

Universitäten zwischen Gelehrtenrepublik und Dienstleistungsunternehmen

Vortrag
17. Juni 1998
Universität Karlsruhe

1 Hochschulreform mit oder ohne Leitbild?

1.1 Reform wohin?

Seit mehr als zwanzig Jahren gibt es eine intensive Diskussion über das deutsche Hochschulwesen mit immer wieder neuen Rezepten, die die angeblich kranken Hochschulen aus dem Koma erwecken sollen. Doch: „Das Koma, in dem der Kranke liegt, hat längst auch die Ärzte erfaßt“.¹ Nichts belegt diese Diagnose eindrucksvoller als das jüngste Gerangel um die Novellierung des Hochschulrahmengesetzes - eine Tragödie der politischen Unvernunft ohne Katharsis, denn der geneigte Zuschauer wendet sich eher kopfschüttelnd und lustlos ab, als daß er in irgend einer Weise geläutert aus diesem Schauspiel hervorgeinge. Und so zog der Präsident der Hochschulrektorenkonferenz, Landfried, kürzlich die wohl einzig richtige Konsequenz aus diesem Trauerspiel als er erklärte: „Wenn der bereits jetzt unter Vollgas und gleichzeitiger Vollbremse qualmende Bus der Hochschulreform gänzlich stehen bleibt, weil die Politiker sich nicht einigen können/gehen wir eben zu Fuß weiter.“

Doch ungeachtet des gewählten Verkehrs- oder Fortbewegungsmittels, unklar bleibt immer noch für viele die Richtung, in der sich die Hochschulreform zu bewegen hat, und welches Ziel wir dabei verfolgen sollen. Gerade darin liegt ja das Grundproblem unserer aktuellen hochschulpolitischen Diskussion, nämlich in den unterschiedlichen Wegen und Zielen, von denen wir uns leiten lassen, sowie in den sehr heterogenen Werten und Vorstellungen, die über den vermeintlichen Patienten „Universität“ noch zuhauf bestehen. Denn an Vorstellungen über das, was die Universität eigentlich ist oder sein sollte, herrscht ja kein Mangel. Die Schwierigkeiten, mit denen wir zu kämpfen haben, liegen vielmehr in der Koexistenz unterschiedlicher und letztlich inkompatibler Bilder, die die Reformer, Hochschulpolitiker, Betroffenen, Berufenen und Mitdiskutanten in ihren Köpfen haben. Entsprechend unterschiedlich und inkompatibel sind daher auch die vielfältigen Kuren, Sälbchen, Therapien für den angeblich so kranken oder gar „im Kern verrotteten“ Patienten Hochschule.

Fazit: Das Ziel der Reformen bleibt weithin unklar, und ein Leitbild für die Universität der Zukunft nur schwer zu erkennen ist. Wir brauchen daher wieder ein klar konturiertes Leitbild der „Universität 2000“. Denn nur dann steht nicht nur eine Aufgabe, ob der man ja leicht verzagen kann, sondern auch ein Ziel vor Augen, das als Orientierungshilfe und Korrekturmaß-

¹ Mittelstraß, Jürgen: Aufriß des Themas aus unterschiedlicher Perspektive, in: Wozu Universitäten - Universitäten wohin? hrsg. v. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Villa-Hügel-Gespräch 1993, Essen 1993, S. 64.

stab zugleich herangezogen werden kann. Und nur dann unterscheidet sich Reform von attentistischem Durchwurschteln, von bloßer Hektik ohne wirkliche Entwicklung, ohne Verbesserung und Aussicht auf Erfolg. Da dem aber leider nicht so ist, enden nicht selten Hochschulpolitik und Hochschulreform in purem Aktionismus, der sich in Einzelmaßnahmen ohne ganzheitliche Perspektive erschöpft.

Eine derartige Perspektive - oder zumindest einige wesentliche Elemente davon - möchte ich Ihnen heute präsentieren. Bevor ich dazu komme, werde ich kurz die unterschiedlichen Vorstellungstereotypen charakterisieren, die unsere hochschulpolitische Diskussion bestimmen. Dies bringt mich direkt zum Thema meines heutigen Vortrags, der ja überschrieben ist mit dem Titel: „Universitäten zwischen Gelehrtenrepublik und Dienstleistungsunternehmen“.

1.2 Vorstellungstereotypen

Das erste Bild ist das der 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.

Nun gehört das Bild der Universität als Gelehrtenrepublik der Vergangenheit an - zu dieser Einschätzung gelangt man jedenfalls, wenn man Wissenschaftsminister Rüttgers glauben will, der ja vor kurzem feststellte: „Humboldts Universität ist tot“.² In ihrer letzten Konsequenz ist diese Aussage ähnlich weitreichend wie Nietzsches berühmtes Wort, „Gott ist tot“, und von daher verwundert es nicht, daß diese Diagnose nicht unbeträchtlichen Widerstand hervorrief. Denn sofort regten sich die Gelehrten, kam Unruhe auf in dieser Republik, und der Sturm der Entrüstung legte sich erst wieder mit der recht feinsinnigen Unterscheidung zwischen Humboldts Tod und dem Tod seiner Universität. Wie dem auch sei - genug der Nekrologie! - es dürfte meines Erachtens schwierig sein, Rüttgers in diesem Punkt zu widerlegen. Aber die Aufregung, die er verursachte, macht letztlich eines deutlich: Für viele ist die Gelehrtenrepublik als Leitbild durchaus noch lebendig.

Andere wiederum ficht die Diagnose von Humboldts Tod nicht an, denn ganz ohne Nostalgie sehen und behandeln sie Hochschulen nicht als Gelehrtenrepublik, sondern eher als **nachgeordnete Behörden**. Zweifellos sind Universitäten staatliche Einrichtungen. Von daher unterliegen sie auch Prinzipien der staatlichen Steuerung im Haushaltsrecht, Dienstrecht oder in der Besoldung. Instrumente zur Steuerung von nachgeordneten Behörden sind Gesetze, Verordnungen und Erlasse mit mehr oder weniger detaillierten Vorgaben bzw. Eckwerten, die wegen des "offensichtlichen Versagens" der Gelehrten intensiviert eingesetzt werden müssen. Dazu treten Genehmigungen bzw. Nichtgenehmigungen von Studiengängen, Prüfungsordnungen,

² dpa-Meldung vom 25.4.1997; dazu auch Kurt Reumann, „Humboldt lebt“, FAZ 29.4.1997

Errichtung von Fakultäten, Berufungen von Professoren, Kanzlern, Rektoren und nicht zuletzt Zuweisung oder Nichtzuweisung von Finanzmitteln.

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

In der letzten Zeit taucht immer häufiger das Bild der Universität als **Dienstleistungsbetrieb** auf. 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.

1
D Nun beschreiben aber weder die „Gelehrtenrepublik“ noch die „Behörde“ oder die „Gruppeninstitution“ und das „Dienstleistungsunternehmen“ die Realität der deutschen Hochschullandschaft exakt. Komplizierter: Die deutsche Universität hat alle Elemente der unterschiedlichen Typen in sich. Das wäre an sich noch nicht sonderlich 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. Einige Aspekte möchte ich hier exemplarisch herausgreifen:

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 innerfakultärer 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 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 Besteuerung 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.

Unterschiede zwischen den genannten Vorstellungstereotypen sind letztlich aber auch in der **staatlichen Steuerung** der Hochschulen festzustellen. So ist für die **Gelehrtenrepublik** in der europäischen Tradition der Universitäten das System der staatlichen ex-ante-Steuerung charakteristisch. Durch bestimmte Maßnahmen etwa bei der Frage der staatlichen Anerkennung von Hochschulen, bei Berufungen oder der Genehmigung von Verfahren innerhalb der Hochschulen soll im Vorhinein sichergestellt werden, daß qualitativ hochwertig gearbeitet wird. Dieses System der vorsorglichen Qualitätssicherung führt zwar zu einer großen Homogenität in der Qualität, ohne allerdings zwingend hohe Qualität zu sichern. Erkauft wird dies jedoch für den Preis einer hohen Inflexibilität: Bis Prüfungsordnungen entsprechend neuen gesellschaftlichen Anforderungen oder einem europäischen Wettbewerb geändert werden, vergehen Jahre! Ebenfalls läßt die ex-ante-Steuerung zu individuellem Freiheitsmißbrauch ein. 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).

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. Nun behaupte ich 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, Probleme zu lösen und Defizite zu beseitigen. Vielmehr wird er lediglich neue, immer wieder „nachzuschiebende“ Reglementierungen erfordern.

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. Nun mache ich aber keinen Hehl aus meiner Einschätzung, daß ich die Gruppenuniversität mit ihrer Form der repräsentativen Partizipation für gescheitert halte. Abgesehen davon, daß es von vornherein auf einem „fehlerhafte[n] Verständnis der Hochschule als Institution zur demokratischen Austragung von Interessenlegensätzen und Gruppenkonflikten und als Ort zur Befriedigung privater Wissenschaftsinteressen“³ beruhte, sind dafür drei Gründe zu nennen:

- Erstens muß bezweifelt werden, daß die Gruppeneinteilung in Studierende, wissenschaftliche Mitarbeiter, nichtwissenschaftliche Mitarbeiter und Professoren eine

³ Kay Hailbronner, Kommentar zu § 38 HRG in: Hailbronner (Hrsg.), Kommentar zum Hochschulrahmengesetz (HRG), 3. Lieferung (Mai 1987), S. 5.

allgemeingültige Abgrenzung ist, die problemorientiert auf Dauer trägt. Oder hat etwa der Mittelbau im Zuge des Gruppenprozesses auf seine Weiterbildung und Förderung entsprechenden Einfluß erhalten? Und 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. Dazu sind andere Formen der Partizipation an Prozessen der Meinungsbildung und -findung erforderlich, die zudem direkter auf die Interessen und Belange der Studierenden zugeschnitten sind.

- Zweitens stellt sich bei einigen Gruppen die Frage, wie weit es mit der Repräsentanz der Repräsentanten bestellt ist. Insbesondere bei den Studierenden lassen eine Wahlbeteiligung um die 10 Prozent berechtigte Zweifel darüber aufkommen, daß hier der Wille und die Interessen der Mehrheit der Studierenden zum Ausdruck kommen. Aber auch bei den anderen Gruppenrepräsentanten ist festzustellen, daß häufig eher individuelle als gruppenspezifische Interessen eine Rolle spielen.
- Und drittens sind mit den Frauen, den Ausländern und den Behinderten in den letzten Jahren neue Interessengruppierungen aufgetreten, die durch Beauftragte in Verbindung mit prozessualen Vorschriften und Vetorechten eher systemfremd in das Partizipationssystem integriert wurden. Ohne Wertung hinsichtlich der Zielsetzung möchte ich hier nur das Beispiel der Richtlinien zur Frauenförderung erwähnen, die in der Regel Verfahrensrichtlinien enthalten, die alle Beteiligten bis zu mehreren Stellen hinter dem Komma binden. Der Staat steuert also auch hier mit einer detaillierten Prozeßsteuerung.

Während also für die Gelehrtenrepublik die *ex-ante*-Steuerung, für die nachgeordnete Behörde und die Gruppeninstitution die Prozeßsteuerung charakteristisch ist, so 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.⁴

Ich fasse zusammen: Die **ex-ante-Steuerung** reicht nicht mehr aus, denn

- die Vorab-Festlegungen, die etwa bei Berufungen über einen Zeitraum von 25 Jahren gültig bleiben, werden den Erfordernissen der rasanten Umweltentwicklung nicht mehr gerecht; darüber hinaus bestehen unterschiedliche Leistungsstufen im Verlauf eines Wissenschaftlerlebens, und Fehler sind - wenn überhaupt - nur schwer zu korrigieren;
- die Abstimmungsprozesse sind zu langwierig; und schließlich kann
- der Staat seiner Finanzverantwortung nicht mehr in ausreichendem Maß gerecht werden.

⁴ 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.

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 können. Erfolgreich wird daher nur eine **ex-post-Steuerung** sein, die an den Zielen und Ergebnissen ansetzt, wie sie im übrigen in fast allen westeuropäischen Ländern bereits praktiziert oder gegenwärtig eingeführt wird.

1.3 Zwischen Gelehrtenrepublik und Dienstleistungsbetrieb: Bildung versus Ausbildung

Auf einen letzten Konflikt, den die Koexistenz heterogener Leitbilder unserer Universitäten in sich birgt, möchte ich noch kurz eingehen, nämlich auf den Konflikt zwischen Bildung und Ausbildung, der unser Hochschulsystem durchzieht.

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.

19
15
15
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 gerne auf die Seite der Bildung, wenn es z.B. um die (zumeist in ihrer Tendenz abwertende) Beurteilung angeblich verschulter Hochschulsysteme anderer Länder - insbes. der USA - geht, denen gerne das hehre Humboldt'sche Ideal des Studierens „in Einsamkeit und Freiheit“ oder das Verständnis der Universität als „Gelehrtenrepublik“ entgegen gehalten 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.

4
den
Den einzig richtigen Ausweg aus diesem Dilemma, nämlich den Ausbau der praxisbezogenen und damit ausbildungsorientierten Fachhochschule zur Regelhochschule (Mittelstraß), beschreitet die Politik jedoch nur halbherzig und nicht mit der erforderlichen Konsequenz. Zwar wurden in den vergangenen Jahren nicht unerhebliche Anstrengungen bei der Gründung von Fachhochschulen unternommen. Aber noch immer gleicht unser Hochschulsystem einer auf den Kopf gestellten Pyramide, in der die am stärksten praxis- und ausbildungsorientierten Einrichtungen, nämlich Berufsakademien und Fachhochschulen, von der Minderheit, die der Wissenschaft und der Forschung verpflichteten Universitäten, dagegen von der Mehrheit der Studierenden besucht werden. Und noch immer sind die Fachhochschulen in ihrem Fächerspektrum viel zu eng ausgelegt, während gleichzeitig in ~~den~~ Universitäten Fächer auf- und ausgebaut werden, die aufgrund ihres engen Bezugs zum Arbeitsmarkt eigentlich an Fach-

hochschulen angeboten werden sollten. An Universitäten unterliegen sie dazuhin einem Druck zur Verwissenschaftlichung, der zum einen nicht angemessen erscheint und sie zudem immer weiter vom Arbeitsmarkt entfernt. Auch dies ist eine Erscheinung, die auf den Konflikt zwischen Gelehrtenrepublik und Hochschule als Dienstleistungsunternehmen zurückzuführen ist.

2 Soviel zur Anamnese, um im eingangs bemühten Bild des angeblichen „Patienten“ Hochschule - an dessen „Krankheit“ aber die Hochschulpolitik ein gerüttelt Maß an Schuldigkeit besitzt. Nun aber zur Diagnose bzw. zur Therapie.

2 Für ein neues Leitbild der deutschen Hochschule

1 Aus dem bislang Gesagten wird deutlich: Wir brauchen ein einigermaßen homogenes Bild von unseren Hochschulen, das die Sinn- und daraus abgeleiteten Strukturfragen zu beantworten in der Lage ist. Die meisten Verantwortlichen agieren ja in der Regel 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 die zukünftigen Strukturen der deutschen Hochschulen ausgerichtet werden können.

Das Leitbild der künftigen Hochschule möchte ich wie folgt umschreiben: Die Hochschule der Zukunft wird sein:

- autonom
- wissenschaftlich
- profiliert
- wettbewerblich
- wirtschaftlich.

Was ist mit diesen fünf Merkmalen konkret gemeint?

2.1 Autonomie

Autonomie hat eine individuelle und eine korporative Komponente. Sie berührt sowohl die internen Beziehungen einer 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 daher 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.⁵

Dies allein reicht jedoch nicht aus. Daher ist bei einer wirklich autonomen Hochschule auch die Rolle des Staates neu zu definieren. Damit stehen wir vor der Aufgabe, die unselige Entwicklung zu korrigieren, die im Zuge des - um hier keine Mißverständnisse aufkommen zu lassen: *richtigen* - Ausbaus unseres Hochschulsystems und der damit verbundenen stärkeren Bedeutung der Ausbildungsfunktion von Hochschulen dazu geführt hat, daß der Anstaltscharakter der Hochschulen übermäßig betont wurde und damit die direkten Eingriffsmöglichkeiten des Staates im Rahmen der Fachaufsicht zugenommen haben. Diese Entwicklung ist der Aufgabenstellung von Hochschulen unangemessen und mit ihrem wissenschaftlichen Charakter unvereinbar. Eine Änderung der gegenwärtigen Situation setzt deshalb eine Neuverteilung der bislang von Staat und Hochschulen wahrgenommenen Aufgaben und eine Abkehr von der derzeitigen Prozeßsteuerung durch den Staat voraus. Im Modell der autonomen Hochschule wird sich die Rolle des Staates darauf beschränken

- 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.

Die autonome Hochschule hat im Gegenzug die Aufgabe,

- Prozesse der Zielbildung, also Strategien zu entwickeln, und zum anderen
- der Rechenschaftspflichtigkeit gegenüber der Gesellschaft nachzukommen.

Damit wird das Verhältnis zwischen Staat und Hochschulen verstärkt auf die Grundlage von Zielvereinbarungen gestellt werden müssen. Staat und Hochschulen müssen sich dann aber als gleichberechtigte Partner gegenüberstehen. Dies verlangt allerdings von den Hochschulen, daß sie ihre Ziele ebenso transparent machen wie ihre Leistungen. Im Hinblick auf die Ziel-

⁵ 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.

bildung haben die Hochschulen bislang allerdings verständlicherweise Probleme, insbesondere, weil ihre Ziele sehr heterogen, teilweise diffus, in der Regel wenig operational sind.⁶ Autonome Hochschulen, die nicht mehr der staatlichen Prozeßsteuerung unterliegen, stehen daher vor der doppelten Aufgabe, einerseits Willensbildungsstrukturen aufzubauen und die innere „Anarchie [zu] organisieren“⁷, andererseits aber auch ihrer Rechenschaftspflichtigkeit nachzukommen, indem sie Berichtssysteme aufbauen, die sowohl die Ressourcen wie die Leistungen abbilden.

Hierzu ist eine Reform der hochschulinternen Organisations- und Leitungsstrukturen erforderlich, in der ich auch eine wesentliche Voraussetzung dafür sehe, daß die Hochschule der Zukunft auch eine wissenschaftliche, d.h. wissenschaftsdominierte Hochschule sein wird. Dies ist das zweite Merkmal der Hochschule der Zukunft, dem ich mich jetzt zuwenden möchte.

2.2 Wissenschaftlichkeit

Eine wissenschaftliche Hochschule 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. Daher muß sie 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, nicht aber für eine Hochschule, die sich als wissenschaftliche Einrichtung versteht. Die neue autonome und wissenschaftliche Universität braucht daher 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.

Die wissenschaftliche Hochschule wird jedoch auch weiterhin unterschiedliche individuelle Interessen, insbesondere und nicht zuletzt der Studierenden und des Mittelbaus, berücksichtigen müssen, und die Organisationsstruktur hat dies zu unterstützen. Damit sie dies kann, muß sie sehr flexibel gestaltet werden und eher an den Prozessen als an einer Aufbaustruktur ori-

⁶ 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.

⁷ Vgl. Cohen, M. D.; March, J.G.: Leadership and Ambiguity, Boston 1974.

entiert 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.

Der wichtigste Grundsatz dabei lautet: *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.

Es liegt auf der Hand, daß in einer Hochschule, die sich nach dem genannten Prinzip organisiert, die Hochschulleitung für ihre Entscheidungen ganz andere und neue Grundlagen benötigt. Vor allem braucht sie eine genauere Kenntnis dessen, was auf dezentraler Ebene entschieden und verantwortet werden muß, sowie Einblicke in die jeweils zur Verfügung stehenden Ressourcen und deren Verwendung. Dies stellt neue Herausforderungen an die Transparenz der hochschulinternen Abläufe.

Daß dies alles jedoch nicht ohne innere Konflikte und Widerstände zu erreichen ist, liegt angesichts der Überbetonung der individuellen Autonomie in Universitäten auf der Hand. Wie entscheidend dabei auch die Empfindsamkeiten und Empfindlichkeiten von Akademikern sind, hat bereits Nietzsche treffend zum Ausdruck gebracht, als er schrieb:

„Man verwundet sie - jeder erfährt es, der mit Gelehrten umgeht - mitunter durch ein harmloses Wort bis auf die Knochen, man erbittert seine gelehrten Freunde gegen sich, im Augenblick, wo man sie zu ehren meint, man bringt sie außer Rand und Band, bloß weil man zu grob war, um zu erraten, mit wem man es eigentlich zu tun hat, mit *Leidenden*, die es sich selbst nicht eingestehen wollen, was sie sind, mit Betäubten und Besinnungslosen, die nur eins fürchten: *zum Bewußtsein zu kommen* ...“⁸

Gelangt man allerdings zu Bewußtsein, so kann man sich der Notwendigkeit einer Neuordnung der Leitungsstrukturen an Universitäten nicht mehr verwehren - und zwar gerade weil dies ein Weg ist, um die *Wissenschaftlichkeit* unserer Hochschulen auch künftig sicherzustellen.

Einen letzten Punkt möchte ich im Zusammenhang mit dem Bild der wissenschaftlichen Hochschule noch erwähnen, nämlich das **Verhältnis von Forschung und Lehre**, das meiner Einschätzung nach eine Neujustierung erfordert. Damit ist keineswegs gemeint, daß das Prinzip der Einheit von Forschung und Lehre in Zukunft keine Gültigkeit mehr haben sollte; das hieße, sich von der Wissenschaftlichkeit der Hochschulen zu verabschieden! Die Frage ist jedoch, in welchem Maße sich das Prinzip der Einheit von Forschung und Lehre zwingend und zu jedem Zeitpunkt einer wissenschaftlichen Karriere in der Person eines jeden Hoch-

⁸ Friedrich Nietzsche: Zur Genealogie der Moral III, 23.

schullehrers zu realisieren hat, d.h. ob es in erster Linie oder ausschließlich als *individuelles Recht* verstanden werden muß - oder ob nicht der Fachbereich deutlicher als sein eigentlicher Bezugspunkt in Erscheinung treten müßte. Einen derartigen institutionellen oder besser *korporativen* Ansatz zur Realisierung des Prinzips von der Einheit von Forschung und Lehre halte ich in der Tat für zukunftsweisender, nicht zuletzt deswegen, weil damit auch eine Stärkung der eingangs erwähnten korporativen Autonomie verbunden ist. Ich trete damit nicht für getrennte Lehr- und Forschungsprofessuren ein, wohl aber kann ich mir zeitlich und inhaltlich gesetzte Schwerpunkte in der Forschung und in der Lehre im Laufe von Wissenschaftlerkarrieren vorstellen.

2.3 Wettbewerbllichkeit

Wenn ich nun auf die Eigenschaft der *Wettbewerbllichkeit* 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 ihn wirklich wollen. Zunächst ist festzuhalten: Während in der Forschung und um qualifiziertes Personal ein Wettbewerb zwischen den Universitäten herrscht, ist in der Lehre jeder Wettbewerb ausgeschlossen. Die Universitäten bilden sogar staatlich organisierte Kartelle, indem sie über Rahmenprüfungs- und Rahmenstudienordnungen das Angebot weitestgehend normieren. Der Hochschulzugang bietet in der Mehrzahl der Studiengänge keine Wahlmöglichkeit, vielmehr werden Studienwillige 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. Maßgeblich 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 schnellsten ausbildet und auf den Markt bringt. 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 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.

Um den Wettbewerb im Hochschulsystem zu fördern - den Wettbewerb der Hochschulen um die Studierenden sowie den Wettbewerb der Studierenden um die Hochschulen - ist die Schaffung eines Auswahlrechts der Hochschulen gegenüber Studienbewerbern erforderlich. Zuerst sollte eine freie Auswahl der Hochschulen durch die Studienbewerber stattfinden. Eine Zuweisung durch die ZVS erfolgt erst dann, wenn ein Bewerber an drei Hochschulen seiner Wahl abgewiesen wird. Damit soll zum einen dem grundgesetzlich festgelegten Recht auf einen Studienplatz Rechnung getragen werden; zum anderen soll aber auch die Präzision zwischen den Kenntnissen, Fähigkeiten und Neigungen von Studienbewerbern und Studienangeboten verbessert werden. In diesem Modell ist das Abitur weiterhin zwar die notwendige, nicht aber eine hinreichende Voraussetzung für die Aufnahme eines Hochschulstudiums.

Es liegt auf der Hand, daß im Rahmen eines Wettbewerbs der Hochschulen um Studierende sowie der Studierenden um die für sie am besten geeignete Hochschule eine ganz neue Dimension der Öffentlichkeit entstehen muß: Nicht nur müssen die Profilelemente von Hochschulen und damit ihre Leistungen, Schwerpunkte und Angebote in Forschung und Lehre deutlicher erkennbar sein als dies derzeit der Fall ist; auch die Studierenden benötigen Orientierungshilfen für die Wahl eines bestimmten Studiums an einer für ihre Interessen besonders geeigneten Hochschule.

Von einem Auswahlrecht der Hochschulen gegenüber Studienbewerbern bei gleichzeitig freier, auf Transparenz der Studienangebote beruhender Studienortwahl sind auch wichtige Impulse für die Profilbildung im Hochschulbereich - dem Aspekt, dem ich mich nun zuwenden werde - zu erwarten.

2.4 Profilbildung

Beim Bild der profilierten Hochschule heißt es vor allem Abschied nehmen von der Fiktion der Einheitlichkeit und Gleichwertigkeit in der Qualität der Universitäten. Was wir in Zukunft brauchen, sind vielfältig differenzierte Leitbilder für unterschiedlichste berufliche Karrieren, die auf wissenschaftlichem know how, methodischem Grundverständnis und lebenslangem Lernen aufbauen. Wir müssen daher innerhalb der beiden Hochschultypen sowie zwischen Studiengängen verschiedener Hochschulen stärker differenzieren. Was wir brauchen, sind Hochschulen mit Profilen unterschiedlicher horizontaler und vertikaler Qualität. Dies bedeutet: Profilbildung muß horizontal in Richtung auf ein *anderes* hochschulspezifisches Angebot erfolgen; sie darf aber auch den vertikalen Qualitätsvergleich nicht ausschließen.

Schlußfolgerungen in diesem Punkt sind auch für die Qualifizierung zum Hochschullehrer unausweichlich. Unser jetziges Habilitationssystem geht von der gleichen Qualität und vom gleichen Profil aller Hochschulen aus. Es ist daher ein ständisches Verfahren, in dem die abgebende Institution das Qualitätssiegel ausstellt, in diesem Fall die Befähigung zum Hochschullehrer bescheinigt. Bei in mehrerlei Hinsicht profilierten Hochschulen kann ein derartiger Befähigungsnachweis nicht mehr generell von der abgebenden Institution ausgestellt werden, sondern muß individuell von der aufnehmenden Institution ermittelt werden. Damit wird die **Habilitation** hinfällig. Sie muß ersetzt werden durch ein Konzept der Qualifizierung des einzelnen Wissenschaftlers mit zeitbegrenzten Phasen mit selbständiger Lehr- und Forschungstätigkeit, die jeweils evaluiert werden und hinführen zu Lebenszeitprofessuren.

2.5 Wirtschaftlichkeit

Die künftige Hochschule wird aber auch - und damit komme ich zum letzten Punkt - eine wirtschaftlich arbeitende Hochschule sein müssen. Dies bedeutet nicht, daß ihre staatliche Grundalimentierung in Frage gestellt werden soll. Denn auch in Zukunft wird es eine überwiegende staatliche Finanzierung unseres Hochschulsystems geben, wie dies im übrigen auch im amerikanischen Hochschulsystem der Fall ist, 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-Relation⁹. 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 Kostenrechnung ist dafür die Voraussetzung. Um die Kostentransparenz auch wirklich nutzen zu können, brauchen die Hochschulen aber eine stark erweiterte Finanzautonomie, und sie müssen mit Globalhaushalten ausgestattet sein. Dazu muß allerdings einiges an der Struktur, der Führung, den Anreizmechanismen, an den Wertvorstellungen und Habitualisierungen in der Universität verändert werden.

Aber auch wenn wir dies alles getan haben, bleibt die Tatsache, daß wir mit der augenblicklichen Unterfinanzierung der Hochschulen international nicht konkurrenzfähig sind. Daher kommt es nicht nur auf einen wettbewerblich wirksamen Einsatz der Ressourcen an, sondern auch auf die Erschließung neuer Finanzquellen. Denn ihre 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. Dies 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, zum anderen an Leistungskriterien wie Anzahl von Abschlußprüfungen, eingeworbenen Drittmitteln und schließlich an Innovationsvorhaben orientieren,

⁹ Vgl. Fircks, Wolf-Dietrich von: Durch neues Finanzierungsmodell zu Transparenz, Effizienz und selbstverantwortlicher Steuerungsmöglichkeit im Hochschulbereich, in: HIS-Kurzinformation A 13/93, S. 1f.

- 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.

Nun sind Studiengebühren in Deutschland nicht ganz so umstritten, wie es die Politik gerne suggeriert. Dies haben Umfragen bestätigt, die eine erstaunliche Akzeptanzbereitschaft in der Bevölkerung ergeben haben - allerdings unter dem Vorbehalt, daß Studiengebühren an den Hochschulen verbleiben und nicht dem allgemeinen Staatshaushalt zugeführt werden, und daß sie sozialverträglich ausgestaltet werden, was durch ein Darlehensmodell mit einkommensabhängiger Rückzahlung erreicht werden kann.

Studiengebühren sollten jedoch nicht ausschließlich unter finanziellen, sondern auch unter strukturellen Gesichtspunkten gesehen werden. Und damit schließt sich der Kreis meiner Betrachtungen. Denn von ihnen gehen wichtige Impulse für die Wettbewerbsorientierung in unseren Hochschulen aus, da mit ihnen die bereits erwähnten „Marktbelohnungen“, d.h. finanzielle Anreize für einzelne Hochschulen verbunden sind. Dies wiederum fördert die Profilbildung im Hochschulbereich ebenso, wie sie zu einer Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre beitragen können. Und schließlich stärken sie auch die Rolle der Studierenden innerhalb der Hochschule; sie können dazu beitragen, daß die Interessen der Studierenden in den Hochschulen besser zum Tragen kommen, als dies im Rahmen der derzeit bestehenden Partizipationsformen möglich ist - ich erinnere in diesem Zusammenhang nochmals an meine Kritik der Gruppenuniversität. Insgesamt gesehen scheinen für mich die Chancen, die mit der Einführung von Studiengebühren verbunden sind, die Risiken zu überwiegen, und vor diesem Hintergrund bin ich überzeugt, daß das letzte Wort in Sachen Beitrag der Studierenden zur Finanzierung der Lehre noch nicht gesprochen ist.

3 Abschluß

Damit sind einige Kernelemente des Leitbildes einer künftigen Universität jenseits der Stereotypen „Gelehrtenrepublik“ und „Dienstleistungsunternehmen“ skizziert. Ich halte dieses Leitbild einerseits für hinreichend offen und flexibel, um einer jeden Hochschule hinreichend Gestaltungsspielräume und Entfaltungsmöglichkeiten - und damit Zukunftsperspektiven - zu eröffnen; andererseits ist es in einer Weise operationalisierbar, die erfolgversprechend ist mit Blick auf das, was als oberste Maxime bei der künftigen Entwicklung unseres Hochschulsystems stehen muß: Die Verwirklichung höchster Qualität in der Forschung und in der Lehre.