

## **Einführung in die Podiumsdiskussion**

**Prof. Dr. Bernd Günter**

**Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf**

Den Worten aller Referenten des heutigen Tages war zu entnehmen, daß die Hochschulen, die sich auf die eine oder andere Art und Weise mit dem Wissenschaftsmarketing beschäftigen, in jedem Fall Phantasie und eine Vielzahl von Ideen benötigen, um ihre Ziele erfolgreich anzugehen. Die hochschulpolitische Diskussion in Deutschland wird jedoch nicht allein von den Universitäten und Fachhochschulen geführt. Es sind insbesondere die hochschulnahen Institutionen wie der Wissenschaftsrat, die Hochschulrektorenkonferenz und der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, die die aktuelle Debatte beeinflussen. Des weiteren beziehen aber auch die verschiedenen Dachverbände der Wirtschaft und die Unternehmensberater Stellung. Daher soll der Kreis derjenigen, die heute in diesem Workshop Ideen zum Marketing-Management entwickeln, im Rahmen der Podiumsdiskussion erweitert werden.

Die Repräsentanten der genannten Institutionen haben zunächst Gelegenheit, ein kurzes Statement abzugeben, in dem sie pointiert ihre Grundposition darlegen. Es besteht zusätzlich die Möglichkeit für das Auditorium, im Verlauf der Debatte Fragen an die Fachvertreter zu richten. Auf diese Weise wollen wir uns dem Problemkreis "Marketing-Management für Hochschulen" nähern und neue Aspekte in die Diskussion einbringen.

## Eingangsstatement 1

Achim Westebbe

Stiferverband für die Deutsche Wissenschaft

Leiter des Geschäftsbereichs Akquisition und Kommunikation

Der Stiferverband ist ein wissenschaftsfördernder Wirtschaftsverband. Er wird finanziell von der Wirtschaft getragen, und seine Gremien sind ungefähr zu zwei Dritteln mit Vertretern der Wirtschaft besetzt; etwa ein Drittel besteht aus Vertretern der Hochschulen und sonstiger Wissenschaftsorganisationen, da die Kooperation zwischen Wirtschaft und Wissenschaft für uns ein entscheidendes Thema ist. Unser Spendenaufkommen, das zur Wissenschaftsförderung verwandt wird, beläuft sich pro Jahr auf ca. 30 Millionen DM.

Auf der letzten Jahresveranstaltung des Stiferverbandes vor wenigen Wochen in Dresden legte Herr Prof. Dr. Mittelstraß sehr pointiert seine Befürchtungen dar, wie die Öffentlichkeit die Hochschule im Augenblick sieht: "In der öffentlichen Wahrnehmung sind Universitäten heute konturenarme Betriebe, die unter Elephantiasis leiden, in denen es nicht länger um Wahrheit, Bildung und reine Erkenntnis geht, sondern um [Studenten-]Berge und ihre Besteigung bzw. Untertunnelung, in denen Durchschnittlichkeit produziert, gesellschaftliche Ungezogenheit kultiviert, Arbeitslosigkeit auf hohem Niveau programmiert, viel Zeit vertan und viel Geld verschleudert wird. [...] Kein Zweifel, Universitäten haben in Deutschland im Augenblick eine negative Konjunktur."

Ich habe kurz recherchiert, ob diese Klagen eigentlich neu sind: Die ersten Klagen über die Vermassung der deutschen Universität, die ich fand, stammen aus dem Jahre 1849, und um die Jahrhundertwende wurde über das bevorstehende akademische Proletariat gejammert, das sich daraus ergeben werde, daß die Universitäten zu viele Leute ausbildeten. Die Klagen über die Zukunft der Universitäten sind also durchaus nicht neu, und auch in Zukunft wird wohl nicht viel Neues geschehen, sondern es wird alles bleiben, wie es ist. Die Studentenzahlen werden trotz aller Bemühungen, dies in irgendeiner Weise zu ändern, wie bisher anwachsen, und zwar deutlich. Die Hoffnung, daß die Überlast zurückgehen wird, hat inzwischen sicherlich jeder aufgegeben. Aus vergleichbaren Entwicklungen in anderen Ländern kann man schließen, daß

der Anteil der Studierenden sich auf 35-40 Prozent eines Jahrgangs hin entwickeln wird.

Auch andere Dinge werden sich nicht ändern: Im Verhältnis zu den Aufgaben, die die Universitäten haben, werden sie wie immer zu wenig Geld haben. Der Kooperationsdruck auf die Universitäten wird anhalten, und er wird von der regionalen Politik verstärkt werden mit dem Ziel, die Universitäten für die wirtschaftliche Entwicklung nutzbar zu machen. Dazu sind Kooperationen mit Unternehmen, mit anderen Universitäten, mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Kooperationen im internationalen Bereich notwendig.

Wenn ich so pointiert sage, daß sich nichts ändern wird, dann nicht etwa, weil ich der Meinung bin, es gebe keinen Grund zur Aufregung oder keinen Anlaß zu diskutieren. Ich tue es vielmehr, um Ihnen zu zeigen, daß die Universitäten seit jeher in einem sich ständig verändernden Umfeld gelebt haben und bestimmten Anforderungen ausgesetzt waren und daß sie bisher in der Lage gewesen sind, diesen Anforderungen im wesentlichen zu entsprechen. Wir hegen durchaus die Hoffnung, daß das weiterhin so sein wird.

Es ist allerdings so, daß die Strukturen, in die die Universitäten eingebunden sind, teilweise nicht mit der Zeit gegangen sind, so daß es auch für die Universitäten schwierig werden wird, mit der Zeit zu gehen. Es gibt mehrere Faktoren, die die Universitäten in ihrer Entwicklung behindern. Hier ist einerseits die geringe Autonomie bei der Finanzplanung und bei der Festlegung von Schwerpunkten zu nennen. An diesem Bereich werden die Universitäten selbst nichts ändern können, man kann nur immer wieder darauf hinweisen; auch der Stiferverband tut dies immer wieder. Verschiedene Experimente zur Finanzautonomie von Hochschulen in unterschiedlichen Bundesländern zeigen, daß diese Ermahnungen nach und nach auf fruchtbaren Boden fallen. Andererseits gibt es auch Hemmnisse innerhalb der Universitäten. Als eines der wesentlichen Probleme bei dem Versuch, Marketinglehren auf Non-Profit-Organisationen wie zum Beispiel Universitäten zu übertragen, stellt sich immer wieder heraus, daß es keine klare Entscheidungsstruktur gibt. Hier können die Universitäten allerdings etwas ändern, nicht indem sie ihre Struktur ändern, sondern indem sie das von Prof. Dr. Tavernier heute schon deutlich angesprochene innere Marketing betreiben: Ziele entwickeln, diese vor allem nach innen penetrieren und die in der Universität Beschäftigten davon überzeugen.

Was die Kapazitätsfrage angesichts wachsender Studentenzahlen betrifft, so ist es sicherlich ein Fehler, zu versuchen, dieser quantitativ ansteigenden Anforderung in vollem Umfang gerecht werden zu wollen, und zwar sowohl in bezug auf die Anzahl der zu übernehmenden Studenten als auch in bezug auf die Fächerbreite. Eine Universität muß wissen, wo ihre Stärken und Schwächen liegen. Bereiche, in denen sie schlecht ist, müssen zugunsten anderer Bereiche reduziert und eventuell ganz aufgegeben werden; dazu werden schon allein finanzielle Engpässe die Universitäten zwingen.

Ein solcher gezielter Abbau ist natürlich in der Universität nicht einfach. Nur aufgrund einer inneren Überzeugungsarbeit wird es möglich sein, solche Umstrukturierungen vorzunehmen. Niemand läßt sich gerne wegrationalisieren, und in einer Universität ist dies auch nicht so einfach wie in einem Unternehmen. Mit einer langfristig angelegten inneren Überzeugungsarbeit muß es jedoch möglich sein, Umstrukturierungen in Gang zu setzen.

Aus Sicht des Stifterverbandes sollte der gesamte tertiäre Bildungssektor ein wenig anders strukturiert werden, als das im Augenblick der Fall ist. Wir brauchen eine stärkere Differenzierung des Angebots im Bildungssektor. Diese sollte sowohl innerhalb der Universität durch Schwerpunktsetzung als auch im gesamten tertiären Bildungssektor durch eine Differenzierung zwischen den unterschiedlichen Einrichtungen erfolgen. Statt einer inhaltlichen Annäherung von Fachhochschulen und Universitäten ist eine deutlichere Trennung zu fordern: auf der einen Seite praxisorientierte und relativ kurze Ausbildung auf hohem Niveau, auf der anderen Seite stark forschungs- und wissenschaftsorientierte Ausbildung, ebenfalls auf hohem Niveau.

## Eingangsstatement 2

Dr. Winfried Benz  
Generalsekretär des Wissenschaftsrates

Der Wissenschaftsrat ist ein Beratungsgremium für Bund und Länder, die - neben Wissenschaftlern - Mitglieder des Wissenschaftsrates sind. Er besteht seit über 35 Jahren.

- I. Wissenschaftsmarketing spielt derzeit in der von Überlast gekennzeichneten Hochschulsituation keine prioritäre Rolle. Insbesondere der Wettbewerb um Studenten fällt bis auf weiteres aus.

Auch ein Wettbewerb der Hochschulen um Drittmittel ist bisher weitgehend nicht zu beobachten. Pointierte Aussagen wie etwa, die Wissenschaftler an den Hochschulen würden sich bisher dem Zugriff auf Finanzressourcen der Europäischen Gemeinschaft mit zum Teil etwas mühsamen und lästigen Antragsverfahren unter anderem deshalb nur zögerlich nähern, weil sie zu Hause bisher relativ gut gebettet gewesen seien, kommen nicht von ungefähr.

So ist nicht verwunderlich, daß sich der Wissenschaftsrat bisher der Thematik noch nicht zentral angenommen, sondern sie eher am Rande berührt hat. Zu nennen sind: Empfehlungen zum Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem (1985) und Stellungnahme zur Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Wirtschaft (1986).

- II. Ein harter Wettbewerb findet dagegen zwischen Kommunen und Regionen um Industrieansiedlungen, um Schaffung von Arbeitsplätzen und bei der Bewältigung von Strukturkrisen statt. Die Hochschulen werden als ein wichtiger Partner bei diesen Bemühungen gesehen.
- III. Das Verhältnis Hochschule - Region ist Ende der siebziger und Anfang der achtziger Jahre sehr intensiv diskutiert worden. Ganz überwiegend haben die Hochschulen verstanden, wie wichtig eine intakte Region für sie ist und daß sie sich bei der Gestaltung ihrer Beziehungen zu ihrem Umfeld einiges einfallen lassen können und müssen. Ganz überwiegend

haben sie die Zeichen der Zeit erkannt und mit einem breiten Spektrum von Aktivitäten und Maßnahmen reagiert - von Universitätstagen über regelmäßige Universitätsveranstaltungen in der Region etwa in der Art einer Universitätsakademie, von verstärktem Aufgreifen der regional sich anbietenden Forschungsthemen in Diplomarbeiten, Dissertationen oder größeren Forschungsprojekten, von Forschung im Auftrag oder in Nebentätigkeit bis zur Unterstützung der Errichtung von Technologieparks oder Einrichtungen der Verbundforschung.

- IV. Vor diesem Hintergrund sehe ich davon ab, mich näher mit speziellen Marketingfragen der Ruhrgebietsuniversitäten zu befassen, sondern allgemein einige marketingrelevante Aspekte der derzeitigen hochschulpolitischen Diskussion anzusprechen.
1. Wettbewerb hat Transparenz zur Voraussetzung. Mit der regelmäßigen Herausgabe von Forschungsberichten, mit der Einrichtung von Technologietransferstellen, oder mit Messebeteiligungen haben sich die Universitäten im Forschungsbereich in den zurückliegenden Jahren der interessierten Öffentlichkeit gegenüber geöffnet und für einige Transparenz gesorgt. Ganz anders in der Lehre. Hier fehlt es bisher weitestgehend an wichtigen Informationen für Studieninteressierte und Studenten. So gut wie nichts ist zu erfahren zur Studiendauer in den einzelnen Fächern, zu Drop-out-Quoten, zur Studienbetreuung, zur Studentenzahl je Professor im Fach, zur Zahl der Absolventen zur Zahl der Promotionen. Keine Auskünfte zu so existenziellen Fragen wie: In welchen Fächern oder Fachkombinationen werden Hochschulabschlüsse angeboten, die auf dem Arbeitsmarkt nichts wert sind und die Inhaber derartiger Zertifikate zu Umschulungsmaßnahmen oder völligen Umorientierungen zwingen? Was soll der Firmenchef von einer Universität, mit der er im Forschungsbereich so glänzend kooperiert, halten, wenn sie seine Kinder bedenkenlos über das Studium in die Arbeitslosigkeit hineinlaufen läßt? Gewiß kein gutes Marketing.
  2. Der Wissenschaftsrat hat bereits 1985 in den genannten Empfehlungen den Universitäten für den Wettbewerb oder zur Vorbereitung auf künftigen Wettbewerb Schwerpunktbildung in Forschung und Lehre empfohlen. Dies hat nach wie vor Gültigkeit. Angesichts der sich im-

- mer weiter verdüsternden Finanzlage von Bund und Ländern wären die Universitäten freilich schlecht beraten, wenn sie, wie in der Vergangenheit häufig zu beobachten, innovatorische Schritte in Forschung und Lehre von der zusätzlichen Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen abhängig machten. Wer sich von Land und Bund dafür belohnen lassen will, daß er sich um Weiterentwicklung der Institution und um Profilierung bemüht, wird in den kommenden Jahren wenig erfolgreich sein. Den Ausbau der Fachhochschulen zum Schwerpunkt der Hochschulausweitung zu machen, ist Politik von Bund und Ländern, und der Wissenschaftsrat empfiehlt diesen Ausbau. Die Universitäten müssen schon darüber nachdenken, wie sie durch interne Umverteilungen und Umwidmungen einen erheblichen Teil ihres Ausbaus selbst tragen können. Abgesehen von der Finanzierung wird in Zukunft gewiß stärker als in der Vergangenheit darauf zu achten sein, inwieweit Innovationen auf vorhandenen Einrichtungen und Ansätzen aufbauen. Von Abrundungen ist die Rede. Auch wenn man dies nicht zu wörtlich nimmt wird deutlich, daß Alt und Neu zusammenpassen müssen und gerade aus der Verbindung eine zusätzliche Qualität entstehen soll.
3. Zu den von den Universitäten auch unter Marketinggesichtspunkten bisher nur unzureichend genutzten Möglichkeiten gehört die Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen und vor allem mit außeruniversitären öffentlich finanzierten Forschungseinrichtungen in der Region und außerhalb. Hierzu hat der Wissenschaftsrat unter anderem in seinen Empfehlungen zur Zusammenarbeit von Großforschungseinrichtungen und Hochschulen, zuletzt bei seinen Empfehlungen zu den außeruniversitären Forschungseinrichtungen in den neuen Bundesländern einiges gesagt. Hierauf möchte ich jetzt nicht näher eingehen sondern auf das Verhältnis der Hochschulen in einer Region zueinander und ganz speziell auf das Verhältnis von Universitäten und Fachhochschulen. Die Verhältnisse sind, um es einigermaßen neutral zu sagen, ungeordnet. Die Universitäten befinden sich weithin in einer Abwehralhaltung den zunehmend als lästig empfundenen Fachhochschulen gegenüber, ignorieren sie mehr oder weniger oder sehen in ihnen eher Behinderer der eigenen Entwicklung. Vice versa gilt ähnliches. Manche Beobachter der Szene sprechen von Konvergenzen zwischen Uni-

versitäten und Fachhochschulen, einem Prozeß, bei dem sich die Konturen zwischen diesen Institutionen immer mehr verwischen. Sie verweisen unter anderem einerseits auf die Bemühungen der Fachhochschulen um beispielsweise einen Mittelbau, um Forschungsmöglichkeiten und Forschungsinstitute, um das Promotionsrecht oder andererseits auf die Einführung von Kurzstudiengängen an Universitäten oder auf universitäre Bemühungen um Studiengänge, die eigentlich an Fachhochschulen zu Hause sein müßten.

Diese Situation läßt für die Zukunft nichts Gutes ahnen, zumal bei der Ausbaupriorität für die Fachhochschulen. Strategische Entwicklungsüberlegungen der Universitäten müssen daher die Frage, wo die Abgrenzungslinie zu den Fachhochschulen künftig verlaufen soll, mehr Beachtung als bisher schenken. Die meisten Universitäten wirken derzeit ausgesprochen hilflos, wenn etwa der Gedanke mehr oder weniger provozierend geäußert wird, klassische Universitätsdisziplinen wie Rechtswissenschaft oder Medizin könnten, weil anwendungsorientiert und berufsbezogen, ganz oder teilweise an Fachhochschulen verlagert oder die entsprechenden Fakultäten zu Fachhochschulen umgewandelt werden. Die bisher akzeptierte Formulierung des Wissenschaftsrats, die Hochschulen seien "gleichwertig, aber verschiedenartig", wird gewiß auf den Prüfstand kommen. Wie sich diese Standortbestimmung auch weiter entwickeln mag, es ist wichtig, daß das Verhältnis zwischen Universitäten und Fachhochschulen gerade auch in den Hochschulstädten und Regionen sich entkrampft. Den Nutzen werden die Hochschulen und die Regionen haben.

## Eingangsstatement 3

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling  
Rektor der Universität Dortmund

Nachdem wir heute schon deutlich herausgearbeitet haben, daß es eine enge Verbindung zwischen strategischen Zielen und Marketing gibt, möchte ich an einigen Beispielen aufzeigen, welche Ziele wir uns gesetzt haben und wie wir sie beispielsweise durch unsere Kommunikationspolitik umzusetzen versuchen. Wie heute schon angesprochen, müssen auch wir kleine Brötchen backen; allerdings sind nicht unsere Visionen oder Ziele klein, sondern die Umsetzungsschritte. Darüber hinaus möchte ich auch einige Hindernisse aufzeigen, vor denen wir stehen.

Vor zwei Jahren habe ich vor dem Konvent der Universität Dortmund fünf Ziele formuliert, und der Konvent hat mich trotzdem gewählt. Daher habe ich anschließend versucht, diese Ziele auch umzusetzen.

Ausgehend von der Erkenntnis, daß nicht nur die Universitäten Bochum und Münster oder die Gesamthochschule Paderborn unsere Wettbewerber der Zukunft sein werden, sondern die europäischen Hochschulen, ist das erste Ziel die internationale Orientierung der Universität Dortmund. Sehr bald zeigte sich, daß dieser Anspruch nicht einfach umzusetzen war: es fehlte schlicht an Unterbringungsmöglichkeiten für Kooperations- und Austauschpartner. Wir müssen nun Wege finden, diese Begrenzungen bei der räumlichen Unterbringung von Austauschpartnern - sei es auf der Studenten-, Assistenten- oder Professorebene - im Rahmen der bestehenden Ressourcen zu überwinden.

In diesem Zusammenhang möchte ich auch auf die Möglichkeit hinweisen, Ziele einfach durch die Formulierung eines Mottos zu kommunizieren. Im nächsten Jahr wird die Universität Dortmund 25 Jahre alt. In mehreren Kreativsitzungen kamen wir auf das Motto "Von der regionalen zur internationalen Verantwortung". Ich bin überzeugt, daß ein solches Motto in der Universität Akzeptanz finden wird, und zwar teilweise als Ausdruck eines Anspruchs, teilweise aber auch bereits als Realitätsbeschreibung.

Unser zweites Ziel lautet: Stärken ausbauen, um ein Profil der Universität zu entwickeln, auch als Abgrenzung gegenüber den Fachhochschulen. Dabei spielen natürlich die Studienangebote eine wesentliche Rolle. In Dortmund wurde vor 23 Jahren eine sehr gute Strategische Planung unternommen, denn wir bieten einerseits traditionelle Studienfächer und andererseits solche, die es in der Bundesrepublik sonst nicht oder nur selten gibt, wie beispielsweise Statistik, Journalismus oder Raumplanung. Diese Kombination von traditionellen und neuen Studienfächern macht die Profilbildung einer neuen Universität wie Dortmund aus.

Auch die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft gehört zur Profilierung. Wir haben innerhalb von sechs Jahren in enger Kooperation mit Wissenschaftlern der Universität einen sehr gut funktionierenden Technologiepark entwickelt, der sich mit seinen mittlerweile über 100 Firmen neben dem oder auf dem Campus und seinen 3.000 Beschäftigten wohl nicht hinter Ulm zu verstecken braucht. Ebenfalls auf dem Campus und in ganz enger Verbindung zur Universität steht das größte Fraunhofer-Institut der Bundesrepublik. Augenblicklich bauen wir eine Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft auf, deren Ziel die kooperative Forschung und Entwicklung zusammen mit der Praxis sein soll - allerdings institutionell getrennt, damit keine Vorbehalte und Gefahren entstehen. Die Universität muß Ort unbeeinflusster Forschung und Entwicklung bleiben, während daneben durchaus kooperative Forschung von Wissenschaftlern der Universität und der Praxis betrieben werden kann.

Aus dem Bewußtsein heraus, nicht nur Kooperationsanfragen weiterzuvermitteln, sondern das Know how der Universität als Bringschuld in die Region einzutragen, haben wir eine sehr aktive Transferstelle. So gibt es beispielsweise ein Projekt "Wissenschaft vor Ort", im Rahmen dessen in den umliegenden Gemeinden und Kreisen Büros eingerichtet werden, um direkt dort Kontakte herzustellen.

Das dritte und vierte Ziel sind die Identifikation mit der Universität und das Bekanntmachen der Universität nach innen und nach außen. In diesem Zusammenhang möchte ich Ihnen kurz die Entstehungsgeschichte unseres Universitätslogos schildern. Ich war überzeugt, daß ein gemeinsamer Abstimmungsprozeß in der Universität kaum innerhalb der nächsten zehn Jahre zu einem Logo führen würde. Deshalb setzte ich mir zum Ziel, ein derartiges Logo

im ersten halben Jahr meines Rektorates durchzusetzen. Wir ließen es von einem professionellen Designer erstellen und benutzen es dann einfach vom Rektorat aus. Es fand sehr schnell allgemeine Akzeptanz und wird mittlerweile von praktisch allen Lehrstühlen auf Briefköpfen usw. verwandt. Allerdings gab es auch hier ganz seltsame Hindernisse: Dieses Logo ist farbig, nämlich blau, rot und schwarz. Daher kann die Verwaltung es nicht auf Briefpapier drucken, weil es vor zehn oder fünfzehn Jahren eine Beanstandung des Rechnungshofes Nordrhein-Westfalen gab, die der Herstellung farbigen Briefpapiers bis heute entgegensteht. Der Rektor der Universität Dortmund muß augenblicklich Briefpapier benutzen, das ihm von einem Drucker geschenkt wurde.

Den früheren "Tag der offenen Tür" mit ein- bis zweitausend Besuchern wandelten wir in ein allgemeines Campusfest für die unterschiedlichsten Zielgruppen um, sowohl für die Mitarbeiter und ihre Familien als auch für alle Zielgruppen in der engeren Region, also für die potentiellen Studenten einerseits, für die Kooperationswilligen andererseits und für alle Bürger der Stadt. Dieses Campusfest wurde im vorigen Jahr zum ersten Mal durchgeführt und hatte ungefähr zwanzigtausend Teilnehmer.

Akademische Feiern, die ab 1968 allmählich abgeschafft wurden bzw. in unserer Universität, die erst 23 Jahre alt ist, keine Tradition haben, wurden wieder eingeführt. Beispielsweise gibt es heute Erstsemesterbegrüßungen, und ich versuche ständig, die Dekane zur Veranstaltung von Absolventenfeiern zu bewegen.

Nach außen hin versuchen wir, die Gesellschaft der Freunde neu zu positionieren. Aus dem bisherigen Förderverein für die Universität, der sich in erster Linie als Mäzenateninstitution versteht, soll ein Instrument der Kommunikation zwischen den ehemaligen Studenten und allen Interessierten und der Universität werden. Dazu richten wir, den Fakultäten und Fachbereichen entsprechend, einzelne Sektionen ein. Es gibt bereits Sektionen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Informatik, Kunst und Chemie.

Darüber hinaus ist Dortmund bereits eine Wissenschaftsstadt, was Ulm ja augenblicklich noch plant. Wir haben mehr als 25 wissenschaftliche Institutionen in Dortmund und wollen noch in diesem Monat eine Arbeitsgemeinschaft Dortmunder Wissenschaftsinstitutionen mit dem schönen Namen "Windo" gründen,

um die Außenrepräsentation aller wissenschaftlichen Kräfte der Stadt zu bündeln.

Das letzte der Ziele ist eine leistungsorientierte Leitung. In den deutschen Universitäten besteht Wettbewerb traditionell im Bereich der Forschung. Hier sind wir mit einem hohen Drittmiteleinwerbesatz - ca. 60 Millionen DM pro Jahr bei etwa 220 Millionen DM Haushaltsmitteln - durchaus sehr erfolgreich. Wettbewerb herrscht aber nicht in der Lehre, sondern muß hier erst geschaffen werden.

Wettbewerbsfähig kann nur agieren, wer einen hohen Grad an Autonomie hat. Das heißt, daß die deutschen Universitäten dereguliert werden müssen, und zwar sowohl in bezug auf Prüfungsordnungen und auf die Freiheit, Studiengänge einzurichten, damit dies leicht, schnell und von den Universitäten selbst bestimmt erfolgen kann, als auch in bezug auf das Haushaltsrecht und das Personalrecht - da nehme ich das Beamtentum keineswegs aus.

Gerade im Bereich der Lehre kommt ein europäischer Wettbewerb auf uns zu, für den wir im Gegensatz zum Wettbewerb in der Forschung nicht vorbereitet sind. Wir wissen gar nicht, was auf uns zukommt, wir wissen nur, daß wir in diesem Wettbewerb nur bestehen werden, wenn wir schnell und autonom reagieren können. Zum Wettbewerb können auch Rankinglisten gehören, jedenfalls aber eine leistungsorientierte interne Ressourcenverteilung.

Schließlich möchte ich noch einige Anmerkungen zu unseren Kommunikationsinstrumenten machen. Die Universitätszeitung "Unizet" greift auch kontroverse Themen auf und tritt unter Umständen manchem innerhalb der Universität auf die Füße. Da es sich um eine halboffizielle Zeitung der Universität handelt, wurde mir als Rektor vorgeworfen, daß ich dort eine stärkere Aufsicht führen sollte. Ich habe dies abgelehnt, stattdessen schreibe ich regelmäßig eine Kolumne zu aktuellen Themen der Universität.

Pressearbeit gegenüber der regionalen Presse erscheint mir als ganz wesentlicher Punkt. In Dortmund gibt es drei miteinander konkurrierende Tageszeitungen und zwei regionale Radioprogramme. Wir gehen in größter Offenheit mit den Journalisten um, weshalb man auch ab und zu manches sagen kann, ohne daß es sofort veröffentlicht wird. Wegen der Bedeutung dieser Aufgabe habe ich als persönlichen Mitarbeiter einen gelernten Journalisten eingestellt.

Für die interne Kommunikation auf anderer Ebene gibt es mittlerweile Dekanengespräche ohne formelle Tagesordnung und in lockerer Runde sowie Kaminabende des Rektorats mit ausgewählten Entscheidungsträgern aus Verwaltung und Politik und Funktionsträgern der Universität.

Ein einheitliches Rektoratsbild, das heißt, daß Rektor, Prorektor und Kanzler nach außen hin mit einer Zunge sprechen, erreichen wir durch den Einsatz von Electronic-Mail in der internen Kommunikation.

## Eingangsstatement 4

Dr. Josef Lange

Generalsekretär der Hochschulrektorenkonferenz

Die Hochschulrektorenkonferenz ist der freiwillige Zusammenschluß der Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland mit zur Zeit 220 Mitgliedshochschulen; in vier Wochen werden es, bedingt durch die neuen Fachhochschulen in den neuen Ländern, 230 sein.

Das Thema der Regulierung und Deregulierung spielt natürlich eine Rolle in den Hochschulen. Im Moment drücken die Hochschulen aber vielmehr die derzeitige Situation und die Perspektiven ihrer zukünftigen Entwicklung. In meinem Statement orientiere ich mich an den Fragen, die Herr Professor Engelhardt an den Vizepräsidenten der Hochschulrektorenkonferenz, Herrn Prof. Dr. Landfried übermittelt hat, und will versuchen, das in der gebotenen Kürze darzulegen.

### 1. Welchen voraussichtlichen Veränderungen unterliegen die Universitäten in den nächsten Jahren? Welche Anpassungen sind zu vollziehen?

Die Entwicklung der Hochschulen seit 1977 ist bestimmt vom Paradigma der Untertunnelung des Studentenberges; dessen Ende sollte Anfang der neunziger Jahre erreicht werden.

Die folgenden Zahlen, die sich auf die alten Bundesländer beziehen, belegen, daß diese Erwartungen nicht erfüllt wurden.

- Die Zahl der Studienanfänger stieg von 1977 bis 1991 um 65 Prozent; das ist ein Anstieg um mehr als 100.000 und entspricht etwa den Studienanfängern von 15 Hochschulen vom Schlage Bochums.
- Die Zahl der Studierenden wuchs um mehr als 700.000, das heißt um 75 Prozent.

- Im gleichen Zeitraum verbesserte sich die Personalausstattung der Universitäten (nach den neuesten Zahlen des Wissenschaftsrates, ohne Medizin) nur um 1,2 Prozent; zählt man noch die Zentralkapitel bei den Ministerien, die als Steuerungsinstrumente der Ministerien dienen, hinzu, um 6 Prozent.
- Insgesamt drängen sich 1,63 Millionen Studierende auf 810.000 Studienplätzen. Die Auslastung der Universitäten, gerechnet nach den Empfehlungen des Wissenschaftsrates innerhalb der Regelstudienzeit, beträgt 155 Prozent, die der Fachhochschulen 160 Prozent.
- Die Absolventenzahl in Diplomstudiengängen hat sich seit 1977 verdoppelt.
- Nach den Statistiken der Bundesanstalt für Arbeit ist die Arbeitslosenquote der Hochschulabsolventen die geringste. Ob Universitäten für die Arbeitslosigkeit produzieren, möchte ich damit in Frage stellen.
- Der Anteil der Hochschulen an den gesamten Forschungs- und Entwicklungsausgaben in der Bundesrepublik sank von 1978, als er 17,4 Prozent ausmachte, auf 13,6 Prozent im Jahre 1990, so die Faktenberichte Forschung des Bundesministers für Forschung und Technologie.
- Der Anteil der Nettoausgaben für die Hochschulen und ihre Mitglieder sank von 1,32 Prozent des Bruttosozialproduktes in der Mitte der siebziger Jahre auf 0,99 Prozent im Jahre 1989.
- Die Zahlen des Drittmittelpersonals stiegen von 9.300 im Jahre 1980 auf 19.300 im Jahre 1988. Dies zeigt, daß Hochschulen im Wettbewerb um Forschungsmittel stehen.

Wie sieht die weitere Entwicklung aus? Inzwischen ist es ein Gemeinplatz, daß das Paradigma der Untertunnelung des Studentenberges nicht mehr gültig ist. Die Hochschulen müssen von der Erwartung Abschied nehmen, sie könnten die Verhältnisse der siebziger Jahre wieder erreichen. Der Anstieg des Anteils der Studienberechtigten pro Altersjahrgang kompensiert die demographische Entwicklung. Nach den Prognosen der Kultusministerkonferenz werden wir bis Mitte der neunziger Jahre einen leichten Rückgang der Studienanfänger haben. Dies hat sich im vergangenen Jahr bereits gezeigt. Danach werden die

Studienanfängerzahlen wieder steigen und Ende der neunziger Jahre die Zahlen von 1990, dem bisherigen Höchststand, wieder übersteigen. Die Realität der Massenausbildung in den Hochschulen wird dauerhaft bleiben. Dies ist, wie zuvor schon gesagt, nicht zu beklagen, sondern vor dem Hintergrund der internationalen Entwicklung durchaus vernünftig.

Die Konsequenz dieser Erkenntnis heißt: Strukturwandel ist vonnöten, und insofern sind alle Aussagen und Prognosen, auch die vom Ende der achtziger Jahre, überholt. Wenn Sie die Empfehlungen des Wissenschaftsrates zu den Perspektiven der Hochschulen in den neunziger Jahren lesen, dann stellen Sie fest, daß dort das Paradigma der Untertunnelung noch galt. Die Kernaussage lautet dort, es komme darauf an, den damals - 1988 - erreichten Stand der Mittel zu halten und durch Innovationen zu versuchen, diesen Anteil an den öffentlichen Haushalten beizubehalten.

Strukturveränderungen sind notwendig; das bedeutet für Universitäten und Fachhochschulen Strukturänderungen in der Lehre. Das Studium muß innerhalb der Regelstudienzeit studierbar sein. Die Erstausbildung muß auf die Vermittlung von Grundlagen- und Methodenwissen konzentriert werden. Die Ausbildung der Graduierten muß verstärkt werden. Ein Anhaltspunkt hierfür sind Graduiertenkollegs. Der Wettbewerb der Universitäten um Graduiertenkollegs zeigt, daß dies auch wahrgenommen wird. Eine Verkürzung des Erststudiums und eine Reduktion der Inhalte setzen integrierte Weiterbildung voraus.

Aber Strukturänderungen kosten Geld, und zwar in erheblichem Umfang. In unserem staatlichen Hochschulsystem mit staatlichen Finanzvorgaben ist es - angesichts der Tatsache, daß die Regierungschefs von Bund und Ländern 1977 und wiederholt 1989 von einer vorübergehenden Überlast gesprochen haben - zumindest berechtigt, daran zu erinnern, was die Beendigung der Überlast bedeuten würde. Um die Verhältnisse des Jahres 1977 wiederherzustellen, wäre allein für die westdeutschen Hochschulen ein Zuwachs an Finanzmitteln von 6 Milliarden DM erforderlich; das ist ein Drittel der Nettoausgaben des Jahres 1990.

Die Verbindung von Forschung und Lehre in den Universitäten muß meiner Meinung nach beibehalten werden. Die Profilierung der Universitäten gegenüber den Fachhochschulen wird sich sicherlich in den nächsten Jahren verstär-

ken. Aber wie sollen Universitäten ein Profil ausbilden, wie sollen sie in der Lehre Wettbewerb entwickeln, wenn ihnen die Instrumente, die Fachhochschulen haben, verwehrt werden? Angesichts eines nahezu flächendeckenden Numerus clausus' für Fachhochschulen sind die Universitäten diejenigen Einrichtungen im tertiären Bereich, die auch die Studienbewerber aufnehmen müssen, die eigentlich gar nicht in die Universitäten wollen.

## 2. Welche Faktoren beeinflussen, behindern oder verhindern regionalen und universitären Wandel?

Die entscheidenden Einflußfaktoren sind: die Hochschule selbst, Stadt und Region, das Land, Bund und Länder gemeinsam bei der Forschungsförderung und zusammen mit dem Wissenschaftsrat beim Hochschulbau.

Das Absinken der Bewilligungsquote bei der DFG im Normal- und Schwerpunktverfahren auf 40 Prozent zeigt, wie die Konditionen sind und wie hart der Wettbewerb geworden ist. Dem Bundesminister für Forschung und Technologie fehlen, wenn man seinen Anteil am Bundeshaushalt im Jahre 1989, also vor der Wiedervereinigung, als Vergleichsmaßstab heranzieht, 1 Milliarde DM.

Nach dem Grundgesetz sind Hochschulen Länderangelegenheit. Ein absehbarer Trend für die Hochschulen - Universitäten wie Fachhochschulen - lautet: Die Mittel bleiben knapp und werden, wie die Forschungsförderung zeigt, noch knapper. Das gilt, je nach Finanzkraft unterschiedlich, für die Länder und für den Bund.

Das Problem der Kompetenzverteilung im Hochschulbereich zwischen EG, Bund und Ländern ist offen. Der Maastrichter Vertrag gibt unter Beachtung des Subsidiaritätsprinzips - in welcher Weise dies gehandhabt wird, muß offen bleiben - der EG erstmals eine Kompetenz auf dem Felde der Bildung und Forschungsförderung.

Stadt und Region haben - es wurde heute bereits erwähnt, und Herr Müller-Böling hat Beispiele angeführt - seit geraumer Zeit die Nützlichkeit von Hochschulen erkannt. Die Vielzahl von Studien, die seit den siebziger Jahren über die Raumwirksamkeit von Hochschulen erstellt wurde, hat dies gezeigt. Dies

kann sich für die Universitäten und Hochschulen sowohl förderlich als auch hinderlich auswirken. Ein wesentlicher Einfluß geht natürlich von der Öffentlichkeit aus.

### 3. Welche Möglichkeit haben die Universitäten, diesen Einflußfaktoren zu begegnen?

Wissenschaft hat keine oder nur eine schwache Lobby, also muß sie sich bei der starken Konkurrenz um knappe Mittel aus den öffentlichen Haushalten auf sich selbst besinnen. In dieser Konkurrenz müssen die Universitäten und Fachhochschulen deutlich machen, daß Geld, das in die Hochschulen investiert wird, gut investiertes Geld ist. Sie müssen aber auch Rechenschaft darüber geben. Im einzelnen heißt das

- Transparenz über die Leistungen der Hochschule in Forschung und Lehre zu schaffen,
- Entwicklungskonzepte für die Zeit des Generationswechsels bei den Hochschullehrern vorzubereiten - was vielfach geschieht - und sie der Öffentlichkeit deutlich zu machen sowie
- Schwerpunkte mit Bandbreiten wahrscheinlicher Entwicklungslinien zu setzen, die Raum lassen müssen für die "Erwartung des Unerwarteten", wie ein israelischer Soziologe das Selbstverständnis von Wissenschaft bezeichnet hat.

Die Hochschulen müssen Werbung für sich betreiben und darlegen, was in den Universitäten in Lehre und Forschung geschieht, und sie müssen - neben der in letzter Zeit vorherrschenden utilitaristischen Betrachtung von Hochschulen - auch deren Funktion und Aufgabe als Kulturträger hervorheben. Hochschulen müssen für ihre Anliegen Verbündete gewinnen, und zwar auf Landes- und Bundesebene, insbesondere in der Öffentlichkeit. Dies setzt Transparenz und Konzepte voraus.

Einige Beispiele, wie dies geschehen kann, hat Herr Müller-Böling genannt; ich möchte nur noch einige Stichworte hinzufügen:

- Die Universität muß sich als Gesamtheit und Einheit verstehen, auch wenn sie ein Großbetrieb ist. In der privaten Wirtschaft nennt man dies Corporate Identity.
- Universitäten, die die Einheit von Forschung und Lehre verkörpern, können nicht wie Großbetriebe organisiert werden, bei denen Entscheidungen des Vorstands bis auf die unterste Ebene durchgestellt werden. Dies widerspricht dem Ansatz der verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen, die nicht nur in ihrer Summe, sondern auch im interdisziplinären Zusammenspiel eine Universität erst ausmachen.
- Universitäten und ihre Mitglieder müssen sich auch ihrer Sozialpflichtigkeit als staatliche Einrichtung bewußt werden. Das gilt für alle Mitglieder der Universität.
- Die Universität muß ihre Existenz als Großbetrieb, wenn ich es so formulieren darf, mental akzeptieren - denn auch die sogenannten kleinen Universitäten mit 8.000 Studierenden sind Großbetriebe - und entsprechend interne Verfahrensweisen entwickeln, die je nach Universität durchaus unterschiedlich sein können.
- Wenn Entwicklungskonzepte vorliegen, muß Personalpolitik als das entscheidende Instrument zur Zukunftssicherung angesehen werden.
- Schließlich müssen die Universitäten ihren Regionalbezug aufgreifen und wahrnehmen, aber sie müssen - und da möchte ich mich Herrn Müller-Böling anschließen - deutlich machen, daß regionale Probleme sowohl als öffentlich finanzierter Service als auch im Auftrag gegen Entgelt nur mit international konkurrenzfähiger Wissenschaft gelöst werden können. Dies muß innerhalb der Region gegenüber Politik und Öffentlichkeit vermittelt werden. Wenn dies geschieht, dann wird sich die Überzeugung durchsetzen, daß Investitionen in Universitäten gut angelegtes Geld sind.

## Eingangsstatement 5

Priv.-Doz. Dr. rer. pol. Dipl.-Ing. Hans-Gerd Servatius  
Partner, Roland Berger & Partner, International Management  
Consultants, Düsseldorf

Das Thema *"Dienstleistungsqualität als Element des Hochschulmarketing"* möchte ich am Beispiel der Betriebswirtschaftslehre behandeln und zwar einerseits, weil ich mich in diesem Bereich besser auskenne als anderswo und andererseits, weil ich glaube, daß wir bei der Hochschulbetrachtung zwischen verschiedenen Fachbereichen differenzieren müssen. Die Probleme anwendungsorientierter Wissenschaften sind möglicherweise andere als die der Grundlagenwissenschaften.

John Naisbitt hat 1985 die These formuliert: "Universities are more becoming like businesses, and corporations are becoming more like universities of lifelong learning." Ich bedauere nur, daß diese Entwicklung in Deutschland etwas länger dauert; vieles von dem, worüber wir heute sprechen, ist an amerikanischen Business Schools wie Harvard oder Stanford seit langem Realität.

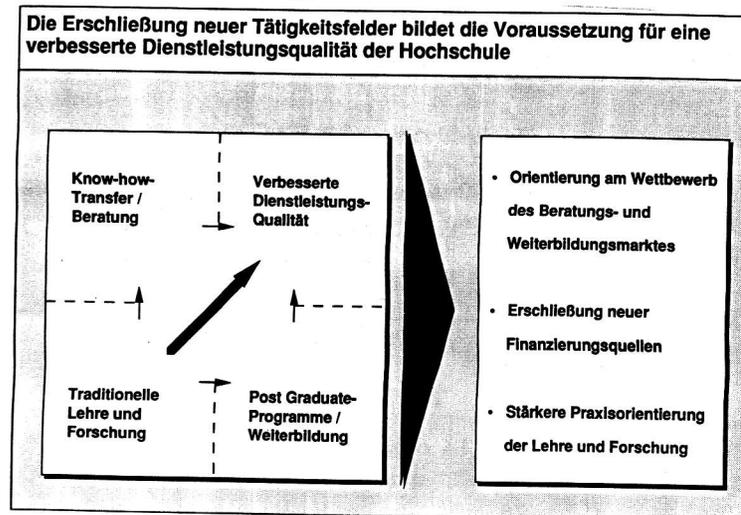
Wir haben heute bereits ausführlich über vier Restriktionen gesprochen, denen der Hochschulbereich gegenübersteht. Erstens haben wir ein überholtes Beamtenrecht, zweitens teilweise veraltete Studieninhalte und eine nicht mehr zeitgemäße Didaktik. Drittens fehlt weitgehend eine Marketing- und Wettbewerbsorientierung der Hochschulen, und viertens müßte es eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein, daß auch die Einkommen der Professoren und der Assistenten wettbewerbsfähig sind - im Vergleich zur Industrie sind sie heute zu niedrig.

Vergleichen wir diese Restriktionen mit den Herausforderungen der neunziger Jahre, so glaube ich, daß die deutsche Universität den Problemen nicht mehr gewachsen ist. Wir haben einen wachsenden Studentenberg, vor allem in anwendungsorientierten Fächern wie der Betriebswirtschaftslehre. Die Hochschulen benötigen mehr Finanzmittel, als die leeren öffentlichen Kassen zur Verfügung stellen können. Die Industrie erhebt seit langem die Forderung nach verbesserter Praxisorientierung der Berufsanfänger, und diese Forderung wird

von Jahr zu Jahr lauter. Besonders ernst zu nehmen ist die Tatsache, daß wir unter einem immer größeren Mangel an qualifizierten jüngeren Hochschullehrern leiden. Angesichts katastrophaler Arbeitsbedingungen herrscht bezüglich der Lehre und der Forschung eine zunehmende Unzufriedenheit aller. Insgesamt erscheint die Situation also recht trostlos.

Dennoch möchte ich nicht in das allgemeine Wehklagen einstimmen. Es gäbe durchaus realisierbare Lösungsansätze, wenn man etwas mehr unternehmerisches Denken in die Hochschule einführen würde. Ein Ansatz hierzu könnte der folgende sein: Gerade in einem Fach wie der Betriebswirtschaftslehre sollte das Dienstleistungsangebot segmentiert werden. Dabei können wir unterscheiden zwischen der traditionellen Lehre und Forschung einerseits sowie Weiterbildung und Beratung andererseits.

Der Markt für Beratungsleistungen müßte eigentlich auch für Hochschulinsti-tute vielfältige Möglichkeiten bieten, die allseits beklagten leeren Kassen der Universität aufzufüllen. Post-Graduate-Programme und die Weiterbildung von Führungskräften gehören in anderen Ländern zum selbstverständlichen Dienstleistungsangebot der Universitäten. Der riesige Markt für Weiterbildung und lebenslanges Lernen scheint jedoch an vielen deutschen Hochschulen vorbeigegangen zu sein, während die privaten Weiterbildungsinstitutionen ohne geschlossenes Gesamtkonzept an diesem Markt partizipieren.



Die Hochschule sollte sich also an ihren eigenen Haaren aus dem Sumpf ziehen, indem sie in neue Tätigkeitsfelder wie Beratung und Weiterbildung diversifiziert, um so zusätzlich eine verbesserte Qualität in Forschung und Lehre erreichen. An der Harvard Business School werden natürlich die MBA-Programme über die Senior-Executive-Kurse mitfinanziert. Es gibt also vielfältige Möglichkeiten, die erschlossen werden könnten, um auch bei uns die leeren Kassen zu füllen. Die Forderung lautet daher: Verbesserung der Dienstleistungsqualität durch Orientierung am Wettbewerb des Beratungs- und Weiterbildungsmarktes. Neben der Erschließung neuer Finanzquellen würde sich hieraus auch eine bessere Praxisorientierung der Forschung und Lehre ergeben.

Neben der Produktpolitik unterscheiden wir im Marketing zwischen der Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik. Die erste Forderung lautete, die Qualität der Produkte, sprich der Dienstleistungen der Hochschule, zu verbessern. Darüber hinaus müsste man natürlich die Preispolitik für den Profit- und den Non-profit-Bereich neu gestalten. Ich empfinde es als nicht zeitgemäß, daß ein Hochschullehrer, der nebenbei Geld verdienen will, merkwürdige Konstruktionen finden muß, um beispielsweise eine GmbH zu gründen. Auch namhafte Professoren tun dies unter dem Namen ihrer Ehefrau. Hier sollte mehr Offenheit möglich sein.

Im Bereich der Distribution gäbe es vielfältige Ansatzpunkte, mit Partnern aus dem Medienbereich neue Wege zu beschreiten. Die Integration von Printmedien und audiovisuellen Medien ist im Weiterbildungsmarkt für Führungskräfte eine Produktinnovation, die auf den Breitenmarkt der Studenten übertragen werden könnte, was auch bereits in ersten Ansätzen geschieht.

Eine Hochschule, die diese Innovationspotentiale ausschöpfen würde, bräuchte sich über ein Kommunikationskonzept wenig Gedanken machen. Die Journalisten würden ihr die Türen einrennen, um über diesen Aufbruch zu berichten. Darüber hinaus stellt sich natürlich für einen Fachbereich die Aufgabe, eine ausgeprägte Identity zu entwickeln, wie es in der Führungslehre z. B. St. Gallen geschafft hat.

Die Bestimmungsfaktoren für eine verbesserte Dienstleistungsqualität sind also

- ein inhaltlich und didaktisch zeitgemäßes Studium,
- eine leistungsfähige betriebswirtschaftliche Forschung,
- damit eine hohe Attraktivität für die besten Professoren und Studenten
- auf der Grundlage von wettbewerbsfähigen Beratungs- und Weiterbildungsaktivitäten.

Abschließend möchte ich Ihnen eine Vision präsentieren, die ich mir als eine schöne Utopie jenseits des heutigen Frontalunterrichts in Massenveranstaltungen vorstellen kann.

Ein zeitgemäßes Studium unterscheidet sich grundlegend von dem heutigen Frontalunterricht in Massenveranstaltungen

Beispiel  
Arbeitstag des Studenten A. an der Universität B. im Jahre 1999 (?)

- 9.00 Kleingruppenarbeit: Fallstudie "Strategische Allianzen mit asiatischen Unternehmen"
- 11.00 Kleingruppenarbeit: Fallstudie "Investitionsgüter-Marketing in der Umwelttechnik"
- 13.00 Mittagessen
- 14.00 Nacharbeit von Übungen zu den Fallstudien (zu Hause)
- 15.00 Bearbeitung von interaktiven Videoprogrammen zur Vorbereitung des nächsten Tages
- 17.00 Vorbereitung der neuen Fallstudien
- 19.00 Kurs Entspannungstechnik
- 20.00 Teilnahme an einer Abendveranstaltung mit Führungskräften

Es ist der Arbeitstag des Studenten A an der Universität B im Jahre 1999 - vielleicht aber auch später. Er beginnt morgens mit Kleingruppenarbeit, denn da ist man noch konzentriert genug, um einige Fallstudien zu bearbeiten. Nach dem Mittagessen absolviert Herr A einige Übungen zu diesen Cases. Gegen 15.00 Uhr setzt er sich an sein interaktives Videoterminal, um sich auf den nächsten Tag vorzubereiten. Auch ein Kurs in Entspannungstechnik, ab 19.00 Uhr, gehört 1999 zu einer zeitgemäßen Ausbildung. Abends trifft er sich mit Führungskräften zu einer Vortragsveranstaltung mit anschließender Diskussion

über praktische Probleme, denn Studium und Führungskrafttraining sind sehr viel stärker vernetzt als heute. Sie lächeln zu Recht, denn das ist eine Utopie, aber ich denke, wir sollten daran arbeiten, damit zumindest ein Teil davon Wirklichkeit wird.

## Diskussion

### Entwicklungschancen und -probleme der Hochschulen vor dem Hintergrund knapper Mittel

#### 1. Breites Angebotsspektrum oder Konzentration auf Schwerpunkte?

**Prof. Dr. Günter:** Ich möchte die bisherigen Redner und das Auditorium bitten, noch einmal auf das Thema einzugehen, das sich neben der Frage nach der Zielsetzung von Hochschulen heute als ganz zentral erwiesen hat, nämlich auf das Problem der Schwerpunktlegerung. Ist es möglich, durch inhaltliche und methodische Schwerpunktlegerung im Wettbewerb besser zu bestehen als bisher? Ist eine solche Schwerpunktlegerung angesichts der aufgezeigten Restriktionen überhaupt möglich oder ist sie in den jetzigen bürokratischen Strukturen unerreichbar?

**Prof. Dr. Müller-Böling:** Leider muß ich zugeben, daß dies keinem aus dem Kreis, der sich hier versammelt hat, möglich ist. Die angesprochenen Gestaltungsmöglichkeiten bestünden nur, wenn das angeblich autonome Hochschulsystem dies tatsächlich wäre. Im Hinblick auf unser Haushaltsgebaren sind wir alles andere als autonom. Sobald wir in einem Bereich Einnahmen erzielen, greift der Finanzminister zu, und wir müssen sie abführen - oder viel Kreativität aufwenden, um sie dennoch in der Universität zu halten. Ohne entsprechende Deregulierung werden wir die erwähnten Modelle nicht realisieren können. Adressat dieser Autonomieforderungen ist aber jemand, der hier nicht vertreten ist, nämlich das Wissenschaftsministerium.

**Dr. Benz:** Zugegeben, die eingeschränkte Autonomie stellt ein Problem dar. Aber ich frage mich, ob die Hochschulen es sich nicht ein wenig zu einfach machen, wenn sie sich immer nur mit dem Hinweis auf diese Fesseln zurückziehen, statt intern nach nutzbaren Ressourcen und Möglichkeiten der

Mittelumschichtung zu suchen. Ich kann mir nicht vorstellen, daß die Ministerien etwas gegen entsprechende Vorschläge einzuwenden hätten.

Herr Dr. Lange hat mich vorhin für meine Behauptung gerügt, die Hochschulen würden in manchen Fachbereichen Arbeitslose produzieren, aber bedenken Sie, wieviel Geld heute für Umschulungsmaßnahmen ausgegeben wird. Ich behaupte natürlich nicht, daß die Mehrheit derer, die in den Universitäten Examina ablegen, in die Arbeitslosigkeit geht, aber es gibt solche Bereiche. Bei manchen Magisterstudiengängen mit den abenteuerlichsten Kombinationen scheint es mir höchste Zeit zu sein, in den Universitäten an Umschichtungen zu denken.

Mit meinem Beitrag wollte ich deutlich machen, daß der Wissenschaftsrat darauf in den nächsten Jahren großen Wert legen wird, wenn es um den Ausbau von Universitäten geht. Er sieht ihn ohnehin sehr zurückhaltend, weil das Schwergewicht eher im Ausbau der Fachhochschulen liegen soll. Diese sollen die Universitäten in Zukunft entlasten. Wir wollen diejenigen Studenten, die heute nur deshalb auf die Universität gehen, weil sie an der Fachhochschule keinen Platz finden, aus der Universität herausholen. Wenn die Universitäten trotzdem ausbauen, so sollten sie sich nicht einfach ausdehnen, sondern zunächst versuchen, im Rahmen des Bestehenden neue Schwerpunkte zu setzen; unter dieser Voraussetzung kommt dann auch eine Erweiterung in Frage.

**Dr. Lange:** Wer definiert denn, welche Fächerkombinationen wann abenteuerlich sind? Beispielsweise konnte der Tübinger Atlas des vorderen Orients - als Ergebnis von Forschung und Ausbildung im Fach Orientalistik - bereits vor 15 Jahren die Trennungslinien in Beirut aufzeigen. Hat das System die prognostische Fähigkeit, heute vorherzusagen, was in 20 Jahren gebraucht wird?

Das Grundrecht der freien Berufswahl und die Funktion der Universitäten als Kulturträger verbieten es, kleine Fächer mit einfachem Federstrich zu beseitigen. Die Konzentration der kleinen Fächer durch Schwerpunktbildung an verschiedenen Universitäten, wie sie vor einigen Jahren in Hessen durchgeführt wurde, könnte ein Vorbild sein. Aber die Frage, was wert ist, gewußt zu werden, unter rein utilitaristischen Gesichtspunkten beantworten zu wollen, halte ich für falsch.

Ein Problem beim Hochschulmarketing ist, daß es zweierlei Zielgruppen gibt, nämlich interne und externe. Intern ist Überzeugungsarbeit in einem Großbetrieb zu leisten. Extern sind Politik, Öffentlichkeit und letztlich Studienbewerber zu berücksichtigen. Eine interessante Beobachtung der letzten Monate ist, daß die Politiker allmählich erkennen, daß ein Drittel eines Altersjahrgangs in den Hochschulen - gekoppelt mit den Familien - ein beträchtliches Wählerpotential darstellt. Insofern müssen sich Hochschulen auch als Partner im politischen Spiel verstehen.

## 2. Finanzielle Abhängigkeit von politischen Entscheidungsträgern oder Nutzung vorhandener Handlungsspielräume?

**Dr. Busch:** Ich bin der Meinung, daß die Universität sich mit den Mitteln, die sie hat, ändern muß und kann. Wir müssen weg von der Klagemauer. Wenn die Gesamtheit der Universitäten in Gestalt der Hochschulrektorenkonferenz riesige Summen von den Politikern fordert, dann ist das ein richtiges Statement zur falschen Zeit. Warum sollte ein Politiker, solange die Hochschulen sich als ein Faß ohne Boden darstellen, in dieses Faß noch etwas hineingeben? Es ist für einen Politiker, der wiedergewählt werden muß, wesentlich einfacher, 300 Millionen DM in die Forstwirtschaft zu stecken, denn damit schafft er sich viele dankbare Wähler. Steckt er dagegen 300 Millionen DM in den Wissenschaftsbetrieb, hat er dauernd unzufriedene Wähler, weil diese meinen, sie müßten 600 oder 900 Millionen DM bekommen. Dafür habe ich sogar ein Beispiel aus eigenem Erleben in Frankfurt: Bei der Grundsteinlegung zu einem neuen Gebäude der Universität war auch der Staatssekretär aus dem Finanzministerium anwesend. Unser früherer Präsident bedankte sich mit einem Halbsatz und sprach dann eine dreiviertel Stunde darüber, was das Finanzministerium und die Landesregierung in Frankfurt alles versäumt hätten. Inhaltlich war wohl alles richtig, aber das Ergebnis war katastrophal: Der Staatssekretär kündigte an, er werde nie wieder in die Universität kommen, denn er hatte eine Danksagung erwartet.

Wir müssen deutlich machen, daß wir etwas leisten, und aus dieser Position können wir bei Gelegenheit auch wieder etwas fordern. Ich bin Mitglied in verschiedenen Stiftungen und kenne einige der Leute, die für die Vergabe von

Fördermitteln und Spenden zuständig sind. Sie geben nie etwas, um Defizite auszugleichen, sondern immer nur Zusätzliches, um produktives Neues zu finanzieren. Das bitte ich ernsthaft zu bedenken.

**Dr. Benz:** Ich fand den Beitrag von Herrn Dr. Busch außerordentlich bemerkenswert, weil endlich ein Universitätsvertreter nicht mehr lamentiert, sondern sagt, daß die Universitäten auf jeden Fall etwas umgestalten können. Ein ehemaliger Minister des Landes Niedersachsen erzählte mir, wenn Politiker den Universitäten etwas gäben, kämen sie sich immer vor wie bei der Fütterung von Krokodilen: Wenn man die Hand nicht schnell genug zurückzieht, reißt das Krokodil sie mit ab. Die Politiker kommen nicht mehr, denn wenn sie die gute Krawatte umhaben und ihr Geschenk bringen, dann hören sie nichts als Beschimpfungen. So kann es einfach nicht weitergehen. Ich war lange genug selbst an einer Universität, um die Verhältnisse zu kennen. Aus eigener Erfahrung weiß ich, daß ein Rektorat Neuerungen nur dann durchsetzen kann, wenn alle zufriedengestellt sind. Es gilt also, nur keinem etwas wegzunehmen und keinem beispielsweise zuzumuten, eine Assistentenstelle abgeben zu müssen, denn das würde sofort zu Ärger im Hause führen. Damit ist von vornherein jeder Innovation viel Kraft genommen.

Lassen Sie mich noch ein Beispiel aus eigener Erfahrung nennen. Als es wieder einmal um Mittelkürzungen ging, wurde das Rektorat der Universität Mannheim ins Ministerium nach Stuttgart gebeten. Der Minister eröffnete uns, er habe vor, der Universität Mannheim den Bereich der Archäologie, der ja nur um eine einzige C3-Stelle angesiedelt sei, wegzunehmen. Er fragte uns, was wir davon hielten. Natürlich haben wir uns gewehrt: Gerade dieses Fach sei eine Korsettstange unserer Universität; daran hänge förmlich unser Universitätsgefühl. Wenn uns die Archäologie weggenommen würde, seien wir keine Universität mehr, und dann gehe der Weg wieder zurück zur Wirtschaftshochschule. Darauf fragte uns der Minister, was er nach unserer Meinung nun eigentlich tun solle. Er habe die Frage schon Vertretern der Universität Heidelberg, die kurz zuvor bei ihm gewesen waren, in bezug auf ein anderes Fach gestellt. Auch die hätten sich aber gesträubt: Man könne doch aus dem wunderschönen, bunten Blumenstrauß ihrer Universität nicht einfach die eine oder andere Blume herausnehmen, denn dadurch ginge ja das Charakteristische und Typische der Universität Heidelberg verloren.

So sind eben die Universitäten. Gerade deshalb bin ich sehr dankbar für den bemerkenswerten Beitrag von Herrn Dr. Busch, daß man bei gutem Willen in den Universitäten doch einiges bewegen kann. Damit ist der Staat zwar keineswegs entlastet, denn dieser muß seinen Verpflichtungen, insbesondere den finanziellen, nachkommen, aber es muß auch Schluß sein mit dieser Krokodilmentalität.

**Prof. Dr. Müller-Böling:** Ich befinde mich keineswegs vor der Klagemauer, sondern wir sind sehr aktiv in der Gestaltung unserer Universität, ziehen beispielsweise auch Stellen ein und setzen sie um. Ich lasse mich aber auch nicht gern falsch anklagen und von allen möglichen Leuten, die diesbezüglich selbst im Glashaus sitzen, der Ineffizienz zeihen. Wenn ein Bau innerhalb der Universität acht Jahre dauert, dann ist das einfach ineffizient, und dafür ist kein Mensch innerhalb der Universität verantwortlich. Wenn ich innerhalb des Haushalts nicht umschichten kann, dann habe ich nicht die notwendigen Rahmenbedingungen, um das auszuführen, was von mir verlangt wird. Wenn die Wirtschaft keine ausreichend guten Ausbildungsangebote bietet und alle zu uns in die Universitäten kommen, dann möchte ich dafür nicht mit Dreck beworfen werden.

Was die Universitäten seit 1977 geleistet haben, ist unglaublich - Herr Dr. Lange hat die Zahlen genannt. Daß wir faul und nur an der Forschung interessiert seien, ist ein absolutes Zerrbild der deutschen Universität. Ich bin sofort mit Ihnen einverstanden, daß es viel zu verbessern gäbe, aber es wird falsch angefaßt. Wer so wie Sie Kommunikationspolitik betreibt, stärkt geradezu diese Abwehrhaltung innerhalb der Universitäten und hemmt alle neuen Ansätze.

**Dr. Lange:** Ich bin sehr dankbar für den Hinweis, daß man die einzelnen Fachbereiche differenziert betrachten muß. So sind zum Beispiel die Fraunhofer-Institute als sehr anwendungsorientierte ingenieurwissenschaftliche Institute gerade ein Beispiel dafür, daß man innerhalb der deutschen Hochschullandschaft unternehmerisch agieren kann. Ich hatte meine Kritik eher auf Fächer wie die Betriebswirtschaftslehre gerichtet, die von den Ingenieuren lernen könnten, was Hochschulmarketing ist. Allerdings können besonders die Geisteswissenschaften, die nach meinem Verständnis zur Idee der Ganzheit einer *universitas* gehören, Mittel nicht so einfach über den Marktmechanismus

einwerben. Wir müßten differenzierte Mechanismen etablieren, damit diejenigen, denen sich ein Markt bietet, auch aktiviert werden, diesen Markt auszuschöpfen, während für diejenigen, die sich schwer tun, einen solchen sehr monetär ausgerichteten Effizienznachweis zu erbringen, andere Formen der klassischen Wissenschaftsförderung gelten müssen. Dies könnte vielleicht im Rahmen des postmodernen Ideals der Vielfalt innerhalb einer Ganzheit geschehen.

**Westebbe:** Bei unserer Autonomiediskussion haben wir bisher einen wichtigen Punkt außer acht gelassen: die Autonomie in der Auswahl der Studenten. Als Sie, Herr Dr. Benz, zu Anfang Ihres Eingangsstatements sagten, der Wettbewerb um Studenten falle aus, weil es so viele davon gibt, habe ich mich zunächst erschrocken, konnte hinterher aber feststellen, daß Sie dies nicht so wörtlich meinen. Die Universitäten wollen zwar nicht eine bestimmte Anzahl von Studenten, aber eine bestimmte Sorte. Sie müssen folglich die Möglichkeit haben - und in gewissem Umfang besteht diese heute trotz der ZVS-Methode schon -, sich ihre Studenten auszuwählen. Natürlich können sie sich nicht jeden einzelnen nach entsprechenden Bewerbungsverfahren aussuchen, aber sie können ihre Studiengänge so darstellen, daß sich möglichst nur die gewünschte Sorte Studenten bewirbt. Wenn eine Universität auf einem bestimmten Gebiet gut ist, dann ist der Lehrstoff in der Regel auch schwer, und wenn sie dies penetrieren kann, fallen die Bewerbungen derjenigen, die nicht wirklich etwas Schweres lernen wollen, als erste fort.

Das personell prägende Element der Hochschulen, die Studenten, sollten nicht wie bisher zugewiesen werden, sondern die Hochschulen sollten sie gezielt ansprechen können und müßten die Möglichkeit haben, diejenigen Bewerber auszusuchen, die den gewünschten Profilen entsprechen.

### 3. Gestaltungsspielraum durch Personalpolitik?

**Brigitte Weidner-Russell, Hochschul-Informationssystem GmbH:** Eröffnen sich nicht in den kommenden Jahren neue Spielräume für die Personalpolitik der Hochschulen? Da viele Hochschullehrerstellen neu besetzt werden müssen, ergibt sich doch ein größerer Gestaltungsspielraum als in der Vergangenheit, in der es vor allem um Stelleneinziehung, Reduktion und Umwidmung ging, was schließlich schwieriger durchzusetzen ist.

**Prof. Dr. Müller-Böling:** Mit Ihrem Hinweis auf die Möglichkeit der Neuberufungen haben Sie teilweise recht. Allein aus unserer Altersstruktur ergibt sich, daß bis zum Jahre 2000 rund ein Drittel der Hochschullehrer der Universität Dortmund - ungefähr 120 von 310 - emeritiert wird und ersetzt werden muß. Zusammen mit der normalen Fluktuation bedeutet dies, daß wir bis zum Jahre 2000 mehr als die Hälfte aller Stellen neu besetzen müssen. Das bringt aus meiner Sicht zwei ganz große Probleme mit sich. Zum einen wird es eine wichtige und sehr schwierige innerorganisatorische Aufgabe sein, eine Organisation, bei der die Hälfte aller Führungskräfte über einen so kurzen Zeitraum ausgetauscht wird, lebensfähig zu erhalten. Zum anderen kostet jede Neuberufung Geld. Für Nordrhein-Westfalen haben wir hochgerechnet, daß jährlich 60 bis 80 Millionen DM notwendig sind, und für andere Bundesländer gilt sicher ähnliches, weil der Ausbau der Universitäten fast überall zu Anfang der siebziger Jahre stattfand. Dieses Problem könnte nur über Sonderprogramme der Finanzierung gelöst werden.

### 4. Berufsfertigkeit oder Berufsfähigkeit?

**Prof. Dr. Wolfgang Maßberg, Rektor der Ruhr-Universität Bochum:** Ich möchte Ihnen, Herr Dr. Servatius, eine Frage stellen. Meinen Sie, daß die Wirtschaft mit dem Konzept, das Sie vorschlagen, wirklich glücklich würde? Sie haben einen stärkeren Praxisbezug und anwendungsorientierte Forschung sehr stark betont, und ich schließe nicht aus, daß das auch notwendig ist. Wenn aber jedes Hochschulinstitut zur Finanzierung seiner Aktivitäten ertragsträchtigen Aufträgen nachjagen muß, dann darf man sich nicht wundern, wenn die Entwicklungen, die kurzfristig - also innerhalb eines Jahres oder innerhalb einer Legislaturperiode der jeweiligen Landesregierung - keinen ausreichenden Return on Investment abwerfen, auf der Strecke bleiben. Wenn sich schließlich auch die Lehre an diesen kurzfristig ertragsträchtigen Aktivitäten orientiert, sehe ich das Risiko einer engspurigen Ausbildung, und eventuell werden ganz andere Ausbildungsschwerpunkte verlangt, wenn die Absolventen die Hochschule verlassen.

Als Beispiel erwähnten Sie auch die Universität Harvard. Wir dürfen aber nicht so tun, als ob die Universitätslandschaft in den USA nur aus Harvard und MIT bestünde. Ich stehe in engem Kontakt mit einer ganzen Reihe

amerikanischer Maschinenbau-Kollegen, die es als einen großen Fehler betrachten, daß in der amerikanischen Hochschullandschaft gerade so taktiert wurde, wie Sie es hier fordern. Man richtete sich nach dem, was die Wirtschaft, die Industrie *im Augenblick* brauchte, so daß bei der Dynamik der heutigen Wirtschaft die Absolventen der "normalen" Universitäten gar nicht für das ausgebildet waren, was verlangt wurde - vor allen Dingen nicht in der erforderlichen Breite, um eine Basis für Neues darzustellen. Damit wurde mir sehr nachdrücklich der bodenlose Absturz des amerikanischen Maschinenbaus innerhalb von nur zwei Jahren erklärt. Heute sucht man dort Ausbildungsmodelle, wie wir sie haben. Die VDMA-Statistik - sehen Sie mir bitte nach, daß ich jetzt aus Sicht der Ingenieurwissenschaften spreche - weist aus, daß im weiteren Bereich des Maschinenbaus genau die Länder am Boden liegen, die uns immer wieder als Vorbilder in der Ausbildung vorgehalten werden.

Schließlich müssen wir uns auch im Rahmen des Marketing dagegen wehren, daß wir nur noch nach Studentenzahlen, Absolventenausstoß und Verweilzeiten beurteilt werden.

**Dipl.-Kfm. Guido Schmidt, Ruhr-Universität Bochum:** Sie, Herr Dr. Servatius, vertreten aus meiner Sicht das Schreckensszenario, daß eine Universität zur Berufsausbildungsakademie wird - das kann überhaupt nicht ihre Aufgabe sein. Im Bereich der Wirtschaftswissenschaften ist es fast schon so weit, daß wir, weil wir in der Massenuniversität gar nicht mehr alle gesellschaftlichen Funktionen umsetzen können, faktisch über eine vielleicht schlechte Berufsausbildung nicht hinauskommen. Die Aufgabe einer Universität muß meiner Meinung nach aber darin liegen, ein breites Wissen und die Fähigkeit zu lernen zu vermitteln. Bei der Ausbildung kommt es nicht auf inhaltliche Dinge an, sondern auf die Grundlagen, das heißt darauf, ob es uns gelingt, Führungskräfte auszubilden, die in der Lage sind, gesellschaftliche, ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung zu übernehmen.

Auch den Vergleich mit den Vereinigten Staaten finde ich nicht angebracht. Ich würde eher das englische Modell vorziehen. Dort ist es egal, was Sie studieren, denn mit Ihrem Studium haben Sie nur gezeigt, daß Sie studieren können, daß sie sich auf Dinge konzentrieren können und daß Sie bereit sind, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Historiker werden dort beispielsweise auch bei einer Bank eingestellt. Wir dürfen nicht so tun, als sei das

bei uns unmöglich - in der Wirtschaft ist dies weit verbreitet. Zum Beispiel verfügen Chemieunternehmen über einen enormen Nachwuchs an Naturwissenschaftlern. Wenn diese nach einigen Jahren für die Forschung "verbraucht" sind, werden sie in wirtschaftswissenschaftlichen Bereichen eingesetzt. In der Führungsmannschaft von BASF ist jeder zweite Chemiker und leistet gute Arbeit in einem ganz neuen Feld, in das er sich einarbeiten mußte.

Die Universitäten haben das Problem, daß sie sich nicht mehr trauen, zu sagen, daß es nicht ihre Aufgabe ist, eine strenge Berufsausbildung durchzuführen - dieser Mut ist aber heute gefordert.

**Priv.-Doz. Dr. Servatius:** Ich fürchte, ich bin hier etwas mißverstanden worden und möchte daher einiges richtigstellen. Die Beratungsunternehmen tun genau das mit den Mitarbeitern, was nach Ihren Aussagen in den Hochschulen zu kurz kommt. Wir empfinden die Überspezialisierung der Hochschulausbildung als großes Problem. Die Absolventen haben an der Universität ihre Fächer mehr oder weniger gut abgehakt; was Ihnen zu wenig vermittelt wurde, ist die Fähigkeit zu interdisziplinärem Denken und zu einer ganzheitlich-vernetzten Sicht der Dinge. Ebenso wenig werden die ethischen Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre thematisiert, und Ökologie fand bis vor einigen Jahren nur in ganz wenigen Lehrveranstaltungen statt. Wir, und da spreche ich für alle großen Unternehmensberatungen, versuchen, diesen Nachholbedarf der Universitäten auszugleichen. Die großen Unternehmensberatungen sind gerade wegen ihrer Ausbildungsprogramme so attraktiv für Hochschulabsolventen, und weil diese danach in der Industrie sehr gefragt sind, kann man sagen, daß wir eine Ausgleichsfunktion erfüllen, indem wir auch für die Wirtschaft ausbilden.

In bezug auf Amerika bin ich ebenfalls mißverstanden worden. Es ist durchaus nicht so, daß wir hier amerikanische Verhältnisse einführen möchten. Aber es gibt überall auf der Welt Dinge, von denen man lernen kann, und Marketingorientierung kann man eben besonders gut von den Spitzenuniversitäten in Amerika lernen.

Inwieweit der einzelne seine Hochschulausbildung als eine Vorbereitung für seine berufliche Tätigkeit begreift und wie er die Gewichte setzt, wie er also die allgemeine und die menschliche Bildung mit einer fachlichen Ausbildung verknüpft, ist natürlich seine individuelle Angelegenheit. Mag sein, daß bei

einigen Privatuniversitäten die pragmatische Orientierung zu stark im Vordergrund steht; bei den deutschen Hochschulen im allgemeinen sind wir aber noch weit davon entfernt, es geht dort ziemlich wirklichkeitsfremd zu, und in vielen Fachbereichen kommt der Praxisbezug zu kurz. Das hängt sicher auch mit der Berufungspolitik, zum Beispiel in der Betriebswirtschaftslehre, zusammen. Es erscheint mir etwas eigentümlich, daß viele Vertreter dieses anwendungsorientierten Fachs noch nie ein Industrieunternehmen von innen erlebt haben. Nach Promotion und Habilitation sind sie in der Regel zwischen 35 und 40 Jahre alt und warten auf ihren Ruf. Ich empfand die sich zwangsläufig ergebende Praxisferne dieser Professoren während meines Betriebswirtschaftsstudiums als sehr bedauerlich.

Ich hoffe, daß ich einige Mißverständnisse ausräumen konnte, denn ich glaube, daß unsere Positionen gar nicht so weit voneinander entfernt sind.

**Brigitte Weidner-Russell, Hochschul-Informationssystem GmbH:** Ich möchte noch eine Bemerkung an Herrn Dr. Servatius anschließen: Ich war zwar nicht mit allen Punkten Ihres Beitrags einverstanden, aber eine Ihrer Forderungen möchte ich unterstreichen. Die Form der Lehrveranstaltungen muß sich ändern, insbesondere, da die Ausstattung mit räumlichen Ressourcen voraussichtlich nicht wachsen wird. Daß Vorlesungen, wie es bisher der Fall ist, in antiquierten Hörsälen gehalten werden, können wir uns für die Zukunft kaum leisten. Meiner Meinung nach haben die Hochschulen ein riesiges Defizit im Bereich der Kommunikations- und Konferenztechnik. Didaktische Programme und gezielte Unterstützung der Lehre müssen geschaffen werden, um so nicht jeweils bei Bedarf ein neues Hörsaalzentrum bauen zu müssen, sondern die größere Öffnung gegenüber der Technik, die die Studenten heute von vornherein mitbringen, zu nutzen und sie nicht wieder mit alten Vortragstechniken und schlechten Arbeitsbedingungen zu bedienen.

## Fazit der Podiumsdiskussion

Prof. Dr. Bernd Günter

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Die vielen Facetten und Mosaiksteine, die im Verlauf des Tages angesprochen wurden, würde ich zwar gerne zum Abschluß des Workshops noch einmal Revue passieren lassen, ich fürchte nur, dies übersteigt bei weitem den Rahmen eines Fazits. Deshalb beschränke ich mich auf einige wenige Gesichtspunkte. Im wesentlichen sind es drei Aspekte, die sich wie ein roter Faden durch die heutige Veranstaltung zum Wissenschaftsmarketing ziehen und in den Referaten, den Statements der Podiumsdiskussionsteilnehmer und nicht zuletzt auch in den Diskussionsbeiträgen des Auditoriums thematisiert wurden.

1. Der Untertitel dieser Veranstaltung an der Ruhr-Universität Bochum zum Thema Wissenschaftsmarketing lautet "Hochschulen und Region im Umbruch". Wir haben heute mehrfach gehört, daß dies kein plötzlicher Umbruch ist. Der Wandel ist nicht über uns hereingebrochen wie ein Orkan. Es handelt sich vielmehr um eine Entwicklung, die sich schon vor fünf oder vielleicht auch schon vor zehn Jahren angedeutet hat.

Die Signale waren wahrscheinlich nicht so deutlich und die Sensibilität der Entscheidungsträger nicht so hoch, wie es notwendig gewesen wäre. In jedem Fall wurden die Zeichen nicht rechtzeitig erkannt. Hätten wir bereits damals intensiv und umfassend Wissenschaftsmarketing betrieben, dann wäre frühzeitig deutlich geworden, was auf uns zukommt und welche Position wir heute einnehmen. Diese Analyse - die eventuell geeignet gewesen wäre, uns die Augen zu öffnen - hätte die Marktforschung leisten können.

Die deutschen Hochschulen sind gegenwärtig - auf den unterschiedlichsten Märkten - einem zunehmenden Wettbewerb ausgesetzt. Einem Wettbewerb, dies hat die Diskussion und insbesondere der Vortrag von Prof. Tavernier verdeutlicht, dem sie nur bedingt gewachsen sind. Es ist zwingend notwendig, daß die Hochschule ihre Ziele ganz klar formuliert und eine Corporate Mission entwickelt.

Daß dies für eine große Hochschule schwierig ist, steht außer Zweifel. Selbst für einen kleinen Studiengang, an dem lediglich sieben oder acht Personen beteiligt sind, ist dies nicht einfach. Aus meinen eigenen Erfahrungen hierzu kann ich sagen, daß bei der Formulierung einer Corporate Mission, wie so oft, der Teufel im Detail liegt. Jeder Beteiligte muß sich darauf einschwören, hat dieses Commitment mitzubringen und muß sich diesem Statement auch verpflichtet fühlen. Heute existiert diese Corporate Mission, aber bis dahin war es ein sehr langer Entscheidungsprozeß. Für eine größere Hochschule ist die Formulierung eines Mission Statement dementsprechend schwieriger.

2. Der zweite wirklich kritische Aspekt ist die Frage der Positionierung der Hochschulen, in letzter Konsequenz also die Frage der Profilierung einer Hochschule gegenüber ihren aktuellen und potentiellen Konkurrenten. Dabei geht es nicht nur um die Abgrenzung zwischen Universitäten und Fachhochschulen - die Grenzen drohen in jüngster Zeit mehr und mehr zu verschwimmen -, sondern auch um eine Differenzierung zwischen den Hochschulen und privatwirtschaftlichen Institutionen wie zum Beispiel Firmen-Akademien oder privaten Forschungseinrichtungen. Des weiteren spielt selbstverständlich auch die Abgrenzung zwischen den Universitäten selbst eine wichtige Rolle. Die ersten Versuche, von außen auf gewisse Leistungsunterschiede zwischen den Hochschulstandorten hinzuweisen, werden zum Beispiel von den Medien in Form der Rankings unternommen - gleichgültig wie kritisch man diesem Instrument gegenübersteht.

Ich glaube, daß die Frage der Positionierung der deutschen Hochschulen noch absolut ungelöst ist und daß sich die meisten Universitäten und Fachhochschulen - mit Blick auf die vielfältigen Restriktionen - nicht trauen, Flagge zu zeigen. In Anbetracht der sehr weit fortgeschrittenen Entwicklungen im europäischen Ausland und im Hinblick auf den Europäischen Binnenmarkt ist dies eine relativ beunruhigende Haltung.

3. Die erheblichen finanziellen Probleme der Hochschulen und die auch in Zukunft nur spärlich fließenden Mittel von Bund und Ländern zwingen die Universitäten dazu, bei der Realisierung einer Marketing-Konzeption zunächst einmal "kleine Brötchen zu backen". Die Verantwortlichen in den Hochschulen täten allerdings gut daran, die Problemlösung nicht mit

Hinweis auf die finanziellen Engpässe und den politischen Handlungsbedarf zu vertagen. So notwendig eine finanziell bessere Ausstattung der Hochschulen ist, große Hoffnungen auf baldige Abhilfe sind vollkommen unangebracht. Die Hochschulen müssen vielmehr damit beginnen, die vorhandenen Freiräume auszunutzen, neue Aktivitäten zu entfalten sowie die Effizienz bisheriger Maßnahmen kritisch zu hinterfragen. Dabei gilt es, die Nachfrager und deren Bedürfnisse stärker in den Mittelpunkt der Überlegungen zu stellen und die oftmals rein anbieterorientierte Denkhaltung aufzugeben.

In einer Fernsehsendung, die am 10. Juni 1992 im ZDF ausgestrahlt wurde, hat Prof. Simon, der Präsident des Wissenschaftsrates, provozierend formuliert, es gäbe überhaupt keine neuen Ideen zum Thema Hochschule und Hochschulreform. Es sei alles schon einmal gedacht und publiziert worden. Das mag zutreffend sein; das Wissenschaftsmarketing trägt aber dazu bei, diese Ideen zu systematisieren und das Augenmerk auf die wichtige Frage zu lenken, wie die Hochschulen diese Ideen verarbeiten können und wie sie, an den eigenen Zielen orientiert, nachfrage- und konkurrenzorientiert agieren können. Aus meiner Sicht kann Wissenschaftsmarketing - und zwar relativ kurzfristig - zu einer gesteigerten Effizienz der Hochschulen beitragen.