kleinsten gemeinsamen Nenners oder sogar Entscheidungsblockade bedeutet. Dies ist im übrigen auch ein Grund dafür, warum Deutschland auf europäischer Ebene in der Hochschulpolitik kaum eine Rolle spielt. ~ 2
- Zum anderen ist sie aufschlußreich mit Blick auf die Rolle des Staates gegenüber den Hochschulen. Die internationale Attraktivität von Hochschulen, so scheint es, fällt nicht primär in den Aufgabenbereich der einzelnen Hochschule, sondern muß von staatlicher Seite hergestellt und geregelt werden. Die Autonomie der Hochschulen bei der Definition ihres Profils - und dieses kann ja auch ein dezidiert internationales Profil sein - tritt dabei in den Hintergrund. Dies wiederum erlaubt den Rückschluß, daß ihre fehlende internationale Attraktivität ebenfalls das Ergebnis staatlicher Regelungen ist. Ganz falsch ist diese Annahme nicht: Man denke nur an den immensen Aufwand, der betrieben wird, um z.B. Rahmenprüfungsordnungen und Rahmenstudienordnungen festzulegen mit dem Ziel, eine größtmögliche Einheitlichkeit in einem auf der Fiktion der Gleichwertigkeit aller Hochschulen beruhenden System herzustellen. Daß dabei in erster Linie auf (scheinbare) Bedürfnisse des nationalen, wenn nicht gar regionalen Bildungsmarktes abgezielt wird und dies nicht unbedingt die internationale Orientierung der Hochschulen fördert, liegt auf der Hand.

Was jedoch unsere Hochschulen brauchen, sind nicht immer weitere staatliche Regulierungen, Erlasse und Verordnungen, also gerade *keine* Prozeßsteuerung des Hochschulbetriebs durch den Staat, der in der Vergangenheit immer wieder versucht hat, über direkte Eingriffe in die Hochschulen die Arbeits- und Entscheidungsprozesse dort unmittelbar festzulegen. Damit sollen akute Defizite und (offensichtliche oder angenommene) Mißbräuche behoben werden. Unter dem Druck der staatlichen Regelungsdichte nimmt dann die Hochschule immer stärker den Charakter einer nachgeordneten Behörde an, deren Aufgabe sich im reibungslosen Vollzug von Verordnungen und Vorgaben erschöpft.

Ich bin der festen Überzeugung, daß die in Deutschland in bezug auf die Hochschulen praktizierte Kombination von ex ante-Steuerung und Prozeßsteuerung durch den Staat eher dazu beiträgt, die Probleme der Hochschulen noch zu verschärfen als sie zu lösen. Gefordert ist nämlich nicht mehr, sondern weniger Staat, zumindest aber eine veränderte Rolle des Staates gegenüber den Hochschulen, deren Autonomie es zu stärken gilt. Dies kann nur durch einen Übergang von der traditionellen ex ante-Steuerung der Hochschulen zu einer verstärkten ex post-Steuerung geschehen, wie er in anderen (europäischen) Staaten bereits vollzogen wird. Dieser Übergang wird auch in Deutschland zunehmend als die vorrangige Aufgabe der Hochschulpolitik anerkannt und ist meiner Einschätzung nach auch eine wesentliche Voraussetzung für eine Verbesserung der internationalen Kompatibilität unseres Hochschulsystems.

#### 4. Reformvorschläge

Betrachtet man nun die Vorschläge, die zur Verbesserung der internationalen Attraktivität der Hochschulen von verschiedenen Seiten unterbreitet werden, so stellt man bei wohlwollender Betrachtung Rührendes fest; bei etwas boshafter Betrachtung entbehren sie jedoch nicht eines gewissen Zynismus. So wird gefordert, daß deutsche Hochschulen spezielle, straff organisierte, curricular ausgestaltete und gut organisierte Lehr- und Studienangebote für ausländische Studierende entwickeln, für eine günstige Betreuungsrelation sorgen und Vorlesungen in englischer Sprache anbieten - dieses verkündete jedenfalls vor einiger Zeit mit einem gewissen Stolz und im Bewußtsein, eine Vorreiterrolle zu spielen, die nordrhein-westfälische Wissenschaftsministerin Brunn.

Was für die Mehrzahl der Studierenden an deutschen Hochschulen mit dem Hinweis auf die drohende „Verschulung“ und „Entwissenschaftlichung“ des Hochschulstudiums immer wieder mit Vehemenz zurückgewiesen wird, nämlich strukturierte und straff organisierte Studienangebote, soll nun für ausländische Studierende genau das Richtige sein. Oder anders gewendet: Was für die Mehrzahl der Studierenden an Hochschulen mehr Wunschtraum als Realität ist, z.B. günstige Betreuungsrelationen und rasches Studium, soll nun für ausländische Studierende verwirklicht werden.

Was sich somit abzeichnet, ist eine neue Variante des „Dualen Systems“ für den Hochschulbereich: Auf der einen Seite orientiert man sich stark am anglo-amerikanischen System mit seiner Modularisierung und straffen Organisation von Studienangeboten; damit soll die Attraktivität der deutschen Hochschulen für ausländische Studierende verbessert werden. Auf der anderen Seite sträubt sich die Politik gegen eine tiefgreifende und umfassendere Studienstrukturreform, und zwar auch mit dem Hinweis darauf, daß eine

„Amerikanisierung“ unseres Hochschulsystems keine angemessene Lösung unserer Probleme darstellen könne.

## 5. Exkurs: Bildung versus Ausbildung

Was sind die tieferen Ursachen für diese Halbherzigkeit und diese recht ambivalente Haltung? Ich glaube, hier kommt ein grundsätzliches Dilemma zum Ausdruck, eine tieferliegende und latente Spannung, die unser Hochschulsystem durchzieht, nämlich die Spannung zwischen Bildung einerseits und Ausbildung andererseits. Während der Bildungsbegriff, vereinfacht gesprochen, einen Raum des tendenziell interessenlosen, auf die Entwicklung des ganzen Menschen ausgerichteten Studierens markiert und von daher vom Bereich der Praxis distanziert ist, ist der Begriff der Ausbildung ganz wesentlich ziel- und zweckgerichtet, d.h. auf den Erwerb von Fähigkeiten ausgerichtet, die auf ihre Anwendung und Umsetzung in der Praxis warten. Von daher ist der Prozeß der Ausbildung einer Strukturierung und einer Einbindung in Ausbildungsprogramme weniger verschlossen als der Bildungsprozeß, der eine eindeutig ethische Dimension besitzt und von daher primär eine Aufgabe des Individuums ist.

Nun ist es für die deutsche Hochschul- und Bildungspolitik charakteristisch, daß je nach Bedarf entweder der Bildungs- oder der Ausbildungsaspekt bemüht wird. So schlägt man sich gern auf die Seite der Bildung, wenn es z.B. um die (zumeist in ihrer Tendenz abwertende) Beurteilung angeblich verschulter Hochschulsysteme anderer Länder - insbesondere der USA - geht, denen gern das hehre Humboldt'sche Ideal des Studierens „in Einsamkeit und Freiheit“ oder das Verständnis der Universität als „Gelehrtenrepublik“ entgegengehalten wird. Andererseits betont man immer dann die Ausbildungsseite, wenn „Bildung“ zu Mißständen wie langen Studienzeiten, Orientierungslosigkeit in unstrukturierten Studiengängen etc. führt. Dann hätte man es gerne, wenn Universitäten stärker ihre Funktion als Einrichtungen der Berufsausbildung und -vorbereitung wahrnehmen würden; und dann fühlt sich auch die Ministerialbürokratie berufen, an den Hochschulen nach dem rechten zu sehen und diese im Rahmen der bereits erwähnten Prozeßsteuerung einer Fülle von Detailregelungen zu unterwerfen.

Ich erlaube mir diese Ausführungen deswegen, weil meiner Einschätzung nach in der latenten Spannung zwischen Bildung und Ausbildung auch eine der Ursachen für die weitgehende Inkompatibilität des deutschen Hochschulsystems mit Hochschulsystemen in anderen Ländern zu suchen ist. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch der Hinweis auf die Hochschulpolitik der Europäischen Union, der ein dezidiertes Ausbildungsbegriff zugrunde liegt. Sowohl im Vertrag von Rom als auch jüngst wieder im Maastricht-Vertrag wird Hochschulausbildung eindeutig als Berufsvorbereitung definiert: Hochschulen vermitteln diejenigen Fähigkeiten, die zur späteren Berufsausübung erforderlich sind. Man mag dies durchaus kritisch beurteilen. Eines wird jedoch deutlich, nämlich die Notwendigkeit, den in Deutschland weithin gültigen Bildungsbegriff kritisch - und zwar auch mit Blick auf seine „Europatauglichkeit“ - zu hinterfragen.

## 6. Für eine ganzheitliche Reform unseres Hochschulsystems

Nun aber zurück zu den derzeit in die hochschulpolitische Diskussion eingebrachten Reformvorschlägen. Vor dem Hintergrund meiner bisherigen Ausführungen ist es durchaus fraglich, ob diese Vorschläge wirklich etwas dazu beitragen können, das angestrebte Ziel zu erreichen. Denn ich bin letztlich skeptisch, ob die Schaffung von „Inseln der Glückseligkeit“ innerhalb eines Systems, das von manchen - ich gehöre nicht dazu - gern als „im Kern verrottet“ bezeichnet wird, zur allgemeinen Attraktivität unserer Hochschulen etwas beitragen kann. Zudem sind diese Reformvorschläge eher Ausdruck für ein tiefer liegendes Problem unserer Hochschulpolitik, nämlich für das allseitige Kurieren an Symptomen als Ersatz für eine ganzheitliche Reform.

HAG  
Eine derartige Reform ist jedoch erforderlich, damit unsere Hochschulen im internationalen Wettbewerb der Bildungssysteme bestehen können. Dieses erfordert jedoch einen Paradigmenwechsel in der Hochschulpolitik, von dem nicht nur das Verhältnis zwischen Staat und Hochschulen, die Leitungs- und Organisationsstrukturen der Hochschulen, die Studienstruktur und -organisation sowie die institutionelle Differenzierung des Hochschulsystems betroffen sind, sondern der auch neue Leitbilder für die Hochschulen notwendig macht. Dieses bedeutet, daß die in der Vergangenheit gültigen Vorstellungen davon, was Hochschule eigentlich ist, revidiert werden müssen. Lassen Sie mich die wesentlichen Elemente dieses Leitbildes der Hochschule der Zukunft skizzieren.

## 7. Ein neues Leitbild für die Hochschule der Zukunft

Die Hochschule der Zukunft ist *autonom, profiliert, wettbewerblich, wissenschaftlich und wirtschaftlich*. Zu den Merkmalen im einzelnen:

### 7.1 Autonomie

institutionell gegenüber Staat, Mißbrauch  
korporativ gegenüber Einzelinteressen, als Individuals

*Autonomie* hat eine individuelle und eine korporative Komponente. Sie berührt sowohl die internen Beziehungen in der Hochschule, als auch das Verhältnis Hochschule - Staat. Die individuelle Autonomie ist jedoch teilweise bis zum Mißbrauch ausgeweitet, 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 eingrenzenden 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 muß wieder 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 und eine gemeinsam getragene institutionelle Verantwortung. Es muß also wieder zu einem ausgewogenen Verhältnis zwischen individueller und korporativer Autonomie kommen. Der akademische Individualismus wird zugunsten einer Einbindung in korporative Zielsetzungen zurückgenommen werden müssen.<sup>4</sup>

Dies allein reicht jedoch nicht aus. Daher ist bei einer wirklich autonomen Hochschule auch die Rolle des Staates neu zu definieren. Im Gegensatz zur derzeitigen Prozeßsteuerung durch den Staat konzentriert sich im Modell der autonomen Hochschule die Rolle des Staates darauf,

- die Wissenschaftsfreiheit zu sichern,
- die Universitäten mit Mitteln auszustatten,
- Schwerpunkte im Rahmen von Zielvereinbarungen mit den Universitäten zu setzen,
- als Anwalt für bestimmte Gruppen zu fungieren.

Wenn man Zielvereinbarungen von zwei gleichberechtigten Partnern wünscht, dann müssen allerdings die Ziele der Universitäten ebenso transparent gemacht werden wie die Leistungen. Die autonome Hochschule hat daher einmal die Aufgabe,

- Prozesse der Zielbildung, also Strategien 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.<sup>5</sup> Das bedeutet für die Hochschulen den Aufbau von Willensbildungsstrukturen, die die "Anarchie organisieren"<sup>6</sup>. Im Hinblick auf die Rechenschaftspflichtigkeit müssen die Hochschulen Berichtssysteme aufbauen, die sowohl die Ressourcen wie die Leistungen abbilden.

## 7.2 Wissenschaftlichkeit

Qualität muss transparent alle, Dinge sein

Wenn ich jetzt zur *wissenschaftlichen Universität* komme, dann ist und bleibt die Forderung, daß die Universität wissenschaftsdominiert sein muß. Dies ist eine Hochschule, die sich an den Prinzipien der wissenschaftlichen Exzellenz und Leistungsfähigkeit orientiert und in der nicht die Bürokraten oder die Politiker die Verantwortung für Forschung und Lehre haben. Die wissenschaftliche Hochschule berücksichtigt unterschiedliche individuelle Interessen, insbesondere und nicht zuletzt der Studierenden und des Mittelbaus.

Bürokraten anerseits

Wissenschaftler anerseits erhalten Qualität

<sup>4</sup> van Vught bezeichnet das als "academic individualism which brings along a disinterest in the welfare of the broader organisation"; vgl. van Vught, Frans: Management for Quality, Paper presented at the CRE 10th General Annual Assembly, Budapest, 31. August - 3. September 1994.

<sup>5</sup> Vgl. Müller-Böling, Detlef: Leistungsbemessung - Leistungstransparenz - Leistungsfolgen. Von der Gelehrtenrepublik zum Dienstleistungsunternehmen? in: Hochschulen im Wettbewerb, Jahresversammlung 1994 der Hochschulrektorenkonferenz, Ansprachen und Diskussionen, Halle, 5. - 7. Mai 1994, Dokumente zur Hochschulreform 96/1994, S. 49 - 63.

<sup>6</sup> Vgl. Cohen, M. D.; March, J.G.: Leadership and Ambiguity, Boston 1974.

Org' muss Qualität fördern + sichern

bottom up Zielentwicklung  
top down Zielkontrolle

FB → HL → KR → Staat  
Zielvereinbarung

Damit stellt sich aber die Frage, wie diese Interessen in der Hochschule angemessen berücksichtigt werden können. Meiner Einschätzung nach hat die Gruppenuniversität die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllt und ist als Konzept gescheitert. Sie hat nie ihr Ziel erreicht, den wohlbegründeten Interessen der Studierenden und des Mittelbaus zum Durchbruch zu verhelfen. Sofern man dem Bild folgt, daß die Universität zu einem wesentlichen Teil auch Ausbildungsinstitution ist, dann kann Universität nicht mehr als Ort der Interessensgegensätze verstanden werden, die in einem demokratischen Prozeß ausgefochten werden müssen. Vielmehr müssen sich alle Mitglieder der Universität auf gemeinsame Ziele ausrichten. Die Organisationsstruktur hat dieses zu unterstützen.

Damit sie das kann, muß sie sehr flexibel und eher an den Prozessen als an einer Aufbaustruktur orientiert werden. Gesucht wird demnach eine Organisationsstruktur, die es erlaubt, die innovativen Potentiale zur gemeinsamen Entfaltung zu bringen und auf sich verändernde gesellschaftliche Verhältnisse zu reagieren. Hierzu ist es nicht sinnvoll, ein allgemeingültiges Modell am grünen Tisch zu entwerfen. Vielmehr sollte es hochschulbezogen in Organisationsentwicklungsprozessen erarbeitet werden.

Dabei lautet der wichtigste Grundsatz: *Dezentrale Verantwortung bei zentraler 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 Universität) sowie in eine strategische Gesamtplanung der Hochschule. Zielbestimmung und Leistungsbewertung müssen in einer organisierten Absprache zwischen Lehrstuhl und Fachbereich einerseits und zwischen Fachbereich und Universität, also Rektor, andererseits erfolgen.

Ich sehe daher in Zielvereinbarungen zwischen den unterschiedlichen Ebenen der Universität bis hin zum Staat bzw. zur Gesellschaft, die durch einen Hochschulrat repräsentiert werden kann, die universitätsadäquate Organisationsstruktur. Sie ist in der Lage, von unten her die Ziele zu definieren, die dann allerdings gegengezeichnet werden müssen, sofern gemeinsame Interessen oder Ressourcen betroffen sind.

Zur wissenschaftlichen Universität der Zukunft gehört aber auch ein neues Verhältnis von Forschung und Lehre. Die unreflektierte Forderung nach der Einheit von Forschung und Lehre trägt nicht für die Universität der Zukunft. Das Prinzip, das ich grundsätzlich für notwendig halte, ist in der zukünftigen Hochschullandschaft zu differenzieren, beispielsweise nach Lebensstufen der Wissenschaftler, Ausbildungsstufen der Studierenden und nach Art des Studiengangs. Dabei ist auch zu fragen, in welchem Maße sich das Prinzip der Einheit von Forschung und Lehre zwingend in der Person eines jeden Hochschullehrers zu realisieren hat - oder ob nicht der Fachbereich deutlicher als sein eigentlicher Bezugspunkt in Erscheinung treten muß.

### 7.3 Wettbewerblichkeit

Wenn ich nun auf die Eigenschaft der *Wettbewerblichkeit* der künftigen Hochschule zu sprechen komme, dann ist zuerst einmal festzustellen: Wettbewerb ist zum Zauberwort für alle Reformer in Deutschland geworden. Zunehmend habe ich aber Zweifel, ob alle, die das



Wort in den Mund nehmen, wissen, was es bedeutet, oder ob sie den Wettbewerb wirklich wollen. Zunächst aber ist festzuhalten: Während in der Forschung und um qualifiziertes Personal ein Wettbewerb zwischen den Universitäten herrscht, ist in der Lehre jeder Wettbewerb ausgeschlossen. Die staatlich organisierten Kartelle zur Normierung von Lehr- und Studienangeboten habe ich bereits angesprochen. Aber auch der Hochschulzugang bietet in der Mehrzahl der Studiengänge keine Wahlmöglichkeit, vielmehr werden Studierwillige nach sozialen Kriterien von der ZVS einzelnen Universitäten zugewiesen. Dabei wird von der in Deutschland traditionellen Fiktion ausgegangen, daß jeder Abiturient bei gleicher Note für jedes Fach gleich geeignet ist. Grundlegend ist darüber hinaus noch eine weitere Fiktion, nämlich daß alle Universitäten gleiche Qualität bieten. Mit einer Studentenzuweisung sind demnach auch keine "Marktbelohnungen" in Form von Geldmitteln verbunden. Letztlich gibt es auch keine Transparenz hinsichtlich möglicher Unterschiede zwischen Studiengängen an verschiedenen Universitäten. Die Frage ist also: Wo soll bei der Lehre mit dem so vielbeschworenen Wettbewerb angesetzt werden?

Ein reiner Kostenwettbewerb oder gar nur ein Studienzeitenwettbewerb reicht nicht aus. Die Universitäten bleiben dann bei ihren Studiengängen von angeblich gleicher Qualität und konkurrieren nur darum, wer den Diplom-Kaufmann am kostengünstigsten oder am kürzesten produziert. Was wir brauchen, ist vielmehr ein Produktwettbewerb, in dem die Universitäten um die Studierenden konkurrieren, offen und transparent mit Studiengängen von unterschiedlicher Art und unterschiedlicher Qualität. Zwischen Produkten, die gleich sind, kann es keinen Wettbewerb geben. Gefordert ist daher eine stärkere Differenzierung der Studienangebote.

Ohne einen Wettbewerb um Abiturienten wird es keinen <sup>Transparenz</sup> <sup>Marktbelohnungen</sup> Leistungssteigernden Wettbewerb in der Lehre geben. Universitäten müssen daher ebenso wie die Studierenden eine Wahlmöglichkeit haben. Dabei weist die freie Auswahl der Studierenden im Hinblick auf ihre Universität sowie die Auswahl der Studierenden durch die Universität als grundlegendes Ordnungsprinzip gegenüber dem gegenwärtigen Zustand eine Reihe von Vorteilen auf. Die Universitäten sind in der Lage, Profile zu bilden; die Studierenden können sich ihren spezifischen Interessen und Fähigkeiten entsprechend qualifizieren. Die Studierenden treten als Nachfrager auf. Voraussetzung hierfür ist allerdings eine Neuordnung des Hochschulzugangs. Hochschulzugang / Finanzierung

## 7.4 Profilbildung

Der Wettbewerb darf sich aber nicht nur auf die Eingangsseite beschränken, sondern muß sich auch auf die Abgangsseite der Universität beziehen. Es geht auch um einen Wettbewerb der Arbeitsplätze für Absolventen. Entscheidend ist dabei aber, daß die einzelnen Hochschulen mit identifizierbaren Profilen in Erscheinung treten und sich und ihre Absolventen erfolgreich auf dem Arbeitsmarkt platzieren. Beim Bild der profilierten Hochschule heißt es daher Abschied nehmen von der Fiktion der Einheitlichkeit und Gleichwertigkeit in der Qualität der Universitäten. Das bedeutet Unterschiede in Hinsicht auf die horizontale und die vertikale Qualität.

Was wir in Zukunft brauchen, sind vielfältig differenzierte Leitbilder für unterschiedlichste berufliche Karrieren, die - wie bereits angedeutet - auf wissenschaftlichem know how, methodischem Grundverständnis und lebenslangem Lernen aufbauen. Dem wird weder die

Differenzierung FH - Uni

Fiktion von der Gleichwertigkeit aller Hochschulen noch die einfache formale Differenzierung in Universitäts- und Fachhochschulstudiengänge gerecht.

Wir müssen daher innerhalb der beiden Hochschultypen sowie innerhalb der Studiengänge zwischen den einzelnen Hochschulorten stärker differenzieren. Hierzu gehört auch, daß Studienangebote besser auf die berufliche und familiäre Situation vieler Studierender abgestimmt werden. Das Vollzeitstudium kann daher nicht mehr den einzigen Weg der Hochschulausbildung darstellen. Vielmehr zeigt die große Zahl der faktischen Teilzeitstudierenden bereits jetzt, daß eine große Nachfrage nach Alternativen zum Vollzeitstudium besteht. Hierauf müssen die Universitäten ebenso reagieren wie auf die in Zukunft zu erwartende stärkere Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten auf *wissenschaftlicher* Grundlage. Dabei wird es auch darauf ankommen, duale Studienelemente auszubauen und die beiden Lern- und Studienorte Hochschule und Betrieb enger miteinander zu verzahnen als dies derzeit noch der Fall ist.

Dieses alles ist jedoch von einem staatlich verplanten oder auch nur staatlich koordinierten Verfahren, wie wir es augenblicklich haben, nicht zu leisten. Was wir brauchen, sind Hochschulen mit Profilen unterschiedlicher horizontaler und vertikaler Qualität. Dies bedeutet: Die Profilbildung muß horizontal in Richtung auf ein anderes hochschulspezifisches Angebot erfolgen; sie darf aber auch den vertikalen Qualitätsvergleich im Sinne von Rankings nicht ausschließen.

Profilierung wird aber nur dann wettbewerblich wirken, wenn sie transparent wird. Hier sind wir wieder bei der Zielformulierung einerseits und der Berichtspflichtigkeit andererseits. 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 in den USA oder in Großbritannien entsprechen.

Damit komme ich zu dem Punkt, der uns im Rahmen dieser Veranstaltung besonders beschäftigt und der im Zusammenhang mit der Profilbildung von Hochschulen von Bedeutung ist: Die Universität der Zukunft muß so international sein wie das „Geschäft“, das sie betreibt, nämlich Wissenschaft und Forschung, und das gesellschaftliche sowie wirtschaftliche Umfeld, in dem sie steht. Künftige Universitätsstrukturen und -profile müssen daher in einem stärkeren Maße international kompatibel gestaltet werden. Dies gilt für das grundständige Studium ebenso wie für die nachfolgenden Stufen der wissenschaftlichen Weiterqualifizierung. Die Internationalisierung der Universitäten und ihrer Studienangebote ist im Zuge der Globalisierung von Wissenschaft und Wirtschaft keine Aufgabe unter anderen, sondern eine strukturelle Notwendigkeit, die wir nicht ignorieren können.

Lassen Sie mich kurz skizzieren, worum es dabei geht: Studienstrukturen und -angebote können nicht mehr allein in einem nationalen Kontext gesehen werden. Vielmehr wird ihre internationale Kompatibilität über den künftigen Erfolg eines Bildungssystems entscheiden. Wesentlicher Bestandteil einer flexibleren und international kompatiblen Studienstruktur ist der Übergang von der Vorstellung eines Studiums als Studiengang hin zu einer *modularen Aufbereitung von Studieneinheiten*. Dieses erfordert auch eine Lernkontrolle von Studieneinheiten im Rahmen eines *Credit-Point-Systems*. An Universitäten ist darüber hinaus eine deutlichere Unterscheidung zwischen einem *berufsbefähigenden*, aber nicht auf *Berufsfertigkeit* zielenden Studium auf wissenschaftlicher Grundlage einerseits und einem der

*Diplom*  
 Profilenk Hochschulen produzieren ~~Diplome~~ Abschlüsse von unterschiedl.  
 Art + Größe Einheitsdiplome, Sicherheit bei Erstellung Einheit

wissenschaftlichen Weiterqualifizierung dienenden, in strukturierte Lehrangebote eingebundenen *Graduiertenstudium für Doktoranden* andererseits erforderlich. Zugelassen werden sollten meiner Auffassung nach auch *Kurzstudien* nach dem anglo-amerikanischen Vorbild der „undergraduate studies“ („Bachelor's degree“), die unter wettbewerblichen Bedingungen erprobt werden sollten.

## 7.5 Wirtschaftlichkeit

Die Entwicklung des Hochschulsystems geht aber letztlich auch in Richtung auf eine wirtschaftlich arbeitende Hochschule, wobei die staatliche Grundalimentierung nicht in Frage gestellt ist. Die überwiegende staatliche Finanzierung 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. Die öffentliche Finanzierung schließt private Trägerschaften nicht aus, wie wir sie in Deutschland ja auch von Kindergärten und teilweise Schulen kennen.

Wirtschaftlichkeit heißt Optimierung der Zweck-Mittel-Relation<sup>7</sup>. Zu der Input-Betrachtung, die bisheriges (Haushalts-)Verhalten prägt, muß daher 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.

Die wirtschaftliche Universität wird alles hinterfragen müssen, etwa die Kosten der eigenen Verwaltung und Dienstleistungen, von der Vervielfältigung über die Werkstätten bis zu Transfer- oder Pressestellen, und zwar im Hinblick darauf, ob dies nicht auch kostengünstiger eingekauft werden kann (Outsourcing); oder 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.

Vieles muß an der Struktur, der Führung, den Anreizmechanismen, an den Wertvorstellungen und Habitualisierungen in der Universität verändert werden. Aber auch wenn wir dieses alles getan haben, bleibt die Tatsache, daß wir mit der augenblicklichen Unterfinanzierung der Hochschulen nicht international konkurrenzfähig sind. Dabei kommt es nicht nur auf einen wettbewerblich wirksamen Einsatz der Ressourcen, sondern auch auf die Erschließung neuer Finanzquellen an.

Die völlige finanzielle Abhängigkeit vom Staat ermöglicht den Hochschulen bei einer Unterfinanzierung, wie sie in Deutschland seit Jahren besteht, nur den Gang an die Klagemauer. Andere Handlungsmöglichkeiten haben sie nicht. Das muß überwunden werden. Die Einnahmenseite der Universität sollte daher bestehen aus:

- globalen Zuweisungen des Staates, die sich an Aufgabenkriterien wie Anzahl der Studenten, Anzahl des wissenschaftlichen Personals, Einzugsgebiet in der Region,

<sup>7</sup> Vgl. Fircks, Wolf-Dietrich von: Durch neues Finanzierungsmodell zu Transparenz, Effizienz und selbstverantwortlicher Steuerungsmöglichkeit im Hochschulbereich, in: HIS-Kurzinformation A 13/93, S. 1f.

- zum anderen an Leistungskriterien wie Anzahl von Abschlußprüfungen, eingeworbenen Drittmitteln und schließlich an Innovationsvorhaben 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 gesellschaftliche Dienstleistungen von der Vermietung von Räumen über die Weiterbildung bis hin zu Laborleistungen,
  - Spenden, Stiftungen, Sponsoring,
  - Beiträge von Studierenden zur Hochschulfinanzierung, die sozialverträglich und unbürokratisch gestaltet werden müssen. Vorbildcharakter hat dabei das Australische Modell der Studienfinanzierung.<sup>8</sup>

## 8. Abschluß

Die Profilelemente *autonom, wissenschaftlich, wettbewerblich, profiliert* und *wirtschaftlich* umreißen das Bild der Hochschule des nächsten Jahrhunderts. Sie bieten Anhaltspunkte dafür, daß unser bisheriges Qualitätssicherungssystem nicht mehr ausreicht und durch neue Mechanismen ersetzt werden muß. Insbesondere ist es ein ganzheitliches Modell, das im einzelnen sicherlich noch weiter ausgefüllt werden muß. Insgesamt ermöglicht es aber aufeinander bezogene Maßnahmen zur Weiterentwicklung des deutschen Hochschulsystems. Damit überwindet es den derzeitigen Aktionismus in der Hochschulpolitik, der lediglich an Einzelsymptomen ansetzt und gibt Anlaß zur Hoffnung, daß die Zukunftsfähigkeit der Hochschulen gesichert werden kann.

All diese Dinge in Bewegung

Frage schnell genug sein

insgesamt wettbewerbsfähig zu sein

↓ CHE

Innovationsoffensive im Kopf

- \* Bewußtsein schaffen
- \* neue Ideen/Ansätze
- \* Hochschulen machen Reformen

<sup>8</sup> Vgl. z. B. Müller-Böling, Detlef, Andreas Barz und Klaus Neuvians: Die jüngste Entwicklung des Australischen Hochschulsystems, in: Wissenschaftsmanagement, 1. Jg. 1995, S. 145 - 148, und Müller-Böling, Detlef: Deutscher Studienfonds zur Qualitätssicherung der Hochschulen. Argumente für und wider einen Beitrag der Studierenden an der Finanzierung des Hochschulsystems, Arbeitspapier Nr. 8 des CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Oktober 1995.