

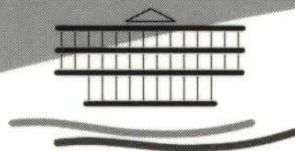
Qualitätssicherung in Hochschulen

Detlef Müller-Böling (Hrsg.)

Forschung

Lehre

Management



Verlag Bertelsmann Stiftung

Qualitätssicherung in Hochschulen

Forschung – Lehre –
Management

Detlef Müller-Böling (Hrsg.)

unter Mitarbeit von:

Andreas Barz

Jutta Fedrowitz

Burkhard Kölsch

Klaus Neuvians

Eröffnungsveranstaltung des CHE Centrum für
Hochschulentwicklung am 25./26. Januar 1995
in der Stadthalle Gütersloh

Verlag Bertelsmann Stiftung
Gütersloh 1995

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Qualitätssicherung in Hochschulen : Forschung – Lehre –
Management ; Eröffnungsveranstaltung des CHE Centrum für
Hochschulentwicklung am 25./26. Januar 1995 in der Stadthalle
Gütersloh / Detlef Müller-Böling (Hrsg.). – Gütersloh : Verl.
Bertelsmann Stiftung, 1995

ISBN 3-89204-184-9

NE: Müller-Böling, Detlef [Hrsg.]; Centrum für Hochschulentwicklung
<Gütersloh>

Eine Publikation des
CHE Centrum für Hochschulentwicklung

©1995 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Verantwortlich: Detlef Müller-Böling
Lektorat: Brigitte Neuparth
Herstellung: Sabine Klemm
Umschlaggestaltung: Christiane Rasche-Hellmann
Satz: digitron GmbH, Bielefeld
Druck und Bindung: Gütersloher Druckservice GmbH
ISBN: 3-89204-184-9

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
--------------------------	---

Qualität von Hochschulen

Glasnost im Hochschulsystem	13
<i>Reinhard Mohn</i>	

Qualitätssicherung in Forschung, Lehre und Management	19
<i>Hans-Uwe Erichsen</i>	

Qualitätssicherung in Hochschulen. Grundlage einer wissenschaftsbasierten Gesellschaft	27
<i>Detlef Müller-Böling</i>	

Qualitätssicherung in der Forschung

Qualitätssicherung in der Forschung	49
<i>Helmut Altner, Jutta Fedrowitz</i>	

Qualitätssicherung in der Schweizer Forschung	55
<i>Verena Meyer</i>	

Qualitätssicherung in der polnischen Forschung: Das Dilemma der Übergangsphase	63
<i>Witold A. Karczewski</i>	

Forschungsindikatoren: Instrumente politischer
Legitimierung oder organisatorischen Lernens 73
Peter Weingart

Bewertung von Forschungsleistungen:
Fortgeschrittene bibliometrische Methoden als
quantitativer Kern von Peer-review-basierten
Evaluationen 85
Anthony F. J. van Raan

Kann groß gut sein? Qualitätssicherung und
Erfolgskontrolle in der Großforschung 103
Joachim Treusch

Qualitätssicherung in der Lehre

Qualitätssicherung in der Lehre –
Versuch einer Systematisierung 119
Clemens Klockner, Andreas Barz

Das schwedische Modell der Qualitätssicherung 124
Mårten Carlsson

Transparenz, Evaluation, Qualitätssicherung:
Lehre auf dem Prüfstand 137
Karl-Heinz Hoffmann

Evaluation im Verbund 148
Jürgen Lüthje

Bewertung der Lehre aus Sicht der Studierenden
und Absolventen 160
Hans-Dieter Daniel

Studienverlaufsanalyse: Abbild der Realität
oder statistisches Artefakt? 186
Marcus Eitler, Dirk Nakott, Walter Nohlen, Andreas Reuter

Qualitätssicherung in Management und Administration

Qualitätssicherung in Management und
Administration 199
Rupert Huth, Klaus Neuvians

Qualitätssicherung in Management und
Administration: Aufgaben des Staates 203
Jürgen Zöllner

Die Evaluation im Zentralstaat:
Das französische Modell 210
André Staropoli

Strategische Planung
im neuen föderalen System Belgiens am Beispiel der
Katholischen Universität Löwen 223
Ignace Hecquet

Wieviel sind amerikanische Erfahrungen bei einer
Universitäts-Neugründung wert? 242
Hans N. Weiler

Optimierung von Universitätsprozessen 258
Ralf Reichwald, Hans Koller

Leistungsbewertung – Zweck oder Selbstzweck? Erfahrungen aus Großbritannien und den Niederlanden

Leistungsbewertung – Zweck oder Selbstzweck?
Erfahrungen aus Großbritannien und den
Niederlanden 289
Klaus Landfried, Burkhard Kölsch

Qualitätsbewertung im englischen Hochschulwesen:
Grundsätze, gegenwärtiger Stand und
Zukunftsperspektiven 295
Paul M. Clark

Qualitätsbewertung und -beurteilung im englischen Hochschulwesen	312
<i>Colin Brooks</i>	
Hintergründe des neuen Qualitätssicherungssystems in den Niederlanden	323
<i>Ferdinand J. H. Mertens</i>	
Methoden und Zielsetzungen der Qualitätsprüfung an niederländischen Universitäten	345
<i>Harry G. Brinkman</i>	
Schlußwort	
Tagungserkenntnisse und zukünftige Arbeit des CHE Centrum für Hochschulentwicklung	357
<i>Detlef Müller-Böling</i>	
Autoren	371

Qualitätssicherung in Hochschulen. Grundlage einer wissenschaftsbasierten Gesellschaft

Detlef Müller-Böling

1. Die wissenschaftsbasierte Gesellschaft – Herausforderung an das Hochschulsystem

Es wird in der letzten Zeit viel über die neuen Anforderungen an das Hochschulsystem gesprochen. Dabei wird in weiten Bereichen nicht klar, was eigentlich gemeint ist. Ich sehe die wirklich neue Herausforderung in einer grundlegenden Veränderung der Gesellschaft. Dabei geht es nicht um den Übergang von der Industriegesellschaft in die Dienstleistungs- oder die Informationsgesellschaft oder um andere Charakterisierungen, die auf einzelnen ökonomischen oder technischen Kategorien beruhen.

Es geht vielmehr um einen grundlegend neuen Umgang mit Wissen in unserer Gesellschaft. Während in früheren Jahrhunderten die persönliche oder die von anderen persönlich erlebte und dann weitergegebene Erfahrung leitend für berufliches, politisches und privates Handeln war, so sind nunmehr in einem nie gekannten Ausmaß wissenschaftliche Erkenntnis und Methodik Grundlage unserer Entscheidungen.

Kaum eine politische Entscheidung fällt heute mehr ohne vielfältige wissenschaftliche Gutachten. Unternehmen analysieren mit wissenschaftlichen Methoden Verbraucherwünsche, Markt-

veränderungen und -trends. Arbeitsplätze werden nach wissenschaftlichen Erkenntnissen gestaltet.

Aber auch unser persönliches, unser privates Handeln ist durch wissenschaftliche Expertise geprägt.

Wer getraut sich heute noch, einen Vertrag abzuschließen ohne juristischen Beirat? Wer erklärt sich ohne ärztliche Konsultation für arbeitsfähig? Früher fällt diese Entscheidung die Großmutter. Wer kann noch einen Brief ohne Informatikgrundkenntnisse verfertigen? Zumindest wird die wissenschaftliche Expertise dann notwendig, wenn Rechner oder Drucker zusammengebrochen sind. Dies alles zeigt, wir sind eine Gesellschaft, in der es im politischen, im Arbeits- und im persönlichen Bereich in einem unglaublich gesteigerten Umfang auf die Erkenntnisse und Methoden der Wissenschaft ankommt.

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

Dies ist die eigentliche Herausforderung einer wissenschaftsbasierten Gesellschaft an die Hochschulen: Breite Schichten dieser Gesellschaft müssen wissenschaftlich gebildet sein – nicht mehr nur der Richter, der Arzt oder der höhere Verwaltungsbeamte, sondern auch der Verkäufer, der Mechaniker, der Landwirt oder der Ausübende eines Berufes, den wir heute noch gar nicht kennen.

Insofern wird die Bedeutung, die einer hohen Qualität unseres Hochschulwesens zukommt, unmittelbar deutlich. Eine wissenschaftsbasierte Gesellschaft wird nur so leistungs- und wettbewerbsfähig sein, wie es ihr Hochschulsystem, ausgelegt auf breite Schichten der Bevölkerung, zuläßt. Dabei darf oder muß es sogar Differenzierungen im Hochschulsystem geben. Dies sind die Grundvoraussetzungen, unter denen die Gestaltung unseres

Hochschulsystems heute diskutiert, aber spätestens morgen in Angriff genommen werden muß.

Wie sieht nun das zukünftige Leitbild der deutschen Universität aus, das unter der Prämisse, breite Schichten der Bevölkerung wissenschaftlich zu bilden, gleichzeitig hohe Qualität sichert?

Während ich in den vergangenen Monaten mit der Charakterisierung der Gelehrtenrepublik, der nachgeordneten Behörde, der Gruppeninstitution und dem Dienstleistungsbetrieb insbesondere die schwierige Situation der deutschen Hochschulen sowohl strukturell als auch mental beschrieben habe, möchte ich nunmehr etwas genauer das Bild der Zukunft beschreiben, wie es mir vorschwebt und an dem wir im CHE unsere Arbeit ausrichten werden.

2. Leitbild der neuen deutschen Hochschule

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

Auf dieser Grundlage der überwiegend staatlichen Finanzierung möchte ich die Hochschule der Zukunft mit folgenden, zuerst einmal grob skizzierten Eigenschaften charakterisieren, auf die ich dann detaillierter eingehen werde: Die Hochschule der Zukunft muß sein:

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

2.1 Autonome Hochschule

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

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

2.1.1 *Korporative vs. individuelle Autonomie*

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.

Teilweise aus Überbetonung der individuellen Wissenschaftsfreiheit resultieren allerdings die allseits beklagten Defizite in der Studienorganisation hinsichtlich nicht abgestimmter Lehrveranstaltungen, Prüfungstermine, inhaltlicher Überschneidungen oder Leerfelder usw.

Dies gilt in gleicher Weise für die Forschung, die so hochspezialisiert ist, daß sie kaum noch die ganzheitlichen, interdisziplinären Probleme der Gesellschaft beantworten kann.

Die Freiheit von Forschung und Lehre wird vielfach mißverstanden als individuelle Freiheit des einzelnen, müßte aber stärker begriffen werden als die Freiheit der Hochschule oder des Fachbereiches insgesamt gegenüber dem Staat, Studiengänge und

Forschungsprogramme zu gestalten. Dazu bedarf es zweifellos auch individueller Freiräume, allerdings unter Bezug auf gemeinsame Zielsetzungen.

Von daher muß es wieder zu einem ausgewogenen Verhältnis zwischen individueller und korporativer Autonomie kommen.

2.1.2 Autonomie gegenüber dem Staat

Die starke Betonung der individuellen Wissenschaftsfreiheit hängt sicherlich auch mit den Einschränkungen des Staates hinsichtlich der korporativen Autonomie zusammen. Hier gibt es ein deutliches Wechselverhältnis.

Gehen wir von den Eingriffs- und Steuerungsmöglichkeiten des Staates – gerade auch im Hinblick auf die Qualitätssicherung – aus, so ist festzustellen:

Kennzeichnend für die Universität in der europäischen Tradition ist ein System der ex-ante-Steuerung seitens des Staates. Etliche Maßnahmen sollen im vorhinein sicherstellen, daß qualitativ hochwertig gearbeitet wird, beispielsweise:

- In der Hochschule als staatlicher Einrichtung bzw. unter staatlicher Anerkennung wacht der Staat über seine eigenen Einrichtungen oder vergibt die Anerkennung als Hochschule. Damit ist die Einrichtung einer privaten Institution, die sich Hochschule nennen darf, verwehrt. Jeder, der eine Hochschule besucht, kann sicher sein, daß sie zumindest staatlich geprüft ist.
- Bei der Genehmigung von Verfahren innerhalb der Hochschule in Form von festgelegten Ordnungen (z. B. die Genehmigung von Prüfungsordnungen, Studienordnungen etc.) nimmt der Staat Einfluß auf zukünftiges Handeln der Hochschulangehörigen.
- Die Organisationsstruktur ist gesetzlich geregelt, ebenso die Zuführung von finanziellen Mitteln durch den Haushalt.
- Die Berufung von Professoren erfolgt durch den Staat; Dienstvorgesetzter ist der Minister. Hierbei wird am deutlich-

sten, daß bei der ex-ante-Steuerung ein Wechsel auf die Zukunft gezogen wird.

Dieses System der vorsorglichen Qualitätssicherung hat unbestreitbare Vorteile. Es sichert

- eine große Homogenität in der Qualität, ohne allerdings zwingend hohe Qualität zu garantieren (dabei ist die Gleichwertigkeit und Einheitlichkeit der Abschlüsse allerdings eine Fiktion, für die sehr viel Koordinationsaufwand betrieben wird.),
- eine große individuelle Freiheit derjenigen, die berufen sind,
- eine Finanzverantwortung des Staates im Hinblick auf die Alimentierung der Hochschulen.

Die Nachteile dieses Systems bestehen in

- der hohen Inflexibilität:
Bis Prüfungsordnungen entsprechend neuen gesellschaftlichen Anforderungen oder einem europäischen Wettbewerb geändert werden, vergehen Jahre;
- einem individuellen Freiheitsmißbrauch:
Dabei handelt es sich weniger um tatsächliche Rechtsbrüche, etwa durch die Mißachtung von Lehrdeputaten oder durch zu geringe Anwesenheit. Der Mißbrauch besteht vielmehr in der fachlichen Spezialisierung und Nischenpolitik von Lehrenden, so daß Lernende nicht mehr umfassend (aus)gebildet werden (akademischer Individualismus);
- den Problemen, sofern der Staat seiner Finanzverantwortung nicht mehr nachkommen kann.

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

- die Festlegungen bei Berufungen über einen Zeitraum von 25 Jahren den Erfordernissen der rasanten Umweltentwicklung nicht mehr gerecht werden, darüber hinaus unterschiedliche Leistungsstufen im Verlauf eines Wissenschaftlerlebens bestehen oder Fehler nicht zu perpetuieren sind,
- die Abstimmungsprozesse zur Koordinierung der Homogenität zu langsam gehen und
- der Staat seiner Finanzverantwortung nicht mehr in ausreichendem Maß gerecht wird.

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

Keine Organisation kann ohne Richtlinien oder Regeln auskommen, aber der Ausbau der Prozeßsteuerung durch den Staat ist ein grundsätzlich falscher Ansatz; denn die Prozeßsteuerung wird keinesfalls in der Lage sein, die Probleme zu lösen. Vielmehr wird er lediglich neue, immer wieder »nachzuschiebende« Reglementierungen erfordern. Dieses Nachbessern ist erforderlich, weil

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

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

Erfolgreich wird daher nur eine Kombination aus ex-ante- und ex-post-Steuerung sein, die einerseits an den formulierten Zielen und andererseits am Zielerreichungsgrad (den Ergebnissen) ansetzt, wie sie im übrigen in fast allen westeuropäischen Ländern bereits praktiziert oder augenblicklich eingeführt wird.

Dazu müssen allerdings die Ziele ebenso transparent gemacht

werden wie die Leistungen. Die autonome Hochschule hat daher einmal die Aufgabe, Prozesse der Zielbildung zu entwickeln und zum anderen der Rechenschaftspflichtigkeit gegenüber der Gesellschaft nachzukommen. Im Hinblick auf die Zielbildung haben die Hochschulen allerdings verständlicherweise Probleme, insbesondere weil ihre Ziele sehr heterogen, teilweise diffus, in der Regel wenig operational sind. Das bedeutet für die Hochschulen den Aufbau von Willensbildungsstrukturen, die die »Anarchie organisieren«. Im Hinblick auf die Rechenschaftspflichtigkeit müssen die Hochschulen Berichtssysteme aufbauen, die sowohl die Ressourcen als auch die Leistungen abbilden.

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

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

Sicherlich bedarf es hier weiterer organisatorischer Regeln, auf die ich aber erst im Zusammenhang mit der Wissenschaftlichkeit eingehen will.

2.2 Wissenschaftliche Hochschule

Die Hochschule soll weiterhin wissenschaftsorientiert sein. Das impliziert, daß die Hochschule wissenschaftsdominiert sein muß und andere Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen als bisher benötigt. Dabei müssen die Möglichkeiten der individuellen Entfaltung einerseits und der Entwicklung gemeinsamer Ziele und Wege andererseits gegeben sein, damit individuelle und korporative Autonomie in einander ergänzender Einheit stehen.

2.2.1 *Führungs- und Organisationsstruktur*

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

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

Der wichtigste Grundsatz dabei lautet:

»Dezentrale Verantwortung bei zentraler Konzeption mit organisierter Absprache«.

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

Dieser Grundsatz läßt sich in den unterschiedlichsten Organisationsmodellen realisieren. So kann beispielsweise die zentrale Konzeption auf der Fachbereichsebene durch den Dekan oder eine Fachbereichskommission, auf der Hochschulebene durch den Rektor, das Rektorat, den Senat oder einen Verwaltungsrat, auf der Ebene oberhalb der Hochschule durch das Ministerium oder einen Hochschulrat repräsentiert werden. Eine grundlegen-

de Festlegung für alle Hochschulen und Fachbereiche erscheint mir absolut nicht sinnvoll.

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

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

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

2.2.2 Einheit von Forschung und Lehre

Aber zum Element der wissenschaftlichen Hochschule gehört mehr als die Frage interner Willensbildungs- und Organisationsstrukturen. Zu bekräftigen ist, denke ich, weil es in der letzten Zeit doch zunehmend aus dem Blickfeld gerät, daß weiterhin die Einheit von Forschung und Lehre gelten muß – zumindest für die Universitäten. Allerdings ist auch dieses Prinzip fortzuentwickeln. Mit dem von der HRK verabschiedeten Konzept zur Entwicklung der Hochschulen werden die Universitäten ja nicht – wie von etlichen Hochschullehrern, leider auch von Rektoren, fälschlicherweise gesagt wird – zu Lehranstalten oder Berufsschulen degradiert. Vielmehr wird den gesellschaftlichen Anforderungen einer wissenschaftlichen Ausbildung im Regelstudium, einem darüber hinausgehenden wissenschaftlichen Promotions-

studium und einem ebenfalls ja wissenschaftlichen Weiterbildungsstudium Rechnung getragen.

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

2.3 Wettbewerbliche Hochschule

Wenn ich nun auf die Eigenschaft der Wettbewerblichkeit zu sprechen komme, dann ist zuerst einmal festzustellen:

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

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

2.3.1 Hochschulzugang

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

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

Die freie Auswahl der Studierenden im Hinblick auf ihre Hochschule sowie die Auswahl der Studierenden durch die Hochschule als grundlegendes Ordnungsprinzip weist demgegenüber eine Reihe von Vorteilen auf. Die Hochschulen sind in der Lage, Profile zu bilden, die Studierenden können sich ihren spezifischen Interessen und Fähigkeiten entsprechend qualifizieren. Die Studierenden treten als Nachfrager auf.

Zu suchen ist also nach Lösungen, die das grundsätzliche Recht auf Bildung einerseits sowie freie Auswahlprozesse andererseits realisieren.

Mein Vorschlag hierzu ist, daß zuerst ein freier Auswahlprozeß stattfindet und erst dann eine Zuweisung erfolgt, wenn ein Bewerber an drei Hochschulen abgewiesen wurde.

Wir werden diesen Vorschlag im einzelnen auf seine Verfassungsgemäßheit prüfen lassen – auch wenn erste Analysen seine Vereinbarkeit mit dem Verfassungsgerichtsurteil bereits bestätigt haben. Meine feste Überzeugung ist, daß es über kurz oder lang keine Zuweisungen mehr geben wird, sondern daß sich im Bewerberverhalten der Abiturienten einerseits und im Annahmeverhalten der Hochschulen andererseits ein Gleichgewicht einspielen wird, ohne daß es einer Zuweisung bedarf. Eine an den Studenten orientierte Finanzierung der Hochschulen ist dann allerdings eine weitere wichtige Voraussetzung, auf die ich gleich noch zu sprechen kommen werde.

2.3.2 *Arbeitsmarkt der Absolventen*

Der Wettbewerb muß sich aber nicht nur auf die Eingangsseite, sondern auch auf die Abgangsseite der Hochschule beziehen. Wettbewerb muß auch über die Arbeitsplätze der Absolventen entstehen. Wenn auch die Hochschulen zu einem Teil eine allgemeine Bildungsfunktion erfüllen, die nicht unmittelbar an den Arbeitsmarkt geknüpft ist, so ist unbestreitbar, daß das Hochschulwesen insgesamt und zu einem großen Teil auch die Universitäten eine Ausbildungsfunktion für die Gesellschaft erfüllen. Der unterschiedliche Wert dieser Ausbildung muß zum einen transparent gemacht, zum anderen auch entsprechend belohnt werden durch Mittelzuweisung, Ansehen und Gewinnbarkeit von Professoren.

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

2.4 **Profilierte Hochschule**

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

Das Bild der profilierten Hochschule bedeutet aber auch, Abschied zu nehmen von einer weiteren Fiktion, die unser System beherrscht neben der Fiktion der Gleichwertigkeit in der Qualifikation der Abiturienten, nämlich der Fiktion der Einheitlichkeit und der Gleichwertigkeit der Qualität der Hochschulen.

Für diese Fiktion wird derzeit ein erheblicher Koordinationsaufwand betrieben. Rahmenprüfungsordnungen werden für alle Fächer dieser Republik mit einem unglaublichen Aufwand an

Gremienarbeit erstellt, um einheitliche Studiengänge an den jeweiligen Hochschultypen – Universität einerseits, Fachhochschule andererseits – zu gewährleisten, d. h. ein hohes Maß an übereinstimmender Qualität zu sichern. Dieses System verhindert den Leistungswettbewerb zwar nicht, trägt aber auch nicht gerade zu seiner Förderung bei.

Wenn man demnach von der Fiktion der Gleichwertigkeit und Einheitlichkeit der Hochschulen abgeht, dann berührt die Profilierung die folgenden drei Aspekte:

2.4.1 Profile

Zum einen haben die Hochschulen strategische Positionierungen im Verbund der deutschen und der internationalen Hochschulgemeinschaft zu finden. Sowohl die Fachbereiche als auch die Hochschulen insgesamt haben sich Profile zu geben durch Verständigung auf Ziele und Strategien, wie etwa

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

2.4.2 Transparenz und Evaluation

Diese Profilierung wird aber nur dann wettbewerblich wirken, wenn sie transparent wird. Hier sind wir wieder bei der Zielformulierung einerseits und der Berichtspflichtigkeit andererseits. Die Transparenz wird einerseits hergestellt durch eher qualitativ orientierte Evaluationen, zum anderen durch mehr quantitativ orientierte bundesweite Gegenüberstellungen, die Betriebsver-

gleichen in der Wirtschaft oder Rankings in den USA oder in Großbritannien entsprechen.

Evaluationen werden in Deutschland mit einiger Verzögerung jetzt ebenfalls in Angriff genommen. Eltliche Versuche sind mit Studenten-Evaluationen gemacht worden. Daneben treten Peer-Evaluationen im Nordverbund oder durch den Wissenschaftsrat.

Allerdings gibt es gerade in Europa bereits sehr viel umfangreichere Erfahrungen, ob in Polen, den Niederlanden, der Schweiz, Frankreich oder Großbritannien.

Daneben werden wir aber auch unsere quantitativen fachbereichsbezogenen Vergleiche weiter auszubauen haben. Das CHE wird dies zusammen mit der HRK auf der Basis des Projektes Profilbildung weiter vorantreiben. Wir werden diesen Ansatz allerdings in Hinsicht auf die zu veröffentlichenden Daten sowie die interessierten Zielgruppen weiterentwickeln.

2.4.3 Leistungsentlohnung

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

2.5 Wirtschaftliche Hochschule

Die wirtschaftliche und wirtschaftlich denkende Hochschule ist selbstverständlich weder auf Gewinnerzielung ausgerichtet noch dem Primat der Wirtschaftlichkeit unterstellt. Sie sollte aber sehr

wohl eine Optimierung der Zweck-Mittel-Relation anstreben. Zu der Input-Betrachtung, die bisheriges (Haushalts-)Verhalten prägt, muß 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. Es kommt nicht von ungefähr, daß wir die Kosten eines Studiums in Deutschland nicht kennen.

2.5.1 Kostentransparenz

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

- die Kosten der eigenen Verwaltung und Dienstleistungen von der Vervielfältigung über die Werkstätten bis zu Transfer- oder Pressestellen im Hinblick darauf, ob dies nicht auch kostengünstiger eingekauft werden kann (Outsourcing),
- die Kosten eines realen Experimentes gegenüber einem simulierten in den Naturwissenschaften, wie es im übrigen bei Drittmitteln in der Kostenabwägung üblich ist,
- die Kosten von Selbstverwaltungsprozessen im Hinblick auf den Nutzen der höher qualifizierten oder besser akzeptierten Entscheidungen.

Voraussetzung dafür ist Kostentransparenz und Kostenverantwortung auf der Basis einer betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung. Ob dies auch in einer Weiterentwicklung der Kameralistik möglich sein wird, will ich hier dahingestellt sein lassen. Das CHE wird einerseits im Modellversuch zur Finanzautonomie in Niedersachsen vom wissenschaftlichen Beirat aus die Erfahrungen mit der Kostenrechnung an Hochschulen kritisch-konstruktiv begleiten. Zum zweiten wollen wir gemeinsam mit zwei Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen sowie mit der HIS GmbH ein Kostenrechnungssystem entwickeln, wobei zuerst geprüft werden soll, ob auf Basis der Kameralistik oder nicht.

2.5.2 *Haushaltsflexibilisierung*

Das bestehende Haushaltsrecht läßt eigenverantwortliches wirtschaftliches Handeln nicht zu, sondern geht aus von der Unmündigkeit der Handlungsträger, verbunden mit einer detaillierten ex-ante- und Prozeßsteuerung. Von daher genügt es nicht – wie bisher in einigen Ansätzen praktiziert – Haushaltstitel gegenseitig deckungsfähig zu machen und Übertragungsmöglichkeiten auf andere Haushaltsjahre zu ermöglichen, sondern die Hochschulen müssen die volle Freiheit über die Ausgaben im Bereich des Personals, der Investitionen und der laufenden Mittel erhalten, unabhängig davon, nach welchen Kriterien die Mittel zugewiesen werden. Damit will ich keineswegs die bisherigen Ansätze zur Haushaltsflexibilisierung desavouieren. Im Gegenteil! Sie müssen allerdings als Schritte auf einem Weg verstanden werden. Diese Schritte wollen wir gern begleiten, insbesondere auch durch immerwährenden Blick auf die internationale Szene, wo schon umfangreichere Erfahrungen mit Globalhaushalten bestehen.

2.5.3 *Finanzierung*

Damit bin ich bei dem wichtigen Punkt der Finanzierung: Augenblicklich entzieht sich der Staat durch die Globalisierung der Hochschulhaushalte mehr und mehr seiner Finanzverantwortung. Diese Globalisierung ist zwar aus Gründen der Wirtschaftlichkeit und der Autonomie zu begrüßen, und vielleicht kommt es insofern auf die Motive zu ihrer Etablierung nicht an. Nichtsdestotrotz ist sie auch das Eingeständnis, daß die staatliche ex-ante-Steuerung versagt hat. Insofern ist die Kopplung der Globalisierung der Haushalte mit einer wie auch immer gearteten erfolgsorientierten Mittelzuteilung folgerichtig, weil damit gleichzeitig ein Umschwenken auf die ex-post-Steuerung erfolgt. Dies allein reicht jedoch nicht aus. Die Finanzierung der Hochschulen muß insgesamt auf eine neue Basis gestellt werden, wobei es weniger um die Erschließung neuer Finanzquellen geht als um eine wett-

bewerblich wirksame Steuerung der Hochschulen über die Finanzierungsmodelle. Die Einnahmenseite der Hochschule sollte daher bestehen aus:

- globalen Zuweisungen des Staates, die sich an Volumenkriterien einerseits wie Anzahl der Studenten, Anzahl des wissenschaftlichen Personals, Einzugsgebiet in der Region, zum anderen an Leistungskriterien, wie Anzahl von Abschlußprüfungen, eingeworbene Drittmittel oder Erreichen von definierten Zielen orientieren,
- Drittmitteln im Bereich der Forschung, bezogen auf die Forschung und Entwicklung einerseits wie auch die Verwertung von Forschungsergebnissen andererseits (Patente, Gebrauchsmuster etc.),
- Gebühren für Studenten, die auch im Rahmen von Gutscheinsystemen mit den Zuwendungen des Staates gekoppelt werden können (dabei geht es mir weniger um die Erschließung neuer Finanzquellen als vielmehr um ein Instrument, die Geldströme an den Ort der besten Verwendung zu bringen und den Studenten ein völlig neues Gewicht im Kräfteverhältnis der Hochschulen zu geben).
- Gebühren für gesellschaftliche Dienstleistungen von der Vermietung von Räumen über die Weiterbildung bis hin zu Laborleistungen,
- Spenden, Stiftungen, Sponsoring.

3. Abschluß

Mit diesen Profilelementen: autonom, wissenschaftlich, wettbewerlich, profiliert und wirtschaftlich ist das Bild der Hochschule des nächsten Jahrhunderts vielleicht noch nicht ausreichend beschrieben. Es bietet aber meiner Ansicht nach genügend Anhaltspunkte dafür, an welchen Punkten unser bisheriges Qualitätssicherungssystem nicht mehr ausreicht und durch neue Me-

chanismen ersetzt werden muß. Insbesondere scheint es mir ein ganzheitliches Modell zu sein, das im einzelnen sicherlich noch weiter ausgefüllt werden muß, insgesamt aber aufeinander bezogene Maßnahmen zur Weiterentwicklung des deutschen Hochschulsystems ermöglicht.