

Wege in die Zukunft. Thesen zur Weiterentwicklung der Universität

von Detlef Müller-Böling

These 1: Uns fehlt es an einem einheitlichen Leitbild für die deutsche Universität.

Seit mehr als zwanzig Jahren gibt es eine intensive Diskussion über das deutsche Hochschulwesen mit immer wieder neuen Rezepten, die die angeblich kranken Hochschulen aus dem Koma erwecken sollen. Doch: "Das Koma, in dem der Kranke liegt, hat längst auch die Ärzte erfaßt".¹ Daß es mit den Veränderungen so wenig klappt, liegt weniger am Koma, sei es des Patienten oder der Ärzte, sondern an den unterschiedlichen Werten, Zielen und Bildern, die über die Universitäten bestehen. Professoren, Studierende, Politiker, Administratoren, wir alle haben unterschiedliche Leitvorstellungen im Kopf, wenn wir von der deutschen Universität sprechen. Jedes dieser Leitbilder hat unterschiedliche Konsequenzen hinsichtlich der Entscheidungsstrukturen oder der Finanzierungen.² Ich will mich im folgenden auf die Sicht der Leistung beziehungsweise der Qualität konzentrieren.

These 2: Vier idealtypische Modelle für die deutsche Universität sind auszumachen: die Gelehrtenrepublik, die nachgeordnete Behörde, die Gruppenuniversität und das Dienstleistungsunternehmen.

Die Gelehrtenrepublik - das Modell der Gelehrtenrepublik sieht die Hochschule als Ort ausgewiesener Forscher, die, der akademischen Freiheit folgend, interessante, gegebenenfalls auch gesellschaftlich relevante Fragestellungen aufgreifen und sie bearbeiten. Erkenntnisse und Methodik geben sie an Studenten in einem eher unstrukturierten Kommunikationsprozeß weiter. Sowohl hinsichtlich der Forschung wie der Lehre sind diese Gelehrten hoch intrinsisch motiviert. Das gleiche wird im übrigen von den Studenten angenommen. Hochschule ist Lebensraum sowohl für die Lehrenden wie die Lernenden, Berufs- und Privatleben verschmelzen miteinander, bei den Gelehrten wie bei den Studenten.

Die Qualität der Hochschule in Forschung und Lehre ist in diesem Modell von der Qualität der Gelehrten, sprich der Professoren, bestimmt. Damit wird jeweils bei der Berufung das Qualitätsniveau für die nächsten 20 bis 25 Jahre festgelegt. Eine weitere Steuerung der Qualität kann es nicht geben, da die Leistungen der Professoren aus qualifikatorischen Gründen weder von Studenten noch vom Staat, bestenfalls von Peers beurteilt werden können. Im Bereich der Forschung erfolgt eine ex-ante-Beurteilung der Forschungsleistung bei Anträgen auf Forschungsgelder. Die Qualität in der Lehre wird an der Verwendungsfähigkeit der Absolventen in der Wissenschaft beziehungsweise über einzelne Kontakte der Gelehrten zum Arbeitsmarkt orientiert.

Die (nachgeordnete) Behörde - Hochschulen sind staatliche Einrichtungen. Von daher unterliegen sie auch Prinzipien der staatlichen Steuerung im Haushaltsrecht, Dienstrecht oder in der Besoldung. Instrumente sind Ge-

setze, Verordnungen und Erlasse mit mehr oder weniger detaillierten Vorgaben bzw. Eckwerten, die wegen des "offensichtlichen Versagens" der Gelehrten intensiviert eingesetzt werden müssen. Dazu treten Genehmigungen bzw. Nichtgenehmigungen von Studiengängen, Prüfungsordnungen, Errichtung von Fakultäten, Berufungen von Professoren, Kanzlern, Rektoren und nicht zuletzt Zuweisung oder Nichtzuweisung von Finanzmitteln.

Hinsichtlich der Leistungen wird in diesem Modell lediglich der Input im Rahmen von Zuweisungen betrachtet. Zugewiesen werden Studenten mit Hilfe einer Kapazitätsverordnung, Sach- und Personalmittel im Rahmen eines Haushalts. Eine Ergebnis- oder Output-Betrachtung erfolgt nicht. Qualität orientiert sich in diesem Modell somit lediglich an der Quantität des Zugangs. Allerdings wird noch der regelgerechte Ablauf der Prozesse kontrolliert. Dabei zählt nicht das Ergebnis, sondern der ordnungsgemäße Weg dahin. Die Einhaltung der Regel wird zum Ziel. Qualität ist erreicht, wenn es keine Beanstandung durch den Rechnungshof gibt.

Die Gruppeninstitution - das Gruppenmodell sieht die Hochschule als Ort der Interessengegensätze, die mit Hilfe demokratischer Mechanismen ausgeglichen bzw. geschützt werden müssen. Dabei nimmt jede Gruppe für sich in Anspruch, daß sie aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit die besseren Lösungskonzepte vertritt.

Insofern verlangt jede Gruppe für sich in den Gremien ein größeres Mitspracherecht oder eine höhere Parität. Im Hochschulrahmengesetz sind vier Gruppen definiert: Professoren, Wissenschaftliche Mitarbeiter, Nichtwissenschaftliche Mitarbeiter und Studenten. Gleichzeitig besteht aber durch das Personalvertretungsrecht eine weitere abgegrenzte Interessenvertretung durch den Wissenschaftlichen und den Nichtwissenschaftlichen Personalrat. Die Studenten verfügen im Rahmen der Verfaßten Studentenschaft in den meisten Bundesländern, darüber hinaus fachbereichs- und hochschulbezogen, über eine Selbstorganisation. Zunehmend entwickeln sich "Minderheitsvertretungen", gesetzlich vorgeschrieben bereits als Behinderten- und Frauenbeauftragte, selbstorganisiert als Ausländerbeauftragte.³

Die Gruppensicht bestimmt die Erwartungen an die Qualität der Hochschule mit einer erheblichen Bandbreite. Die Studenten wollen ein Examen, das beste Eintrittschancen in den Beruf ermöglicht, oder eine Allgemeinbildung, die sie in die Lage versetzt, die ökologischen, ökonomischen oder politischen Probleme dieser Welt zu lösen. Die Wissenschaftler streben nach individueller oder gesellschaftlicher Wissensbereicherung oder nach Reputation in Forschung und Lehre zur beruflichen und wissenschaftlichen Karriere. Die Fraueninteressenvertreter oder Vertreter gesellschaftlicher Minderheiten erstreben die Veränderung der Gesellschaft über die Institution Hochschule als Vorreiter. Dieses Konglomerat von Zielvorstellungen verachtet sich nicht zu einer einheitlichen Qualitätsvorstellung.

Der Dienstleistungsbetrieb - in diesem Denkmodell ist die Hochschule Produzent von Dienstleistungen im Bereich von Forschung und Lehre, von Transfer, Wirtschaftsförderung oder Kultur. Sie steht dabei in Konkurrenz zu anderen Hochschulen in Deutschland, europa- und weltweit sowie zu anderen Institutionen:

- in der Forschung zu den anderen Trägern des deutschen Forschungssystems (Max-Planck-Institute, Fraunhofer-Institute, Großforschungseinrichtungen, Institute der blauen Liste oder der industriellen Forschung),
- in der Lehre zu anderen Ausbildungssystemen (der Berufsakademien, der inner- und überbetrieblichen Aus- und Weiterbildung, privater Hochschulen).

Diese Konkurrenz muß die Hochschule unter dem Gesichtspunkt der Optimierung der Input-Output-Relation bestehen. Das impliziert einen ressourcenschonenden Sach- und Personalmitteleinsatz zur Erreichung der Ziele (Effizienz).

Die Ergebnisse in diesem Modell sowohl in Forschung wie in Lehre sind zu beurteilen an den Kosten, sprich dem Input, ebenso wie an dem Output, sprich der Qualität und der Quantität der Dienstleistungen. Allerdings müssen Vergleiche mit den Ergebnissen ähnlicher Institutionen, zuallererst vergleichbarer Fachbereiche in Deutschland, dann weltweit angestellt werden. Dazu müssen die Leistungen transparent und bewertbar gemacht werden. Hierbei kommt es am ehesten zu Vergleichsmöglichkeiten mit dem Qualitätsmanagement wie es in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen seit einiger Zeit aufgebaut wird.

These 3: Die Misere der deutschen Universität resultiert nicht daraus, daß das eine oder andere dieser Modelle falsch wäre, sondern alle Modelle gleichzeitig Realität und steuerungsleitend sind.

Weder die "Gelehrtenrepublik", noch die "Behörde" oder die "Gruppenuniversität" und das "Dienstleistungsunternehmen" beschreiben die Realität in der deutschen Hochschullandschaft exakt. Komplizierter: die deutsche Hochschule hat alle Elemente der unterschiedlichen Typen in sich mit den daraus jeweils resultierenden Entscheidungsstrukturen, Steuerungsinstrumenten, Handlungsträgern und Motiven. Daraus ergibt sich kein komplementäres, sondern ein in vielfacher Hinsicht dysfunktionales Bild. Wenn jemand daher von der deutschen Hochschule spricht, hat er eines dieser Modelle im Kopf - vielleicht hier und da auch Kombinationen - und argumentiert von dieser Position aus.

Was uns in Deutschland derzeit fehlt, ist ein einigermaßen einheitliches Bild über die Universitäten, das die Sinn- und daraus abgeleitete Strukturfragen zu beantworten in der Lage ist. Die meisten Verantwortlichen agieren ohne eine derartige Grundvorstellung und erschöpfen sich in Einzelmaßnahmen wie der Verkürzung von Studienzeiten, der Stärkung der Dekane oder der Einrichtung eines Globalhaushaltes ohne eine gesamtheitliche Vision.

These 4: Die Universität der Zukunft wird autonom, profiliert, wettbewerbsfähig, wissenschaftlich und wirtschaftlich sein müssen.

Autonome Hochschule - zuerst einmal: die deutsche Hochschule ist nicht autonom. Sie ist vielmehr nachgeordnete Behörde des Staates in Hinsicht auf das Personalrecht, das Haushaltsrecht, das Baurecht, das Organisationsrecht. Sie kann weder Studiengänge einrichten, noch Fachbereiche einrichten, zusammenlegen oder schließen. Auf der anderen Seite haben die einzelnen Wissenschaftler ein übergroßes Maß an Freiräumen. Die nutzen

sie teilweise derart, daß sich die Frage stellt, was macht das Gesamthafte der Hochschule mehr aus, als daß sich dort Benutzer einer zentralen Heizungsanlage zusammengefunden haben. Autonomie hat also eine individuelle und korporative Komponente.

Die Frage der Autonomie berührt also einerseits die internen Beziehungen in der Hochschule, andererseits das Verhältnis Hochschule - 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.

Unstrittig ist, daß Wissenschaft Kreativität benötigt und diese sich nur im individuellen Raum frei von eingrenzenden Regeln entfalten kann. Das setzt eine große Freiheit des einzelnen Wissenschaftlers voraus.

Aus einer teilweisen Überbetonung der individuellen Wissenschaftsfreiheit resultieren allerdings die allseits beklagten Defizite in der Studienorganisation hinsichtlich nicht abgestimmter Lehrveranstaltungen, Prüfungstermine, inhaltlichen Überschneidungen oder Leerfeldern usw. Dies gilt in gleicher Weise für die Forschung, die so hochspezialisiert ist, daß sie kaum noch die ganzheitlichen, interdisziplinären Probleme der Gesellschaft beantworten kann.

Die Freiheit von Forschung und Lehre wird vielfach mißverstanden als die individuelle Freiheit des Einzelnen, müßte aber stärker begriffen werden als die Freiheit der Hochschule oder des Fachbereichs insgesamt gegenüber dem Staat, Studiengänge und Forschungsprogramme zu gestalten. Dazu bedarf es zweifellos auch individueller Freiräume, allerdings unter Bezug auf gemeinsame Zielsetzungen. Einen akademischen Individualismus können wir uns nicht leisten.⁴

These 5: Es muß wieder zu einem ausgewogenen Verhältnis zwischen individueller und korporativer Autonomie kommen.

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:

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

Dieses System hat sich bewährt in einer stabilen Umwelt, in der es keine Dynamik in den Berufsbildern, der Entwicklung neuer Wissenschaftsdisziplinen gibt und in der nur ein sehr geringer Anteil an der Bevölkerung studiert, weil dieser dann von der Vorbildung und der sozialen Klasse her homogen ist. Das System versagt, sofern Curricula einem europäischen Wettbewerb und den Anforderungen der Gesellschaft entsprechend schnell geändert werden müssen, neue Disziplinen Ressourcenverlagerungen bei

verminderten Mitteln notwendig machen und Studienwillige sehr differenzierte Eingangsqualifikationen mitbringen.

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. Das führt dann auch zu einem ganz neuen Verhältnis zwischen Staat und Universität.

These 6: Die Rolle des Staates bei einer wirklich autonomen Universität ist neu zu definieren.

Der Staat hat

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

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

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

Im Hinblick auf die Zielbildung haben die Hochschulen allerdings verständlicherweise Probleme, insbesondere weil ihre Ziele sehr heterogen, teilweise diffus, in der Regel wenig operational sind.⁵ Das bedeutet für die Hochschulen den Aufbau von Willensbildungsstrukturen, die die "Anarchie organisieren"⁶. Im Hinblick auf die Rechenschaftspflichtigkeit müssen die Hochschulen Berichtssysteme aufbauen, die sowohl die Ressourcen wie die Leistungen abbilden.

Wenn ich jetzt zur wissenschaftlichen Universität komme, dann ist und bleibt die Forderung, daß die Universität wissenschaftsdominiert sein muß. Dies schließt unterschiedliche individuelle Interessen mit ein. Diese beziehen sich gerade und nicht zuletzt auf die Studierenden und den Mittelbau.

These 7: Die Gruppenuniversität ist als Konzept gescheitert. Sie hat die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllt.

Dies ist kein politisches Credo, sondern ein empirischer Befund. Die Gruppenuniversität hat nie ihr Ziel erreicht, den wohlbegründeten Interessen der Studierenden und des Mittelbaus zum Durchbruch zu verhelfen. Sofern man dem Bild folgt, daß die Universität zu einem wesentlichen Teil auch Ausbildungsinstitution ist, wie kürzlich gerade noch einmal vom Bundesverfassungsgericht betont und wie angesichts des Auftrags für 40 Prozent eines Altersjahrgangs unvermeidlich und richtig, dann kann Universität nicht

mehr als Ort der Interessengegensätze verstanden werden, die in einem demokratischen Prozeß ausgefochten werden müssen. Vielmehr müssen sich alle Mitglieder der Universität auf gemeinsame Ziele ausrichten. Die Organisationsstruktur hat dies zu unterstützen.

These 8: Die Organisation muß sehr flexibel und eher an den Prozessen als an einer Aufbaustruktur orientiert werden.

Gesucht wird demnach eine Organisationsstruktur, die 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 Universitäten 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 Universität), in eine strategische Gesamtplanung. Die Zielbestimmung und die Leistungsbewertung müssen in einer organisierten Absprache zwischen Lehrstuhl und Fachbereich einerseits und zwischen Fachbereich und Universität, also Dekan und Präsident, andererseits erfolgen.

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

Zur wissenschaftlichen Universität der Zukunft gehört aber auch ein neues Verhältnis von Forschung und Lehre.

These 9: Das Verhältnis von Forschung und Lehre ist neu zu definieren.

Die unreflektierte Forderung nach der Einheit von Forschung und Lehre trägt nicht für die Universität der Zukunft. Das Prinzip, das ich grundsätzlich für notwendig halte, ist die Differenzierung in der zukünftigen Hochschullandschaft, beispielsweise nach Lebensstufen der Wissenschaftler, Ausbildungsstufen der Studierenden und nach Art des Studiengangs.

Wettbewerbliche Universität - wenn ich nun auf die Eigenschaft der Wettbewerbsfähigkeit zu sprechen komme, dann ist zuerst einmal festzustellen: Wettbewerb ist zum Zauberwort für alle Reformer in Deutschland geworden. Zunehmend habe ich aber Zweifel, ob alle, die das Wort in den Mund nehmen, wissen, was es bedeutet, oder ob sie ihn wirklich wollen.

These 10: Während in der Forschung und um qualifiziertes Personal ein Wettbewerb zwischen den Universitäten herrscht, ist in der Lehre jeder Wettbewerb ausgeschlossen.

Die Universitäten bilden sogar staatlich organisierte Kartelle, indem sie über Rahmenprüfungs- und Rahmenstudienordnungen das Angebot weitestgehend normieren. Der Hochschulzugang bietet in der Mehrzahl der Studiengänge keine Wahlmöglichkeit, vielmehr werden Studienwillige nach sozialen Kriterien einzelnen Universitäten zugewiesen, weil wir von der Fiktion ausgehen, daß jeder Abiturient bei gleicher Note für jedes Fach gleich geeignet ist. Dem liegt die zweite Fiktion zugrunde, nämlich daß alle Universitäten gleiche Qualität bieten. Mit einer Studentenzuweisung sind demnach auch keine "Marktbelohnungen" in Form von Geldmitteln verbunden. Letztlich gibt es auch keine Transparenz über mögliche Unterschiede zwischen Studiengängen an verschiedenen Universitäten. Die Frage ist also, wo bei der Lehre mit dem so vielbeschworenen Wettbewerb ansetzen?

Einige scheinen in der Vorstellung zu leben, es müßte ein *Kostenwettbewerb* her oder gar nur ein *Studienzeitenwettbewerb*. Die Universitäten bleiben bei ihren Studiengängen von angeblich gleicher Qualität und konkurrieren darum, wer den Diplom-Kaufmann am kostengünstigsten oder in der kürzesten Zeit produziert. Diese Vorstellung ist im wahrsten Sinne des Wortes zu kurz gegriffen. Ich meine, wir brauchen einen *Produktwettbewerb*, in dem die Universitäten um die Studierenden konkurrieren, offen und transparent mit Studiengängen von unterschiedlicher Art und unterschiedlicher Qualität. Zwischen Produkten, die gleich sind, kann es keinen Wettbewerb geben.

Das erfordert eine stärkere Differenzierung der Studienangebote nicht nur zwischen den beiden Hochschultypen, Universität und Fachhochschule, sondern gerade auch innerhalb der beiden Typen.

These 11: Ohne einen Wettbewerb um die Abiturienten wird es keinen leistungssteigernden Wettbewerb in der Lehre geben. Universitäten müssen ebenso wie die Studierenden eine Wahlmöglichkeit haben.

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

Nun gibt es die Auffassung in Deutschland, derartige freie Entscheidungsprozesse seien aus verfassungsrechtlichen Gründen nicht zulässig, da beim freien Recht auf Berufswahl der Zugang zu den Universitäten nicht eingeschränkt werden könne. Ich habe hierzu vorgeschlagen, daß daher zuerst ein freier Auswahlprozeß stattfinden solle und erst dann eine Zuweisung erfolgt, wenn ein Bewerber an drei Universitäten abgewiesen wurde. Es

zeigt sich, daß dieser Vorschlag vollkommen verfassungskonform ist.⁷ Augenblicklich wird daher in erster Linie mit dem hohen Prüfaufwand für die Universitäten dagegen argumentiert. Die Prüfverfahren sind aber sehr unterschiedlich zu gestalten und können von Gewichtungen bestimmter Abiturnoten bis hin zu tatsächlich aufwendigen Prüfverfahren reichen, die sich aber durchaus im Sinne einer vorzeitigen richtigen Entscheidung "rechnen" können. Denn das Mitschleppen ungeeigneter Kandidaten bis ins zehnte Semester ist ja auch nicht gerade kostengünstig. Wichtig ist: generell abgewiesen wird niemand. Es geht nicht um eine Verringerung der Studierendenzahlen, sondern lediglich um eine bessere Steuerung von Angebot der Universitäten einerseits und Neigung und Qualifikation der Studierenden andererseits.

Der Wettbewerb muß sich aber nicht nur auf die Eingangsseite, sondern auch auf die Abgangsseite der Universität beziehen. Es geht auch um einen Wettbewerb der Arbeitsplätze für Absolventen.

These 12: Profilierte Universität - Beim Bild der profilierten Universität heißt es Abschied nehmen von der Fiktion der Einheitlichkeit und Gleichwertigkeit in der Qualität der Universitäten. Das bedeutet Unterschiede in Hinsicht auf horizontale und vertikale Qualität.

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 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.

Wir brauchen und wir können nicht 40 % eines Altersjahrgangs in den traditionellen Studiengängen eines Volldiploms ausbilden, an dessen Ende als Leitbild die akademische Laufbahn steht. Vielmehr brauchen wir vielfältig differenzierte Leitbilder für unterschiedlichste berufliche Karrieren, die alle auf wissenschaftlichem Know-how, methodischem Grundverständnis und lebenslangem Lernen aufbauen. Dem wird die formale einfache Differenzierung in Universitäts- und Fachhochschulstudiengänge nicht gerecht.

Wir müssen daher innerhalb der beiden Hochschultypen, innerhalb der Studiengänge zwischen den einzelnen Hochschulorten stärker differenzieren. Dies geht nicht in einem staatlich verplanten oder auch nur staatlich koordinierten Verfahren, wie wir es augenblicklich haben. Die Ideen- und Bewegungslosigkeit dieses Systems ist ja nicht nur in den Zentralverwaltungswirtschaften offenkundig geworden, sondern auch in unserem Hochschulwesen.

Die Differenzierung wird nur in einem wettbewerblichen System erfolgreich sein, in dem jede einzelne Universität die Handlungsfreiheit für die Einrichtung von Studiengängen hat und über die Attraktivität des Studiengangs einmal Studierende anlockt, andererseits über die Auswahl der Studierenden aber auch die Struktur und das spezielle Profil des Studiengangs definiert.

Die Hochschulen müssen Profile mit unterschiedlicher horizontaler und vertikaler Qualität bilden. Das heißt die Profilbildung muß horizontal in Rich-

tung auf ein *anderes* hochschulspezifisches Angebot erfolgen und schließt vertikal unterschiedliche Qualitäten im Sinne von Rankings ein.

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 auf der einen Seite hergestellt durch eher qualitativ orientierte Evaluationen, auf der anderen durch mehr quantitativ orientierte bundesweite Gegenüberstellungen, die Betriebsvergleichen in der Wirtschaft oder Rankings in den USA oder in Großbritannien entsprechen.

Die letzten drei Thesen meiner Ausführungen betreffen den Bereich der wirtschaftlichen Universität.

These 13: Die neue deutsche Universität muß wie bisher eine (überwiegend) staatlich finanzierte Universität sein. Das schließt andere Träger-schaften nicht aus.

Das hat sie im übrigen auch beispielsweise mit dem amerikanischen Hochschulsystem gemein, in dem zwar nur 45% der Institutionen staatliche Einrichtungen sind, diese aber 80% aller Studenten ausbilden. Darüber hinaus werden dort auch die privaten Einrichtungen zu einem großen Teil öffentlich finanziert. Die öffentliche Finanzierung schließt private Träger-schaften nicht aus, wie wir in Deutschland sie ja auch von Kindergärten und teilweise Schulen kennen.

These 14: Zur bisherigen reinen Input-Betrachtung muß eine Output-Be-trachtung treten. Das erfordert ein neues Bewußtsein zur Zweck-Mittel-Re-lation.

Wirtschaftlichkeit heißt, die Optimierung der Zweck-Mittel-Relation⁸ anzu-streben. 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 um-hin, 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.

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

- die Kosten der eigenen Verwaltung und Dienstleistungen von der Ver-vielfältigung 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 Ko-stenabwägung üblich ist,
- die Kosten von Selbstverwaltungsprozessen im Hinblick auf den Nutzen der höher qualifizierten oder besser akzeptierten Entscheidungen.

Kostentransparenz und Kostenverantwortung auf der Basis einer betriebs-wirtschaftlichen Kostenrechnung ist dafür Voraussetzung. Dies ist auch in einer Weiterentwicklung der Kameralistik möglich. Die Finanzierung der Universitäten muß insgesamt auf eine neue Basis gestellt werden, wobei es

einerseits auf einen wettbewerblich wirksamen Einsatz der Ressourcen, andererseits aber auch auf die Erschließung neuer Finanzquellen ankommt.

These 15: Die deutsche Universität ist unterfinanziert. Diese Unterfinanzierung durch Effizienzgewinne mit besserer Organisation und Führung aufzufangen zu wollen ist illusionär. Neue Finanzquellen müssen erschlossen werden.

Ich habe diese These bewußt an das Ende meiner Ausführungen gestellt, damit ich nicht mißverstanden werde. Ich denke, daß wir viel an unserer Struktur, der Führung, den Anreizmechanismen, an den Wertvorstellungen und Habitualisierungen in der Universität ändern müssen. Aber auch wenn wir dies alles getan haben, bleibt die Tatsache, daß wir mit der augenblicklichen Finanzierung der Hochschulen nicht international konkurrenzfähig sind. Etliche Indikatoren belegen dies. Die Einnahmenseite der Universität sollte daher bestehen aus:

- globalen Zuweisungen des Staates, die sich an Aufgabenkriterien wie Anzahl der Studenten, Anzahl des wissenschaftlichen Personals, Einzugsgebiet in der Region, zum anderen an Leistungskriterien wie Anzahl von Abschlußprüfungen, erworbenen Drittmitteln und drittens an Innovationsvorhaben orientieren,
- Drittmitteln im Bereich der Forschung, bezogen auf die Forschung und Entwicklung einerseits wie auch die Verwertung von Forschungsergebnissen andererseits (Patente, Gebrauchsmuster etc.),
- Gebühren für gesellschaftliche Dienstleistungen von der Vermietung von Räumen über die Weiterbildung bis hin zu Laborleistungen,
- Spenden, Stiftungen, Sponsoring,
- Beiträgen von Studierenden zur Hochschulfinanzierung, die sozialverträglich und unbürokratisch gestaltet werden müssen; Modelle hierfür sind vorhanden.⁹

Anmerkungen:

- 1 Mittelstraß, Jürgen: Aufriß des Themas aus unterschiedlicher Perspektive. In: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.): Wozu Universitäten - Universitäten wohin? Villa-Hügel-Gespräch 1993, Essen 1993, S. 64.
- 2 Vgl. Müller-Böling, Detlef: Von der Gelehrtenrepublik zum Dienstleistungsunternehmen? Hochschulen als Vorstellungstereotypen. In: Forschung & Lehre, 7/94, S. 272 - 275.
- 3 In den USA-Universitäten scheinen diese Entwicklungen bereits noch weiter ausgeprägt.
- 4 van Vught bezeichnet das als "academic individualism which brings along a disinterest in the welfare of the broader organisation"; vgl. van Vught, Frans: Management for Quality. Paper presented at the CRE 10th General Annual Assembly. Budapest, 31 August - 3. September 1994.
- 5 Vgl. Müller-Böling, Detlef: Leistungsbemessung - Leistungstransparenz - Leistungsfolgen. Von der Gelehrtenrepublik zum Dienstleistungsunternehmen? In: Hochschulen im Wettbewerb. Jahresversammlung 1994 der Hochschulrektorenkonferenz. Ansprachen und Diskussionen. Halle. 5. - 7. Mai 1994. Dokumente zur Hochschulreform 96/1994, S. 49 - 63.
- 6 Vgl. Cohen, M. D. und March, J. G.: Leadership and Ambiguity. Boston 1974.
- 7 Hailbronner, Kay und Detlef Müller-Böling: Wettbewerb und Hochschulzugang. Notwendigkeiten und verfassungsrechtliche Möglichkeiten einer Änderung des Hochschulzugangs in Deutschland. In: Wissenschaftsmanagement (im Druck).

- 8 Vgl. Fircks, Wolf-Dietrich von: Durch neues Finanzierungsmodell zu Transparenz, Effizienz und selbstverantwortlicher Steuerungsmöglichkeit im Hochschulbereich. In: HIS-Kurzinformation A 13/93, S. 1f.
- 9 Vgl. z. B. Müller-Böling, Detlef, Barz, Andreas und Klaus Neuvians: Die jüngste Entwicklung des Australischen Hochschulsystems. In: Wissenschaftsmanagement 1, 1995, S. 145 - 148, und Müller-Böling, Detlef: Deutscher Studienfond zur Qualitätssicherung der Hochschulen. Argumente für und wider einen Beitrag der Studierenden an der Finanzierung des Hochschulsystems. Arbeitspapier Nr. 8 des CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Oktober 1995.

Anschrift des Verfassers: Prof. Dr. Detlef Müller-Böling, Centrum für Hochschulentwicklung, Carl-Bertelsmann-Straße 256, D-33311 Gütersloh