

PERSPEKTIVEN DER HOCHSCHULENTWICKLUNG

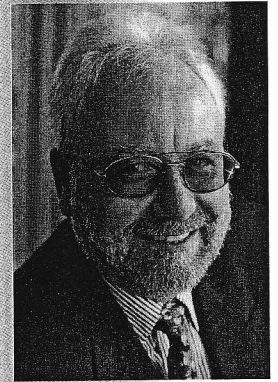
Fragen der Hochschulentwicklung beschäftigen uns nicht erst seitdem es auf den Straßen deutscher Universitätsstädte unruhiger geworden ist. Vielmehr rückten bereits Mitte der 80er Jahre Strukturfragen der Hochschulentwicklung verstärkt in den Vordergrund der hochschulpolitischen Diskussion.

Die Auseinanderentwicklung von Aufgaben und Ressourcen der Hochschulen (zwischen 1977-1990 stieg die Zahl der Personalstellen lediglich um 7%, die Zahl der räumlichen Studienplätze um 11% und die Ausgaben für die Hochschulen insgesamt um 12%) ist das Ergebnis des Öffnungsbeschlusses von 1977, der die Überlastsituation an den Hochschulen in erster Linie als "konjunkturbedingtes" Phänomen behandelte. Er zog daher keine weiterreichenden strukturellen Veränderungen nach sich, da ja eine Rückkehr zum Normalzustand nach Beendigung der konjunkturellen Schwankungen für möglich gehalten wurde. Die unbequeme Situation eine Zeitlang auszuhalten - das war die Devise, die jedoch den Blick auf erforderliche Strukturanpassungen verstellte. Die strukturelle Entwicklung hielt daher mit der quantitativen Entwicklung des Hochschulsystems nicht Schritt.

Der Hochschulzugang ist in doppelter Hinsicht "blind": Blind gegenüber der Qualität und dem Profil der Hochschulen; und blind gegenüber der Eignung und den Neigungen der Studienbewerber. Diese "Blindheit" tritt insbesondere in Fächern mit Nachfrageüberhang deutlich in Erscheinung: Studienplätze werden in einem zentralen Verfahren nach sozialen oder regionalen, nicht aber nach akademischen Kriterien vergeben.

Die fehlende Flexibilität der Hochschulen im Personalbereich kommt insbesondere in ihren begrenzten Möglichkeiten zur attraktiven und wettbewerbsfähigen Ausgestaltung vorhandener oder zu besetzender Stellen zum Ausdruck (z.B. bei Bleibe- und Berufungsverhandlungen). Ebenso begrenzt sind die Spielräume für die Schaffung neuer Stellen durch interne Umschichtungen oder für die Zahlung befristeter Leistungs- oder Belastungszulagen.

Die Hochschulexpansion führte zu keinen Veränderungen in den Grundstrukturen der Hochschulfinanzierung. Auch in einem deutlich angewachsenen Hochschulsystem waren ihre Prinzipien die kameralistische Budgetierung der Hochschulen sowie die Festlegung des Haushalts-



PROF. DR. DETLEF MÜLLER-BÖLING
GESCHÄFTSFÜHRER
GEMEINNÜTZIGES CENTRUM FÜR
HOCHSCHULENTWICKLUNG GMBH
GÜTERSLOH

PERSONAL

FINANZIERUNG

sieben

volumens nach den Regeln des Inkrementalismus.

Veränderungen unterlag lediglich der Finanzbedarf der Hochschulen, auf den mit der Forderung "mehr Geld!" - die ja langezeit das Grundprinzip der Hochschulreform insgesamt darstellte - reagiert wurde. Erst die Situation leerer Kassen führte in jüngster Zeit dazu, daß sich die Erkenntnis von der Notwendigkeit struktureller Veränderungen mit dem Ziel einer Erweiterung der Finanzautonomie der Hochschulen durchzusetzen beginnt.

NEUE WEGE DER HOCHSCHULENTWICKLUNG

Die Hochschulen selbst - und nicht der Staat - müssen als eigentliche Akteure im Hochschulbereich in Erscheinung treten. Für eine deutlichere Ausprägung der horizontalen Differenzierung ist eine Neuregelung des Hochschulzugangs erforderlich. Ziel muß sein, eine höhere Paßgenauigkeit zwischen Studienangeboten und -anforderungen einerseits und Studiennachfrage und Studierfähigkeit andererseits herzustellen. Auf diese Weise können sowohl der Studienerfolg auf eine gesichertere Grundlage gestellt als auch die Hochschulen in der Verantwortung für die Qualität ihres Angebots und für die von ihnen zugelassenen Studierenden gestärkt werden. Mittelfristig muß es zu einem Wettbewerb der Hochschulen um die Studierenden und zu einem Wettbewerb der Studierenden um die Hochschulen kommen.

STUDIENFINANZIERUNG

Studiengebühren tragen zur Wettbewerbsorientierung des Hochschulsystems bei, da mit ihnen "Marktbelohnungen", d.h. finanzielle Anreize für einzelne Hochschulen verbunden sind. Dies wiederum fördert die Profilbildung im Hochschulbereich, denn es lohnt sich für die Hochschulen, attraktive und wettbewerbsfähige Profile und Studienangebote zu entwickeln. Nicht übersehen werden darf die Stärkung der Rolle der Studierenden innerhalb der Hochschule, die mit Studiengebühren verbunden ist. Bestimmt sich ein Teil des Budgets über die eingenommenen Gebühren, fällt es schwer, Studierende als Überlast und Lehre als Lehrbelastung zu empfinden. Studiengebühren tragen somit auch dazu bei, daß die Interessen der Studierenden in den Hochschulen besser zum Tragen kommen, als dies im Rahmen der derzeit bestehenden Partizipationsformen möglich ist.



Die unbestreitbar erforderliche Sozialverträglichkeit von Studiengebühren kann im Rahmen eines Darlehensmodells mit einkommensabhängiger Rückzahlung gesichert werden.

Die im Zuge der Hochschulexpansion eingetretene Vereinheitlichung von Studieninhalten und -strukturen muß durch eine deutlichere Differenzierung der Studienstrukturen und -angebote korrigiert werden.

Erfreulicherweise geht die Entwicklung in Deutschland inzwischen auch in diese Richtung, wie die Diskussion um Master's- und Bachelor's-Abschlüsse zeigt. An einigen Universitäten (z.B. an der Universität Dresden) und Fachhochschulen wurden bereits entsprechende Angebote und Strukturen entwickelt. Darüber hinaus müssen jedoch auch strukturierte Qualifizierungsangebote für Doktoranden entwickelt werden, wie sie in den USA in Form von Ph.D.-Programmen bestehen.

Weitere Impulse für eine stärkere Differenzierung sind von einer Modularisierung von Studienangeboten zu erwarten. Insgesamt trägt dies zu einer deutlicheren Differenzierung der Angebotsseite und ihrer Strukturen bei.

Ausgehend von einer grundsätzlichen Befürwortung von Differenzierung, Profilierung und Wettbewerb ist daher die Definition von Mindeststandards erforderlich.

Einen ersten Schritt in die richtige Richtung stellen die an verschiedenen Hochschulen laufenden Bemühungen zur Entwicklung eines Credit-Point-Systems dar, das die Vergleichbarkeit und Transportierbarkeit von Studienleistungen erhöht und auch in der Novelle des HRG vorgesehen ist. Damit vollziehen wir auch in Deutschland die Abkehr von der Vorstellung von einem Studium als Studiengang - mit entsprechend langen Studienphasen und -zeiten - hin zu einer flexibleren und international kompatibleren Studienstruktur.

Mindeststandards müssen für die Entwicklung und Strukturierung von Angeboten verbindlich sein; auf der Nachfrageseite liegt ihre Aufgabe darin, Orientierung zu ermöglichen und Qualität zu garantieren.

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.

Dies allein reicht jedoch nicht aus. Daher ist bei einer wirklich autonomen Hochschule auch die Rolle des Staates neu zu definieren.

STUDIENSTRUKTUR

„EIN NEUES STEUERUNGSMODELL MUß DAZU FÜHREN, DAß DIE AUF EINHEITLICHKEIT ANGELEGTE STEUERUNG DES GESAMTSYSTEMS AUFGEGEBEN UND DIE ABHÄNGIGKEIT DER HOCHSCHULEN VON DER STAATLICHEN PROZEßSTEUERUNG BESEITIGT WIRD.“

PROF. DR. MÜLLER-BÖLING

QUALITÄTSSICHERUNG



INSTITUTIONELLE AUTONOMIE

neum

GLOBALHAUSHALTE

Globalhaushalte sind mit einer Reihe von Vorteilen verbunden, da sie die Problemnähe, die Informationsvorsprünge und die Eigenverantwortung der dezentralen Entscheidungsträger in den Hochschulen nutzen, das Potential für eine effizientere und flexiblere Prioritätensetzung im Vergleich zur zentralen, staatlichen Detailsteuerung schaffen und sparsames Wirtschaften fördern, da eingesparte Gelder an den Hochschulen bleiben.

HOCHSCHULINTERNE LEITUNGS- STRUKTUREN

Der wichtigste Grundsatz, den das CHE bei seinen Organisationsentwicklungsprojekten umzusetzen versucht, 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.

VERHÄLTNIS STAAT-HOCHSCHULE

Vielerorts werden bereits wesentliche Reformen unternommen, insbesondere an den Hochschulen selbst. Aber auch der Entwurf zum neuen Hochschulrahmengesetz läßt - bei all seinen Unzulänglichkeiten - zumindest im Bereich der Organisationsstrukturen richtige Weichenstellungen erkennen. Es kommt nun darauf an, daß die hier sich abzeichnende Autonomie tatsächlich an die Hochschulen weitergegeben wird.

ABSCHLUß

„STUDIENGEBÜHREN TRAGEN ZUR
WETTBEWERBSORIENTIERUNG DES
HOCHSCHULSYSTEMS BEI, DA MIT
IHNEN „MARKTBELOHNUNGEN“,
D.H. FINANZIELLE ANREIZE FÜR
EINZELNE HOCHSCHULEN VERBUN-
DEN SIND.“

PROF. DR. MÜLLER-BÖLING

Daß die Hochschulreform mit dem Verlust eines Teils der staatlichen Steuerungsgewalt im Hochschulbereich einhergehen wird, mag manchen von ihrer Realisierung und Implementierung zurückschrecken lassen. Letztlich ist dieser Verlust aber doch eher ein Gewinn - ein Gewinn an Autonomie und Flexibilität für die Hochschulen und damit an Leistungsfähigkeit des Hochschulsystems insgesamt.