



"Management in Wissenschaft und Forschung"

**Dokumentation eines BDI-Hochschulgesprächs
am 24. Juni 1992**

Köln, im November 1992
Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.

Ministerium für Wissenschaft und Forschung

BDI-Drucksache Nr. 259
ISSN 0407-8977

Herausgeber:
Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
Gustav-Heinemann-Ufer 84—88 · D-5000 Köln 51
Tel.-Sa.-Nr. (0221) 37 08 00

Verlag: Industrie-Förderung GmbH, Köln
Druck: Heider Druck GmbH, 5060 Bergisch Gladbach 2

Vorwort

Die deutsche Industrie hat ein vitales Interesse an einem leistungsfähigen Wissenschaftssystem. Es bildet das Fundament für die Forschung, für den wissenschaftlich qualifizierten Nachwuchs und den Wissens- und Technologietransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Dringlicher denn je benötigt die deutsche Wirtschaft dieses Fundament zur Sicherung ihrer internationalen Wettbewerbsposition.

Trotz enormer Überlastung werden die finanziellen, personellen und sachlichen Ressourcen für Wissenschaft und Forschung zunehmend knapper. Mit überlangen Studienzeiten, Qualitätseinbußen in der Lehre und zunehmenden Einschränkungen für die Forschung drohen Defizite, die mit bloßem Fortschreiben des Bestehenden kaum zu bewältigen sind. Da aufgrund der Lage der öffentlichen Haushalte die Begrenzung des finanziellen Spielraums anhalten dürfte, sind alle Wissenschaftseinrichtungen mehr denn je gefordert, sich in ihrem Handeln verstärkt an ökonomischen Kriterien zu orientieren. Dieser Forderung können jedoch gerade die Hochschulen nur gerecht werden, wenn die gesetzlichen und institutionellen Voraussetzungen für entsprechende grundlegende Strukturreformen geschaffen werden. Der effektive Einsatz finanzieller Mittel durch Orientierung an Wirtschaftlichkeitskriterien und die verstärkte Anwendung betriebswirtschaftlicher Management-Methoden ist für die Hochschulen und öffentlich finanzierten Forschungseinrichtungen nur bei größerer Autonomie möglich. Damit steht die Hochschulpolitik insgesamt auf dem Prüfstand.

Der Bundesverband der Deutschen Industrie hat hierauf in jüngster Zeit in der wissenschaftspolitischen Diskussion mehrfach hingewiesen und deutlich gemacht, daß Lösungen nur durch die konstruktive Kooperation aller Beteiligten möglich sind. Am 24. Juni 1992 hat der BDI Vertreter aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft zu einem hochschulpolitischen Gespräch eingeladen, um diese Thematik zu erörtern und Lösungsansätze zu prüfen. Die Industrie bekundete damit auch ihre Bereitschaft, bei dem notwendigen Strukturwandel des gesamtdeutschen Wissenschaftssystems konstruktiv mitzuwirken und ihr know-how und ihre Erfahrungen bei der Entwicklung und Anwendung von Management-Methoden anzubieten.

Die Ergebnisse dieser Veranstaltung, die in der vorliegenden Broschüre dokumentiert sind, stecken den Rahmen für die jetzt notwendige wissenschaftspolitische Diskussion ab. Die in einzelnen Punkten weitgehende Übereinstimmung zwischen Landes- und Bundespolitikern, Vertretern der Hochschule und der Wirtschaft muß Anknüpfungspunkt für anstehende politischen Entscheidungen sein.



Dr. Ludolf von Wartenberg
Hauptgeschäftsführer und
Mitglied des Präsidiums



Dr. Carsten Kreklau
Mitglied der
Hauptgeschäftsführung

INHALT

	Seite
Vorwort	3
I. Begrüßung und Eröffnung	7
Dr. Carsten Kreklau Bundesverband der Deutschen Industrie	
II. Thesen	
"Management in Wissenschaft und Forschung als Element einer Hochschulreform"	12
Prof. Dr. George Turner, Senator a.D., Universitäten Hohenheim/Berlin	
III. Entgegnungen: Argumente 1	
aus bundespolitischer Sicht:	24
Dr. Fritz Schaumann Staatssekretär im Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft	
aus landespolitischer Sicht:	30
Hinrich Enderlein Minister für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg	
aus Sicht der Hochschulen:	36
Prof. Dr. Hans-Uwe Erichsen Präsident der Hochschulrektorenkonferenz	
aus Sicht der Wirtschaft:	46
Prof. Dr. Dr. h.c. Peter Meyer-Dohm Leiter bildungspolitische und gesell- schaftspolitische Projekte der Volkswagen AG	

IV. Diskussion: Argumente 2	51
Rahmenbedingungen und Defizite	51
Qualitätssteigerung durch Evaluation und Anreize	57
Selbststeuerung durch Wettbewerb	66
Strukturreformen durch Deregulierung	74
Fazit und Perspektiven	79
Teilnehmer	84

I. Begrüßung und Eröffnung

Dr. Carsten Kreklau

Ich darf Sie sehr herzlich zu diesem BDI-Hochschulgespräch "Management in Wissenschaft und Forschung" begrüßen. Besonders freue ich mich, daß die Referenten – die Ihnen bekannt sein dürften – unserer Einladung zu diesem Gespräch folgen konnten. Es freut mich zudem, daß einige Damen und Herren Abgeordnete des Deutschen Bundestages unter uns sind. Ihre Anwesenheit ist auch ein Zeichen für die politische Bedeutung des heute anstehenden Themas. Sie sehen, es ist ein relativ kleiner und überschaubarer Kreis. Dies soll ein Gespräch sein und keine Vortragsveranstaltung. Wir wollen den Versuch unternehmen, über das, was vorgetragen wird, hinterher auch zu diskutieren. Lassen Sie mich einleitend nur einige kurze Bemerkungen machen.

Das Thema, zu dem wir Sie hier eingeladen haben – "Management in Wissenschaft und Forschung" – ist ja nicht neu, das wissen wir. Wenn man die Historie zurückverfolgt, dann fällt mir der Stifterverband ein und die von ihm in Auftrag gegebene Untersuchung aus dem Jahre 1973 zum Thema "Ökonomie der Hochschule – Die Hochschule als Dienstleistungsbetrieb". Wir selbst haben in den darauffolgenden Jahren immer wieder dieses Thema auch öffentlich dargestellt und diskutiert. Gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und dem Institut der deutschen Wirtschaft haben wir im Jahre 1990 ein Symposium zum Thema "Hochschule 2000" durchgeführt. Darüber hinaus haben wir uns im Rahmen von Bundestagsanhörungen und in Gesprächen mit der Hochschulrektorenkonferenz mit diesem Thema auseinandergesetzt. Es freut mich, daß kürzlich auch der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft

in einem Thesenpapier unter der Überschrift "Belebung der Leistungskraft der Hochschulen" sich dieses Themas angenommen hat und – wie es dort heißt – für ein "effizientes Management des Groß- und Dienstleistungsbetriebs Hochschule" eingetreten ist. Das Thema erscheint uns heute dringender denn je zuvor. Die große Überlast der Hochschulen ist längst noch nicht abgearbeitet. Man weiß im Grunde genommen auch noch nicht, wie eine Lösung aussehen könnte, um diese Entwicklung in den Griff zu bekommen. Wir alle – auch die Hochschulen selbst – beklagen lange Studienzeiten und Qualitätseinbußen in Lehre und Forschung. Wir haben Probleme, mittelfristig und langfristig den Nachwuchs an den Hochschulen, vor allem auch an den Fachhochschulen, sicherzustellen. Und das alles geschieht vor dem Hintergrund immer enger werdender finanzieller Möglichkeiten.

Warum greift nun der BDI dieses Thema auf und warum fühlen wir uns gemüßigt, uns jetzt hiermit auseinanderzusetzen? Nicht nur, weil wir als Industrieverband und jeder einzelne, der in der Industrie beschäftigt ist, zu den Steuerzahlern gehören, die all' das zu finanzieren haben. Wir glauben, daß die Industrie auch einen Beitrag leisten könnte zur Ausfüllung des Stichworts "Management". Der BDI ist eine "non-profit-Organisation" wie die Hochschulen auch und hat vielleicht vor diesem Hintergrund ein besonderes Verständnis dafür, wenn eine non-profit-Organisation "Hochschule" verglichen wird mit einem betriebswirtschaftlichen Gebilde. Vor allem ist aber die Industrie Abnehmer von Hochschulleistungen, sowohl der Lehre als auch der Forschung.

Für uns stehen derzeit in diesem Zusammenhang im wesentlichen drei Fragen im Vordergrund:

Es ist erstens zu klären, ob nicht die gravierende Problematik der Hochschulen und die vorhin schon kurz erwähnte Finanzsituation zu einer wesentlich stärkeren Orientierung an ökonomischen Kriterien zwingt. Es stellt sich zweitens die Frage, ob die Forderung nach mehr Wirtschaftlichkeit uns nicht darüber hinaus zwingt, dies durch das Anlegen strenger betriebswirtschaftlicher Maßstäbe – wie wir es ja in Unternehmen gewohnt sind – zu erreichen. Ein dritter Punkt: Wie läßt sich ein Management in Hochschule und Forschung "betriebsgrößenspezifisch" ausrichten? Eine Hochschule/Universität ist ja kaum noch als ein mittelständisches Unternehmen zu betrachten. Manche Hochschulen sind vielmehr ausgesprochene Großunternehmen: Mehrere tausend Mitarbeiter, 60.000 Studenten, Jahresetat von 500 bis 800 Mio. DM wollen ja nicht nur verwaltet, sondern auch wirtschaftlich gemanagt und geführt sein. Dies ist eine ganz außerordentliche Herausforderung an diejenigen, die an der Spitze der Hochschulen stehen.

Wir alle wissen, daß die Vergleichbarkeit zwischen Hochschulen und Betrieben sehr eingeschränkt ist. Und wir wissen natürlich auch, daß die Misere und die Probleme, mit denen wir es zu tun haben, nicht allein bei den Hochschulen zu suchen sind. Ich möchte also insofern all' denjenigen, die vielleicht denken, der BDI wolle hier eine mehr oder weniger undifferenzierte Schelte an den Hochschulen betreiben, sofort entgegenhalten: Wir sind uns durchaus darüber im klaren, daß die Hochschulen in einem Bezugsrahmen arbeiten und daß ihre Bewegungsspielräume nicht unbeschränkt sind. Die Misere ist also nicht allein bei den Hochschulen zu suchen. Es gibt ein verändertes Bildungswahlverhalten, es gibt eine Vielzahl politischer Entscheidungen, die zu Rahmenbedingungen für die Hochschulen geführt haben

und in denen sich nun die Hochschulen zurechtfinden müssen. Wir wissen, daß die große Überlast in den Hochschulen heute bereits zur Normallast geworden ist und daß die Hochschulen in den letzten zehn Jahren außerordentlich viel geleistet haben. Wir wissen auch, daß die Hochschulen sich immer wieder für mehr Handlungsfreiheit und für eine stärkere Autonomie ausgesprochen haben. Natürlich lassen sich angesichts dieser beklemmenden Situation Lösungen nur durch sinnvolle Kooperation zwischen Politik, Wissenschaft, Administration, Hochschulen und letztlich auch der Wirtschaft sowie anderer gesellschaftlicher Gruppen bewegen und bewältigen. Insofern soll unser Gespräch heute Anstöße dazu geben. Hier ist der Frage nachzugehen: Gibt es überhaupt eine Chance, sich und etwas zu bewegen? Und wenn wir diese Möglichkeiten sehen: Wie können wir diese wahrnehmen? Wo sind Anknüpfungspunkte? Wo sind die politischen Kräfte, um zu Veränderungen beizutragen? Wie könnte man in eine neue Generation von Hochschul-landschaften eintreten?

Sie haben dem Programm entnommen, wie wir uns den Ablauf unseres Gesprächs vorstellen. Wir haben fünf kompetente Herren eingeladen und gebeten, aus unterschiedlichen Perspektiven zu dem Thema Stellung zu nehmen. Diese Herren und ihre Funktionen sind Ihnen bekannt, so daß ich darauf verzichten möchte, sie hier im einzelnen vorzustellen. Vorab möchte ich Ihnen aber bereits sehr herzlich für ihre Bereitschaft danken, hier im Gespräch mit uns anzutreten.

Herr Prof. Turner, wir machen den Anfang mit dem, was Sie uns mit auf den Weg geben wollen. Wir befinden uns dabei in der günstigen Situation, zum Thema bereits im Handelsblatt von gestern – wie der Zufall so spielt – einige Stichworte gelesen zu haben und unser Archiv hat ein bemerkenswertes Zitat zum Vorschein gebracht, abgedruckt im Manager-Magazin aus dem Jahre 1986, in

dem Sie – seinerzeit noch als Wissenschaftssenator von Berlin – sagen: "Ich finde es offen gestanden blamabel, wenn die Wissenschaftler sich mit der Leistungsfähigkeit von allem Möglichen beschäftigen, nur nicht mit ihrer eigenen Disziplin."

Es gibt auch heute noch keine Betriebswirtschaftslehre der Hochschulen, so daß mit ihrer Feststellung für uns immer noch als Kernfrage gegeben ist: Wie muß eine Betriebswirtschaftslehre der Hochschule aussehen und was kann sie leisten?

II. "Management in Wissenschaft und Forschung als Element einer Hochschulreform"

Prof. Dr. George Turner

Unter Management versteht man die Führung von Organisationen oder Projekten mit bestmöglichem Erfolg unter Ausnutzung der vorhandenen Ressourcen, orientiert an formulierten Zielen. Managementaufgaben fallen überall dort an, wo Entscheidungen zu treffen sind. In den Hochschulen ist dies grundsätzlich auf drei Ebenen der Fall: bei den Instituten/Seminaren/Lehrstühlen, auf der Ebene der Fakultäten bzw. Fachbereiche und im zentralen Leistungsbereich. Ein Reformbedarf liegt immer dann vor, wenn der gegebene Zustand und die Wunschvorstellung nicht übereinstimmen, wenn Mängel festgestellt werden.

I. Die *Ausgangslage* läßt sich wie folgt zusammenfassen:

1. Bei den Anstrengungen zur Steigerung der Effizienz geht es nicht nur um Zählbares und Meßbares, sondern vorrangig um die Qualität der Leistungen in Forschung, Lehre und Studium.

2. Die Ressourcen sind so einzusetzen, daß mit den gegebenen Mitteln optimale Ergebnisse erzielt werden können.

3. Die Hochschulen haben intern bereits vielfältige Anstrengungen unternommen, ihre Abläufe zu rationalisieren und mit den gleichen Mitteln mehr zu erreichen.

(Beispielhaft seien hier genannt: Die von der WIBERA Anfang der 70er Jahre erarbeitete Studie zur Ökonomie der Hochschulen, die vielen praktischen Vorschläge des HIS, Kennzahlenvergleiche, Forschungsprojekte zur ökonomischen Theorie der Hochschulen, Leistungsbeurteilung und Leistungsvergleich, Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung, Personalrichtwerte. Allerdings gibt es keine "Betriebswirtschaftslehre der Hochschulen".)

4. Einen Vergleich mit der Kostenrationalität anderer Sektoren unserer Gesellschaft – vom Gesundheitswesen über die Landwirtschaft bis hin zum Wohnungsbau – braucht der Hochschulbereich nicht zu scheuen.

5. Die bisherige Bilanz der durchaus anzuerkennenden hochschulökonomischen Bemühungen kann aber noch keineswegs befriedigen.

(Die Bemühungen wurden weder von der Politik noch von der Öffentlichkeit anerkannt. Die Grenzen für mehr Wirtschaftlichkeit werden nicht gesehen. Sie sind u.a. durch die Multifunktionalität und die Multidisziplinarität der Hochschule vorgegeben, vor allem aber durch Entscheidungen über die Struktur der Hochschulen als Gruppeninstitution.)

In diesem Zusammenhang findet eine Vermischung von Kritikpunkten statt. Die Mängel führen, ohne daß ihre unterschiedlichen Ursachen festgestellt werden, zu dem pauschalen Urteil, die Hochschulen seien nicht effizient.

Als Mängel an den Hochschulen werden u.a. angesehen:

- lange Studienzeiten
- Stoffüberfrachtung
- schwindende Präsenz der Studenten im laufenden Semester
- Absicherung aller Teildisziplinen in Prüfungsordnungen
- fehlende regionale Konzentration
- fehlende Rückmeldung über Qualität der Ausbildungsleistungen
- fehlende Rückkopplung mit Absolventen und Abnehmern
- fehlende Transparenz
- nicht nachvollziehbare Gründe für Verteilung der Mittel
- zu viele, zu lange, zu teure Studierende
- Verwaltung, die sich nicht als Dienstleister für Forschung und Lehre begreift.

Die - unvollständige - Liste zeigt, daß die kritisierten Befunde ihren Grund z.T. in Vorgaben oder Bedingungen haben, die von außen gesetzt sind. Hier wirken sich Mängel des Systems der Hochschulen oder Strukturvorgaben negativ aus. Unabhängig davon gibt es Bereiche, in denen durch ein besseres Management - im Rahmen des bestehenden Systems und der Vorgaben - effektiver gearbeitet werden könnte.

6. Ein Hindernis scheint die gelegentlich ernsthaft begründete, häufig aber nur vorgeschützte Auffassung zu sein, wissenschaftliche Arbeit werde durch Einführung eines Managements sachfremden Gesetzen unterworfen.

7. Die Hochschulen sind keine Unternehmen, die Gewinn erwirtschaften. Sie sind und bleiben öffentliche Einrichtungen, die öffentliche Aufgaben erfüllen und damit auch an Recht und Gesetz gebunden sind (Art. 1 III, 20 III GG).

8. Das allgemeine ökonomische Prinzip, daß Leistungen mit möglichst sparsamen Aufwand zu erbringen sind, gilt jedoch auch für sie. Es gilt für betriebswirtschaftlich steuerbare Verwaltungsabläufe und es gilt im Bereich von Forschung und Lehre in dem Sinn, daß durch geeignete Organisations- und Kommunikationsformen die Voraussetzungen dafür zu schaffen sind, die produktive Kraft wissenschaftlicher Freiheit den allgemeinen Zielen der Institution Hochschule zugute kommen zu lassen.

II. *Ziele* eines verbesserten Managements müssen, wie gesagt, vor allem sein:

- Die Leistungen sind mit optimalem Einsatz der vorhandenen Mittel zu erbringen.
- Das vorhandene Leistungspotential ist zu mobilisieren.

Dabei ist zu beachten:

- Einerseits darf wissenschaftliche Arbeit nicht sachfremden Regeln unterworfen werden und
- andererseits darf die Verteidigung der Freiheit der Wissenschaft aber nicht effizienzorientierte Maßnahmen verhindern.

III. *Als Instrumente* sind einsetzbar:

- betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Methoden
- Transparenz der Vorgänge und Entscheidungsabläufe
- Kenntnis der Kostenfaktoren
- Kenntnis der Ursachen für Fehlallokationen
- Korrektur unwirtschaftlicher Entwicklungen, dadurch Eröffnung neuer Handlungsspielräume

- Erhöhung der Arbeitsmotivation
- repräsentative Befragungen, um Einblick in die Problemsicht der Hochschulmitglieder zu erhalten
- organisationssoziologische Untersuchungen, um komplexe Funktionszusammenhänge offenzulegen
- statistische Portraits
- Kennzahlenvergleiche
- Ranking-Listen (eine einwandfreie Methode vorausgesetzt)
- Projektmanagement
- Ablauf-Optimierung
- Materialwirtschaft
- Controlling (statt Haushaltsüberwachung).

IV. Als ein wesentliches *Hindernis* zur Umsetzung vorhandener Kenntnisse erweist sich die Entscheidungs- und Gremienstruktur in den Hochschulen. Sie sind nicht aufgabenorientiert, sondern politisch konstruiert. Dies ist geschehen, indem man als Rahmen für ihre Grundordnung die Prinzipien der Kommunalverfassung zugrundegelegt hat. Daraus ergeben sich - vergleicht man Hochschulen, Kommunen und Betriebe beispielhaft - folgende Unterschiede und Ungereimtheiten:

Bei den Kommunen wird im Rahmen der Selbstverwaltung ein gewisser Aufwand an Zeit und Geld hingenommen. Da die Entscheidungen von der jeweiligen parteipolitischen Zusammensetzung der Gremien abhängen, werden sie, als Konsequenz daraus, akzeptiert, auch wenn ihr Ergebnis unwirtschaftlich ist. Demokratie kostet Geld.

Die gleiche Erscheinung an den Hochschulen wird kritisiert. Den Hochschulen wird vorgeworfen, sie arbeiten nicht effizient, auch wenn Teile von höchster Rationalität und Wirtschaftlichkeit gekennzeichnet sind.

Im Vergleich zu Betrieben ergibt sich: Ein Betrieb arbeitet nur wirtschaftlich, wenn er als Ganzes effizient ist. Es genügt nicht, wenn z.B. die Materialwirtschaft vorzüglich funktioniert, der Absatz aber zu wünschen übrig läßt. Ebenso ist es bei den Hochschulen. Die Kritik bleibt, auch wenn einzelne Sektoren hervorragend im Sinne der Wirtschaftlichkeit arbeiten, solange andere es nicht tun.

Bei den Kommunen ist dies wieder anders: Auch wenn die Selbstverwaltungsgremien kritisiert werden, hindert dies nicht eine Anerkennung der ökonomischen Leistung z.B. der Eigenbetriebe.

Grenzen für ein effektives Management werden auch gezogen durch z.T. sehr weitgehende Mitbestimmungsrechte der Personalvertretung und landesrechtlich unterschiedlich ausgestaltete Rechte der Frauenbeauftragten. Im Vergleich zur privaten Wirtschaft sind die Befugnisse ausgedehnter. Eine ständig zunehmende Übertragung von Aufgaben an die Hochschulen (z.B. Arbeitssicherheit, Gentechnik, GefahrstoffVO, RöntgenVO, StrahlenschutzVO) bindet Kräfte, ohne daß zusätzliches Personal verfügbar ist. Das gilt auch für die Bearbeitung der z.T. erfreulich angestiegenen Drittmittel. Die auf Dauer wirkenden Berufungszusagen bei geringer werdender Verfügungsmasse wirken sich ebenfalls hemmend aus.

Diese beispielhaft aufgeführten Gegebenheiten können und sollen nicht alle beseitigt werden, um ein effektives Management zu erreichen. Der Hinweis auf ihre Existenz aber macht deutlich, wo Grenzen für Verbesserungen bestehen. Manche Regelungen sollten aber auch unter dem Aspekt eines optimalen Mitteleinsatzes zur Diskussion und Disposition gestellt werden.

V. Wenn man mehr Wirtschaftlichkeit im Rahmen der Hochschulen erreichen will, muß eine *Grundentscheidung* getroffen werden, nämlich die, ob die Hochschulen mehr politische Gebilde oder mehr betriebswirtschaftlich orientierte Einrichtungen sein sollen, wobei ihr gesetzlicher Auftrag gewahrt werden muß (Art. 5 III GG).

Dabei geht es – angesichts der Entwicklung über ca. 25 Jahre – nicht um ein Entweder/Oder. Vielmehr kommt es darauf an, möglichst mit geringem gesetzgeberischen Aufwand das angestrebte Ziel zu erreichen.

Da eine bessere Wirtschaftlichkeit nur zu erzielen ist, wenn die Vorgänge "gemanagt" werden, ist von grundlegender Bedeutung, wie die Entscheidungsstrukturen gestaltet sind und wer Entscheidungen trifft.

Ein Management auf zentraler und dezentraler Ebene ist dazu unerlässlich. Weitere Voraussetzungen sind die sog. Einheitsverwaltung und eine größere Flexibilität des Haushalts, ferner ein höheres Maß an Autonomie.

Im Kern ist anzuknüpfen an die Empfehlungen des Wissenschaftsrats zur Struktur- und Verwaltungsorganisation der Universitäten aus dem Jahre 1968.

VI.

1. Die zentrale Leitung der Hochschule sollte sich an dem Vorstandsmodell mit Ressort-Zuständigkeit orientieren. Der Präsident/Rektor ist Vorsitzender mit dem Recht des Stichentscheids. Die Vizepräsidenten werden auf seinen Vorschlag gewählt. Ihre Amtsdauer beträgt mindestens vier Jahre. Beim Vorsitzenden und dem Kanzler, der ebenfalls Mitglied des Leitungsgremiums ist, sollte sie acht Jahre sein.

Gesetzliche Regelungen, welche den Präsidenten zwingen, nach Art von Wahlkapitulationen Vertreter unterschiedlicher Strömungen bei den Vorschlägen zu Vizepräsidenten zu berücksichtigen, wirken kontraproduktiv (so in Berlin).

Die seinerzeit vom Wissenschaftsrat empfohlene Leitungsstruktur ist nicht allgemein umgesetzt worden, weil die ersten Wahlen von Präsidenten (in Berlin und Hamburg) nicht den Typ von Universitätsmanager hervorbrachten, von dem man bei den Empfehlungen ausgegangen ist. Dies hing mit der Zusammensetzung der Wahlgremien zusammen (z.T. Drittel-Parität).

Die Zuständigkeit von Gremien zur Entscheidung von Einzelfällen sollte zugunsten der Hochschulleitung verändert werden. Der Senat sollte zuständig sein für akademische Grundsatzentscheidungen, im übrigen eine beratende Funktion haben; ein Finanzausschuß (in Baden-Württemberg: Verwaltungsrat) sollte eine vergleichbare Kompetenz für die Wirtschaftsverwaltung haben. Die Verstärkung der Leitungskompetenz auch gegenüber den Fakultäten und Instituten wäre ein weiterer wichtiger Schritt.

2. Voraussetzung dafür, daß geeignete und akzeptierte Kandidaten in die entsprechenden Ämter gewählt werden, ist eine Zusammensetzung des Wahlgremiums, die nicht in erster Linie politisch, sondern fachlich angelegt sein sollte. Das ist eher der Fall, wenn z.B. die Dekane geborene Mitglieder des Gremiums sind und die Mitglieder nicht alle durch Urwahl bestimmt werden.

Eine Zusammensetzung mit einem Schlüssel für die Gruppen etwa nach baden-württembergischen Muster gibt die Gewähr für stabile Verhältnisse (Präsidium und Dekane als geborene Mitglieder, zusätzlich Gruppenvertreter).

3. Das Erfordernis der fachlich orientierten Auswahl der Mitglieder von Gremien gilt generell für den Aufbau der Universität: sie sollte "von unten nach oben" konstruiert werden, d.h. die Geschäftsführenden Direktoren der Institute sollten geborene Mitglieder in der Fakultät sein, die Dekane geborene Mitglieder im Senat (und im Konzil bzw. Großen Senat).

4. Um eine bessere Wirtschaftlichkeit zu erreichen, sollte auch das Management auf der dezentralen Ebene verstärkt werden. Hier würde allein schon die Verlängerung der Amtszeit der Dekane etwas bewirken.

Soweit Stellen für Verwaltungskräfte auf Fakultäts-ebene zur Verfügung stehen, sind sie oft mit – inzwischen alternden – Absolventen des betreffenden Fachbereichs besetzt, deren Professionalität nicht immer erkennbar ist. Dies ist das Ergebnis eines fehlerhaften (Personal-)Managements in der Vergangenheit.

5. Es kann nicht angeregt werden, ein völlig neues Konzept eines Hochschulmanagements zu verfolgen. Es sollte vielmehr zunächst festgestellt werden, ob und wie mit möglichst wenig Änderungen von Normen ein verbessertes Management in Wissenschaft und Forschung erreicht werden kann. Vielmehr ist zunächst das vorhandene Instrumentarium auszuschöpfen.

Die Fragestellung muß deshalb sein:

1. Erlaubt die jeweilige Hochschulverfassung die Praktizierung des vorgeschlagenen Systems.

2. Ist dies nicht der Fall, so ist zu fragen, ob die Verfassung geändert werden kann, ohne daß zuvor das für die jeweilige Hochschule geltende Landeshochschulgesetz novelliert werden muß.

3. Da das HRG den Ländern insoweit Gestaltungsmöglichkeiten gewährt, bedürfte es einer Änderung nur, wenn sie gezwungen werden sollten, in den Landesgesetzen Bestimmungen aufzunehmen, die ein besseres Management ermöglichen.

Es erscheint nicht sinnvoll, eine generelle Lösung "für die deutschen Hochschulen" anzustreben. Eine solche Absicht würde zu kontroversen, langdauernden Diskussionen führen, weil über die Frage, wie denn ein effektives Management gestaltet sein sollte, unterschiedliche Auffassungen bestehen. Bevor eine flächendeckende Debatte über die beste Ausgestaltung eines Hochschulmanagements einsetzt, sollte besser einzelnen Institutionen, die dies wollen, die Freiheit gegeben werden, einige Elemente einzusetzen, die zweifelsfrei geeignet sind, zu einem verbesserten Management zu gelangen.

6. Den Repräsentanten der Hochschulen muß auch seitens der Aufsichtsbehörde der nötige Spielraum gewährt werden. Die Bestellung eines Oberregierungsrats zum Referenten für eine Hochschule mit einem Etat von mehreren hundert Millionen DM und einem Präsidenten in der Besoldungsgruppe B6/B8 ist nicht nur eine Stilfrage. Die Aufsicht des zuständigen Ministeriums sollte sich auf die Überprüfung der Rechtmäßigkeit von Maßnahmen beschränken.

VII. Das hier grob skizzierte Modell eines Hochschulmanagements verzichtet bewußt auf die Darstellung detaillierter Vorschläge. Gewiß kann durch Verbesserung von speziellen Verfahren oder Durchdringung konkreter Abläufe und Vorgänge eine höhere Effizienz in bestimmten Sektoren erzielt werden. Es bliebe dann aber bei der festgestellten Misere: trotz unverkennbarer Anstrengungen und Erfolge in Teilbereichen wird die Kritik am Ganzen nicht verstummen. Wichtig ist deshalb,

daß neben dem vorgeschlagenen ersten Schritt das Phänomen des Hochschulmanagements und damit auch die Wirtschaftlichkeit an den Hochschulen zum Gegenstand einer intensiveren Beobachtung und begleitender Bearbeitung gemacht wird. Neben einer Bestandsaufnahme ist es nötig, diesen Komplex entweder von einer zentralen Beratungsinstitution oder einem wissenschaftlichen Institut ständig weiter bearbeiten zu lassen. Dabei geht es um den Gesamtkomplex Hochschule, für den vor allem soziologische, ökonomische und juristische Aspekte von Bedeutung sind. Es fehlt eben nicht nur eine allgemeine Betriebswirtschaftslehre der Hochschulen; ebenso mangelt es an der systematischen Erfassung spezieller Bereiche, wie z.B. der bestmöglichen Organisationsform. Deshalb sollte eine solche Aufgabe auch sinnvollerweise nicht von einem einzelnen, sondern von einer Arbeitsgruppe wahrgenommen werden, in der die genannten Fachrichtungen vertreten sind.

Die "ersten Schritte" könnten in der Weise umgesetzt werden, daß einzelne Hochschulen im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten die Voraussetzungen für ein verbessertes Management schaffen. Da dies über Gremienentscheidungen zu geschehen hätte und diese bisher innegehaltene Kompetenzen abgeben müßten, erscheint dieser Weg wenig realistisch. Einzelne Bundesländer könnten – unter Verkündung von Anreizen – ihren Hochschulen die Möglichkeit eröffnen, in bestimmten Bereichen einen größeren Spielraum und damit Gestaltungsmöglichkeiten zu gewinnen. Wegen der Vergünstigungen, z.B. in finanzieller Hinsicht, könnte die Bereitschaft der Hochschulen, in bestimmten Sektoren Änderungen selbst zu beschließen oder hinzunehmen, gesteigert werden. Diese Bereiche sind:

- Verbesserung der Leitungsstruktur auf zentraler und Fachbereichsebene
- Zusammensetzung der Wahlgremien

- Einheitsverwaltung
- größere Flexibilität des Haushalts bis zum Globalhaushalt
- mehr Unabhängigkeit von staatlicher Aufsicht.

Auch hier sollte nicht mit festen Vorgaben operiert, sondern nur eine deutliche Tendenz erkennbar werden, ein Rahmen vorgegeben werden, der auszufüllen ist. Letztlich ist erfolgreiches Management abhängig von der Gewinnung geeigneter Personen. Abgesehen von einer angemessenen Besoldung ist die Bereitschaft zur Übernahme entsprechender Positionen vermutlich eher gegeben, wenn Hochschulen von sich aus veränderte Bedingungen anstreben, auch wenn dies auf sanften Druck durch das jeweilige Land geschieht, als wenn eine Novelle zum HRG dies flächendeckend verordnet.

III. Entgegnungen: Argumente 1

Entgegnung aus bundespolitischer Sicht:

Dr. Fritz Schaumann

Ich bitte um Nachsicht für mein verspätetes Eintreffen und begrüße Sie sehr herzlich. Weil ich nicht alles hören konnte, Herr Turner, habe ich mir die Mühe gemacht und das mir schriftlich zur Verfügung gestellte Material gelesen. Insofern kann ich mir das Urteil erlauben, daß ich vieles von dem, was Sie zur inneren Gestaltung der Hochschule und zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit gesagt haben, unterstütze. Gestatten Sie aber in den zentralen Grundpositionen einige Entgegnungen.

Die erste wäre: Wo liegen eigentlich unsere Probleme? Warum diskutieren wir das Problem mangelnder Effizienz des Hochschulsystems gerade heute wieder? Wir tun dies ja schon seit 20 Jahren, wenn ich mich richtig erinnere. Jedenfalls hat Helmut Schmidt bereits 1975 an der Technischen Universität Hannover eine interessante Rede zu diesem Thema gehalten, die man eigentlich unverändert hier vortragen könnte.

Eines unserer Probleme besteht in einer "schiefen" Hochschulstruktur, sowohl was die Verteilung der Studierenden auf bestimmte Hochschultypen betrifft als auch in den Studienzeiten. Wir benötigen mehr Fachhochschulstudienplätze und deutlich verringerte Studienzeiten an Universitäten.

Ein zweites Problem ist in der mangelnden Finanzausstattung des Betriebs Hochschule zu sehen, der Fachhochschulen und Universitäten.

Und drittens haben wir eine mangelnde Leistungstransparenz der Hochschulen, insbesondere in der Lehre.

Ich will noch ein paar weitere Anmerkungen machen, Herr Turner:

a. Keine Übereinstimmung besteht zwischen uns beiden bei Ihrem Vergleich zwischen Kommune und Hochschule und der Implikationen, die Sie hinsichtlich der Mitbestimmung gemacht haben. Mitbestimmung und Effizienz sind kein Widerspruch. Man muß das System so konstruieren können, daß beide Aspekte – Mitbestimmung wie Effizienz – angemessen verbunden sind. Dies sind sie in der Hochschule z.Z. nur unzureichend.

b. Die Aufgabenvielfalt der Hochschule – die sich ja nicht nur, Herr Turner, mit dem Etikett "politisch" oder "betriebswirtschaftlich" bezeichnen läßt – und effiziente Managementstrukturen widersprechen sich nicht, sie gehören vielmehr zusammen. Sie haben uns dies ja im einzelnen auch durchaus erläutert.

Lassen Sie mich, meine Damen und Herren, meine Prioritäten in fünf Punkten bündeln, denn wir sollten ins Gespräch kommen:

1. Ich halte es für erforderlich, daß die Hochschulen sobald wie möglich zu einer sauberen Buchführung ihrer erbrachten Leistungen kommen. Im Bereich der Forschung ist das nach meinen Beobachtungen durchaus schon der Fall. Es gibt von den einzelnen Hochschulen Forschungsberichte. Man kann sich – wenn man interessiert ist – über das Leistungsspektrum einer Hochschule in diesem Bereich, auch über Drittmittelanteile und dergleichen mehr, hinlänglich informieren. Man kann sich über ihre Lehrleistungen – bisher jedenfalls – kaum informieren. Ganz vereinzelt gibt es Lehrberichte. Dies ist ein öffentliches Ärgernis, was sich ja in einzelnen Arti-

keln, die Sie alle gelesen haben, wiederfindet und die die Hochschulen zur Zielscheibe machen.

Es hat erst eines Projektes des BMBW in jüngster Zeit bedurft, um herauszubekommen, wieviel Leute eigentlich ihr Studium abbrechen oder ihr Fach wechseln. Die HIS-GmbH hat für uns diese Untersuchung durchgeführt. Wir wissen inzwischen, daß es ca. 27 % Abbrecher sind, mit wesentlichen Streubreiten zwischen den Disziplinen und zwischen den Hochschulen. Die KMK rechnet in der Absolventenprognose mit rd. 45 % Studierenden, die insgesamt wechseln *oder* abbrechen. Bei Magisterstudiengängen finden sich z.T. 70 % Abbrecher/Wechsler an einzelnen Hochschulen in einzelnen Studiengängen. Dieses Spektrum läßt sich aber empirisch solide fundiert bis heute noch nicht sauber beschreiben.

Jedes Unternehmen legt einen Geschäftsbericht vor, in- zwischen auch seit Jahren – Herr Meyer-Dohm, Sie werden ja dazu etwas sagen – mit allen vormals als "intim" bezeichneten Daten. Ich möchte von den Hochschulen wissen: Studiendauer, Studienfachwechsel, Studienerfolg, möglicherweise auch Ansätze über beruflichen Verbleib, Kosten pro Studierender und einiges mehr, was schon heute leicht zu ermitteln ist. Wir sollten einen Fehler nicht weiter machen – wir sollten nicht behaupten, es gäbe keine Indikatoren. Der Wissenschaftsrat berichtet seit langem mit verfügbaren Daten. Wir könnten sie unschwer kompletieren, ohne daß wir zusätzliche Arbeit leisten müßten. Wir würden dann gleichziehen mit dem Feld Forschung und es ist eigentlich eine Aufgabe der Hochschulen, sich dieser Verantwortung zu stellen. Sie haben es bisher nicht getan, dafür gibt es höchst unterschiedliche Gründe und wenn sie es weiterhin nicht tun, müssen daran Folgen geknüpft werden. Solche Konsequenzen sind z.Z. noch nicht eingeführt und darüber müssen wir nachdenken.

2. Die Einheit von Forschung und Lehre, die wir als Qualität unseres Systems sehen, will ich nicht aufgehoben wissen. Dies hieße, das Kind mit dem Bade ausschütten. Aber ihr Verhältnis werden wir neu bestimmen müssen. Studiengänge an Universitäten sind häufig so organisiert, als sei es Ziel der Erstausbildung, den wissenschaftlichen Nachwuchs auszubilden. Die meisten der Studierenden – 80 bis 90 % – planen aber keineswegs eine Wissenschaftlerkarriere. Sie erwarten eine wissenschaftlich fundierte Berufsausbildung. Diesen Erwartungen entspricht das Studienangebot vielfach nicht. Ich sehe es als notwendig an, die Hochschulen zu verpflichten – selbstverständlich mit verbesserten Randbedingungen –, in vier bis maximal fünf Jahren für die übergroße Menge der Studierenden ein Studium zu garantieren. Überlange Studienzeiten resultieren vorwiegend aus hochschulorganisatorischen Bedingungen der Eingangsphase, der Zwischenprüfungsphase und der Diplomarbeitsphase. Hier liegen Veränderungsnotwendigkeiten. Wie können die Hochschulen dazu motiviert werden? Wir haben noch kein vernünftiges Finanzsteuerungssystem, kein vernünftiges Anreizsystem, was dazu führt, daß verbesserte Leistung in der Lehre sich auch wirklich lohnt – und zwar für den einzelnen Hochschullehrer, für den Fachbereich, der einen Studienbereich prägt, und für die Hochschule insgesamt. Wir haben Anreizsysteme – wie ich finde – effizienter Art dafür, daß gute Forschung sich lohnt, aber in der Lehre fehlt derartiges.

3. Aus meiner Sicht ist eine Neuverteilung der Aufgaben im Hochschulbereich notwendig. Wir haben eine Relation von Fachhochschul- zu Universitätsstudierenden von 1 : 3; d.h. drei Studierende kommen auf universitäre Studiengänge und einer auf Fachhochschulstudiengänge. Im übrigen ist das Fachhochschulspektrum begrenzt auf betriebswirtschaftliche, ingenieurwissenschaftliche sowie sozialwissenschaftliche Bereiche.

Wir sollten möglichst schnell zu einer Studierendenquote an Fachhochschulen von 40 % plus kommen und dabei zugleich über eine Ausweitung der inhaltlichen Angebote nachdenken. Fachhochschulen sind verglichen mit Universitäten praxisnäher, die Studienzeiten sind kürzer und eine solche Ausbildung ist preiswerter.

4. Hochschulen sind verregelt. Nicht das *Leistungsergebnis* steht im Vordergrund des öffentlichen Interesses, sondern die *Art und Weise der Leistungserbringung*. Dabei kann man ein Ergebnis mit höchst unterschiedlichen Organisationsformen erreichen. Wie sich eine Hochschule organisiert, sollte deshalb im wesentlichen ihr überlassen werden. Ich bin z.B. seit Jahren, seit Jahrzehnten im Grunde genommen, Anhänger einer verstärkten Haushaltsautonomie von Hochschulen. Ich erlebe, wie Landtagsabgeordnete (ich war selber mal einer) ihren Ehrgeiz darin stillen, möglichst noch über die letzte Stelle eines Fachbereiches in Einzelentscheiden zu befinden. Das sind alles törichte Vorgehensweisen. Ich kann nur sagen – mit Blick auf die Forderungen, die gelegentlich von Herrn Biedenkopf oder auch von Herrn Streibl verlauten, man müsse den Hochschulen mehr Luft zum Atmen geben – das Hochschulrahmengesetz ermöglicht den Landesgesetzgebern einen weiten Raum, die Hochschulautonomie zu stärken. Wir brauchen dafür das HRG nicht zu ändern. Aber: Der Bewegungsspielraum, den das HRG liefert, wird von den Ländern gelegentlich benutzt, um weitere Regelungen im Detail zu realisieren. Wir werden untersuchen müssen, was an rechtlichen Regelungen in Bund und Land und Hochschulen leistungshemmend für die Hochschulen ist. Der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft plant zu diesem Thema im September dieses Jahres eine breit angelegte Fachtagung.

5. Eine Rahmenbedingung möchte ich noch akzentuieren: Wir leisten uns ein öffentliches Dienstrecht, was zu Fehlsteuerungen unserer tertiären Ausbildung in gravierender Weise beiträgt. Ich kann mich erinnern, daß Hans Dietrich Genscher – damals noch als Innenminister – eine große Dienstrechtsreform vorhatte und sie dann irgendwann ad acta gelegt hat. Es ist trotzdem überhaupt nicht einzusehen, warum z.B. Fachhochschulabsolventen mit A 9/A 10 anfangen und Universitätsabsolventen mit A 13; warum kann man nicht mit Einstellungskorridoren (nach Leistung und Funktion differenzierend) arbeiten? Es gibt ja Damen und Herren Abgeordnete hier; es würde mich interessieren, wie Sie darüber denken. Diese Fragen können auch von den Bildungspolitikern allein nicht geschultert werden. Ich stelle mit Freuden fest, daß auch Innenpolitiker zunehmend kritischer fragen: Ist eigentlich alles noch so richtig, was wir da tun?

Verzeihen Sie mir, daß ich meine Position nur sehr grob abgesteckt habe, die zur Verfügung stehende Zeit erlaubt es nicht detaillierter. Vielen Dank.

Entgegnung aus landespolitischer Sicht:

Hinrich Enderlein

Ich stelle eingangs fest, daß – ich kann nur für die bisherigen Redner reden und mich einbeziehen – die ganz große Kontroverse nicht da ist, sondern daß wir tendenziell in die gleiche Richtung diskutieren. Ich gehöre auch zu denjenigen, die gern sagen, daß sie mit vielen der Vorschläge, die Herr Turner gemacht hat, konform gehen, insbesondere deswegen, weil keine Fundamentalvorschläge dabei sind; daß also nicht fundamental umstürzende Dinge gefordert werden, sondern daß vom bestehenden System ausgegangen wird. Ich sehe da allerdings von vornherein auch ein gewisses Problem: Wenn eine Diskussion schon zu konsensual anfängt, dann stellt sich die Frage, ob sie überhaupt genügend Schubkraft entwickeln kann, um hinterher die notwendigen Änderungen, die Sie ja wollen – die ich auch will, die Herr Schaumann will – auf den Weg zu bringen.

Vielleicht liegt das auch daran, daß die Diskussion, die ja nicht nur hier stattfindet, sondern in verschiedenen anderen Gremien, zunächst immer noch in einem Bereich stattfindet, in dem Bildungspolitiker und Betroffene der Bildungspolitik unter sich diskutieren. Ich glaube, wir müssen sehr stark auf diejenigen zugehen – Herr Schaumann hat das in seinen letzten Worten angesprochen –, die auch wesentliche Bausteine zu diesen Vorstellungen, die wir entwickeln, mit hinzuliefen müssen. Das sind die Innenminister oder die Innenpolitiker, das sind die Finanzpolitiker und die Finanzminister.

Insoweit ist es vielleicht ganz gut, daß wir heute feststellen können, daß erstmals seit langer Zeit, was die finanziellen Ressourcen der Hochschulen angeht, was die Faktengrundlage angeht, ein Konsens zumindest zwischen Wissenschaftsministern und Finanzministern der Länder hergestellt worden ist. Ich glaube, dieses gibt erstmals die Möglichkeit – ohne daß ich mich jetzt mit allem, was da an Vorträgen zum Umverteilung diskutiert wird, in Übereinstimmung befinde –, auf dieser gemeinsamen Faktenlage weiterzukommen. Und insoweit hoffe ich, daß die Diskussionen, die folgen und die ja sicher nur in einem ersten Bildungsgipfel in diesem Jahr münden, damit nicht ihr Bewenden haben, sondern daß diese Diskussionen weitergeführt werden und daß sie tatsächlich Änderungen herbeiführen.

Ich habe ein ganz großes Problem bei dieser Diskussion. Es wird vielleicht besonders genährt durch meine derzeitige Tätigkeit – Sie wissen, daß ich mich auch vorher in den alten Bundesländern mit Hochschulpolitik befaßt habe. Im Augenblick glaube ich nicht, wenn wir den Hochschulen Freiheiten geben und sie anregen, diese Freiheiten zu gebrauchen, daß sie dieses auch nutzen. Ich bin da eher skeptisch, ob tatsächlich aus den Hochschulen heraus diese Reformvorschläge – auch die, die Sie gemacht haben, Herr Turner – aufgegriffen werden, selbst wenn es die Gesetzeslage ermöglicht. Vielmehr habe ich den Eindruck, daß die Hochschulen sich in einem gewissen Geleitzug bewegen. Wenn ich an die Überlegungen denke, die ich nachdrücklich unterstütze, zu einer Verbesserung der Leitungsstrukturen in den Hochschulen zu kommen, dann stelle ich doch fest, daß man sich – und insoweit sind wir gar nicht so weit auseinander, Herr Turner – sogar rückwärts bewegt, daß man also von effizienteren Strukturen wieder zu der alten gewohnten Rektoratsverfassung mit zweijährigem Wahlturnus zurückgeht. Da hat dann der Rektor jeweils Schwierigkeiten sich einzuarbeiten, und die,

die mit ihm umgehen müssen auf den verschiedensten Ebenen haben hinterher mindestens genauso große Schwierigkeiten. Von daher wage ich die Behauptung, daß man zwar den Hochschulen Vorschläge machen kann, es wird aber wahrscheinlich ohne Einwirkung des Gesetzgebers in diesem Bereich nicht gehen. Ich sage das im Bewußtsein, daß wir ein Gesetz in Brandenburg geschaffen haben, in dem wir den Hochschulen völlige Freiheit etwa bei der Auswahl ihrer Leitungsgremien gelassen haben. Man wird sehen, was die Hochschulen daraus machen.

Im Augenblick sehe ich, daß Innovationen nur schwer aus den Hochschulen heraus kommen. Ich gebe zu, in den neuen Ländern sind da besondere Überlegungen anzustellen, denn hier ist der Hang, es mit anderen gleichzumachen, sich anzupassen, ausgesprochen ausgeprägt. Deswegen glaube ich, wir müßten dieses schon auf eine größere Konsensebene zwischen Hochschulen und Politikern führen. So wenig ich von Sanktionen in diesem Bereich halte, bin ich trotzdem nicht überzeugt, daß wir ohne solche Sanktionsmechanismen auskommen.

Befürworten würde ich dagegen – und da sehe ich etwas, was in Ihren Vorstellungen, Herr Turner, noch etwas ausgeprägter überkommen könnte – ein System der Anreize, das wir in den Hochschulen zur Verbesserung ihrer Effektivität anregen sollten, und zwar sowohl, was staatliche Finanzierung als auch was externe Finanzierungsmodalitäten angeht. Darauf sind Sie im übrigen gar nicht eingegangen. Ich meine, wir müssen dazu kommen, daß die Hochschulen nicht nur auf den Beinen staatlicher Finanzierung stehen, sondern daß sie auch auf andere Finanzquellen verstärkt zurückgreifen. Andere Länder machen uns vor, daß das möglich ist. Ich glaube nicht, daß die deutsche Wirtschaft dieses total ablehnt, sondern im Gegenteil, daß sie auch bereit ist, an so einer Entwicklung mitzuwirken. Ich denke,

wir sollten zu einem System kommen, in dem die staatliche Grundausstattung z.B. im Bereich der Lehre, bewußt knapp gehalten wird und Erhöhungen, sowohl staatlicherseits wie auch aus anderen Bereichen, an klare Erfolge im Hinblick auf Effektivität und Leistung, z.B. auch Studienzeiterkürzung, gebunden sind. Im Bereich der Forschung hat sich dieses System ja bereits bewährt.

Ich denke darüber hinaus – und unterstütze sehr deutlich die Position von Herrn Turner –, daß wir zu einer Änderung der Struktur der Hochschulen auf der mittleren Ebene, also im Bereich der Fakultäten kommen müssen. Wir müssen meiner Ansicht nach, wenn wir etwas verbessern wollen, die Stellung der Dekane verstärken. Wir müssen Studien- oder Lehrdekane einführen. Ich glaube, nur wenn das funktioniert und wenn wir eine Professionalität auf dieser Ebene der Hochschule einführen, dann werden wir auch zu einer Steigerung der Effektivität kommen.

Im übrigen bitte ich zu überlegen, ob wir nicht zu einem System kommen können – das wird nicht so ganz einfach sein, aber man sollte die Richtung vertiefen, die hier angedeutet wird –, daß es auf der Ebene des mittleren Managements zwischen Ministerien, Hochschulen und der Wirtschaft verstärkt einen Austausch gibt, d.h. daß hier wirklich kompetente Mitarbeiter auf der Verwaltungsebene auf allen Ebenen da sind, die sich auch gegenseitig richtig einschätzen und miteinander umgehen können. Sie haben das mit dem Beispiel des Oberregierungsrats, der mit dem Universitätspräsidenten umgehen muß, benannt. Wenn wir diese kompetente Verwaltungsebene in den Hochschulen haben und damit mehr Professionalität, dann wird sich meiner Ansicht nach – gerade auch was die betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkte angeht – vieles deutlich verbessern.

Ich unterstütze das, was zur Autonomie gerade auch von Herrn Schaumann gesagt worden ist. Gestatten Sie mir den Hinweis, daß allerdings schon das Hochschulrahmengesetz Vorgaben macht, die weit über das Maß dessen hinausgehen, was der Landesgesetzgeber eigentlich an Gesetzesnormen erlassen müßte. Sie brauchen nur unser Landesgesetz anzugucken: Ich habe seitenweise Paragraphen aus dem Hochschulrahmengesetz abgeschrieben, weil ich es mußte, weil ich an diesen Regelungen gar nicht vorbeikam. Ich habe ohnehin wenig genug in unser Gesetz hineingeschrieben, aber ich wäre mit noch weniger ausgekommen – das Hochschulrahmengesetz ist viel zu detailliert. Das geht dann weiter, wenn die Länder meinen, sie müßten noch mehr spezifizieren und dann kommen hinterher natürlich Hochschulen raus, die nachgeordnete Behörden der Wissenschaftsministerien sind und nicht autonome Einrichtungen.

Schließlich zwei letzte Punkte nur als Stichworte noch angerissen. In die Ansätze zu Reformen der Hochschulen gehört meiner Ansicht nach, daß sie sich sehr viel intensiver, als das bisher geschehen ist, um die Weiterbildung kümmern. Das führt einerseits zur Entlastung der Erstausbildung. Wir müssen die Weiterbildung in den Hochschulen aber auch insgesamt institutionalisieren. Ich glaube zudem, daß das kein Kostengesichtspunkt ist, weil ich davon ausgehe, daß die Hochschulen schon aus Wettbewerbsgründen ohnehin kostendeckende Gebühren für diesen Bereich erheben müssen.

Und der letzte Punkt: Dieses alles bewegt sich ja in einem Rahmen, den wir kennen. Wenn wir wirklich weiterkommen wollen, dann brauchen wir auch im Hochschulsystem Alternativen zu dem Bestehenden. Das heißt, wir brauchen mehr private Hochschulen. Wir müssen in jedem Land ein, zwei private Hochschulen haben, die ganz unterschiedliche Formen von Hochschule praktizieren, die das tun, was in der Schule längst üblich ist, daß

sie modellhaft Innovationen verwirklichen, die dann von den staatlichen Hochschulen übernommen werden können. Insofern bin ich da freilich in einem Dilemma, wenn der Staat möglichst wenig machen soll. Denn auch hier wird es so sein, daß es wesentlich darauf ankommen wird, daß letztlich der Staat diese privaten Hochschulen auf den Weg bringt, mit anstößt. Aber ich glaube, wir brauchen das. Wir müssen diesen Stachel sozusagen in dem etwas zäh gewordenen Fleisch unserer Hochschulen anbringen. Danke.

Entgegnung aus Sicht der Hochschulen:

Prof. Dr. Hans-Uwe Erichsen

Ich gehe davon aus, daß ich auch 10 Minuten habe und darf damit feststellen, daß ich außerordentliche Schwierigkeiten haben werde, in diesen 10 Minuten auf all die Reizworte einzugehen, die hier gefallen sind. Ich darf vielleicht zu meiner Legitimation zunächst kurz sagen, daß ich 4 Jahre lang einen "Großbetrieb" geleitet habe, nämlich die Westfälische Wilhelms-Universität Münster mit 45.000 Studierenden und mehr als 10.000 Beschäftigten – eingeschlossen das Klinikum – sowie einem Jahresbudget von etwa 750 Mio. DM. Also ich weiß, wovon hier die Rede ist, und vielleicht ist es die Folge meiner Erfahrungen, daß ich das eine oder andere etwas anders sehe als es hier dargestellt worden ist.

Lassen Sie mich zunächst eine These aufnehmen, die Herr Turner hier kolportiert hat, nämlich: Hochschulen seien nicht effizient. Da wir uns hier im Hause des BDI befinden, würde ich ganz gern einmal einen gleichen Vergleich bringen: Die Hochschulen haben seit 1979, dem Jahr des sogenannten Öffnungsbeschlusses, in dem knapp 70 % der Fächer an den Universitäten mit einem Numerus clausus belegt waren, eine Steigerung in der Zahl der Studierenden von über 70 % und der Zahl der Studienanfänger von ebenfalls über 70 % aufzuweisen. In der Ausstattung mit Personalstellen ist eine Steigerung von 6 %, im Bereich der flächenbezogen definierten Studienplätze eine Steigerung von etwa 10 % zu verzeichnen. Jetzt bitte ich Sie, sich den Industriebetrieb einmal vorzustellen, der sich der gleichen Steigerung der Anforderungen gegenüber sieht.

Natürlich würde das Management des Industriebetriebes sofort die Fragen nach vorhandenen Rationalisierungsreserven stellen. Aber wenn Sie sich die Personalintensität der Veranstaltung Hochschule vergegenwärtigen, werden Sie mir beipflichten, daß die Rationalisierungsreserven außerordentlich gering sind. Will man also die Produktivität bzw. den Output steigern, dann bleibt nur eine Verbesserung der Produktionsmittel, d.h., um die Studienzeiten zu verkürzen und die Zahl der Absolventen zu erhöhen, muß die Ausstattung der Hochschulen entscheidend verbessert werden.

Kommen wir nunmehr zum Stichwort "Management" und zu dem Hinweis, es fehle an einer Betriebswirtschaftslehre für die Hochschulen. Wenn Management bedeutet, daß man aus den zur Verfügung stehenden Mitteln möglichst viel macht, d.h., wenn Management bedeutet, daß man ständig überlegt, wie können die vorhandenen Mittel effektiver eingesetzt werden, als das bisher der Fall gewesen ist, dann findet dies gegenwärtig tagtäglich an Hochschulen statt.

Wenn wir uns vor dem Hintergrund dieses Befundes, daß es ein Management an den Hochschulen gibt, das, wie die oben genannten Zahlen belegen, schon gegenwärtig mit einem Höchstmaß an Effektivität agiert, und wenn wir uns nunmehr den Prinzipien des Managements zuwenden, so ist als erstes festzustellen, daß es Management als solches und um seiner selbst willen nicht geben kann. Management kann einmal notwendig sein, um mit den vorhandenen Mitteln die gesteckten und festgelegten Ziele besser zu erreichen. Es kann zum anderen dazu dienen, die vorhandenen Mittel ganz oder zum Teil zur Verwirklichung neuer, von den bisherigen abweichenden oder sie ergänzender Ziele einzusetzen. In jedem Fall ist das zu erreichende Ziel für den Einsatz der Erkenntnisse und Verfahren des Management von entscheidender Bedeutung. Was die

Aufgabe der Hochschulen und insbesondere der Universitäten heute angeht, so befinden wir uns gegenwärtig in einer grundlegenden Diskussion, in einer Diskussion, die nicht nur von den Bildungspolitikern allein geführt werden darf und soll. Bildung und Ausbildung, allgemeiner gesprochen, Qualifikation und Forschung sind für einen rohstoffarmen Staat, wie es die Bundesrepublik ist, Standortfaktoren von gar nicht zu überschätzender Bedeutung. Daher sollten sich, weil es sich um eine gesamtgesellschaftlich außerordentlich wichtige Fragestellung handelt, alle einbringen. Im Hinblick auf den Rang des Problems ist ein Bildungsgipfel für mich das richtige Signal und der richtige Rahmen, um einige Eckdaten für die künftige Entwicklung in diesem Bereich festzulegen.

Im Vordergrund der Diskussion über die Aufgabe oder Mission der Hochschulen steht gegenwärtig die Diskussion über die Lehre, deren Qualität ausgehend von verschiedenen Ansätzen und im Hinblick auf verschiedene Zielsetzungen in zunehmender Breite diskutiert wird. Dabei wird man den Verdacht nicht los, daß man die öffentliche Aufmerksamkeit, die einige Aspekte in dieser Diskussion findet, gerne nutzt, um von den insgesamt mißlichen, durch eine 15jährige Unterfinanzierung der Hochschulen verursachten, völlig unzulänglichen Rahmenbedingungen abzulenken.

Von mindestens gleich großer Bedeutung wie die Qualifikation ist die Forschung. Das Spektrum der Hochschulforschung reicht heute von der Grundlagenforschung über die anwendungsorientierte Forschung bis hin zur Entwicklung. Dabei sind die Übergänge durchaus fließend geworden. Die Forschung wird zunehmend teurer, und wie im Bereich von Lehre und Studium ist festzustellen, daß die Ausstattung der Hochschulen mit den erforderlichen Mitteln nicht stattfindet. Das führt dazu, daß der Anteil der Hochschulforschung am Gesamt-

volumen der Forschung der Bundesrepublik kontinuierlich zurückgeht. Zu den Aufgaben der Universitäten gehört darüber hinaus die Bildung des wissenschaftlichen Nachwuchses.

Es ist allerdings ein Klischee bzw. auch ein gehegtes Vorurteil, daß die Hochschulen bis heute von der Zielsetzung ausgehen, alle ihre Studierenden so auszubilden, daß sie irgendwann als Wissenschaftlerin oder Wissenschaftler – in welchem Zusammenhang auch immer – tätig werden. Die heutige Praxis von Lehre und Studium an Universitäten und Fachhochschulen ist dadurch gekennzeichnet, daß der Aspekt der Berufsvorbereitung oder Berufsausbildung, der immer schon eine wichtige Rolle gespielt hat, durch die Nachfrage einer ausbildungs- und qualifikationsbereiten jungen Generation größeres Gewicht als früher erhalten hat. Wenn 30 % eines Jahrgangs heute ein Hochschulstudium aufnehmen und mindestens der überwiegende Teil unter ihnen dieses tut, um einen – wie es in den Gesetzen heißt – "berufsqualifizierenden Abschluß" zu erwerben, dann muß dies strukturelle Folgen für Lehre und Studium haben, und es hat sie gehabt. Allerdings müssen die Hochschulen dem wohl noch mehr als bisher Rechnung tragen.

Wir sind dabei, uns an den Hochschulen darauf zu verständigen, daß das Ziel eines Studiums nur die Berufsfähigkeit sein kann. Die Herbeiführung der Berufsfähigkeit ist demgegenüber eine Aufgabe der sich an das Studium anschließenden Berufspraxis. Dieser Einsicht entspricht einem in der Praxis seit langem und in großer Breite geübten Vorgehen, daß nämlich die Absolventin oder der Absolvent am Arbeitsplatz nach dessen Anforderungsprofil trainiert wird. Ist Ziel eines Hochschulstudiums die Herstellung der Berufsfähigkeit, und wird die Halbwertszeit von Spezialkenntnis und –wissen immer kürzer, dann ergibt sich notwendigerweise, daß

die Curricula daraufhin durchgesehen werden müssen, inwieweit die Prüfungsrelevanz von Spezialisierungen und Fachdifferenzierungen zurückgenommen werden kann. Im Hinblick darauf, daß der Absolvent oder die Absolventin das erworbene Spezialwissen künftig in ihrem beruflichen Leben mehrfach umschlagen müssen, muß es die Zielsetzung des grundständigen Studiums sein, durch die Vermittlung von Grundlagenwissen und Methodenkenntnis dafür eine Basis zu legen. Darüber hinaus ergibt sich aus der zunehmenden Europäisierung und Internationalität des Arbeitsmarktes die Notwendigkeit, das grundständige Studium um Elemente der Sprachkompetenz und um kultur- und regionalwissenschaftliche Aspekte anzureichern. Das Ziel muß sein, ein Fachstudium wieder in der Regelstudienzeit studierbar zu machen.

Man sollte allerdings in diesem Zusammenhang und gerade auch an diesem Ort nicht versäumen, die Frage aufzuwerfen, ob die ökonomische Verwertbarkeit der Absolventen und Absolventinnen das einzige Kriterium für die Gestaltung des Qualifikationssystems im tertiären Bereich sein darf. In diesem Zusammenhang sind die Politiker gefordert, die endlich einmal Farbe bekennen und sich dazu äußern müssen, ob sie bereit sind, über die Gesichtspunkte überindividuell ausgerichteter, ökonomischer und finanzpolitischer Betrachtung auch Ansätze der Selbstverwirklichung, der Universität als Lebensraum und des Studiums als Lebensform Existenzberechtigung einzuräumen und daraus finanzielle Konsequenzen für die Ausstattung der Hochschulen zu ziehen. Die Diskussion ist gegenwärtig sehr stark an utilitaristisch ausgerichteten Maßstäben orientiert. Sie läßt dabei außer acht, daß die Idee der Universität in Deutschland und teilweise wohl auch ihre Tradition durch Aspekte bestimmt wird, die man – modern gesprochen – als noncommercial bezeichnet.

Systemvergleiche – um ein weiteres Stichwort aufzunehmen – sind immer problematisch. Der im Augenblick wieder sehr beliebte Systemvergleich zwischen dem amerikanischen und deutschen System ist schon deshalb schwierig, weil die Amerikaner zunehmend zu dem Ergebnis kommen, sie hätten gar kein oder jedenfalls kein zufriedenstellendes System. In mehreren von mir kürzlich geführten Gesprächen mit Präsidenten einiger TOP-Universitäten in den USA ergab sich immer wieder die Feststellung, daß wir eine Fülle von Fragen gemeinsam haben und daß uns auch gemeinsam ist, daß wir dafür im Augenblick keine Lösungen haben. Auch in den USA ist man dabei, sehr grundlegende Dinge intensiv in Frage zu stellen.

Auf dem Hintergrund dieser und früherer Gespräche sehe ich überhaupt keine Chance, unsere Probleme durch die Gründung oder mit Hilfe von Privathochschulen zu lösen. Die Gründe dafür sind folgende: Einmal läßt sich feststellen, daß bis heute unsere Absolventen und Absolventinnen von den Abnehmern auf dem Arbeitsmarkt akzeptiert und als gut ausgebildet angesehen werden. Eine Unzufriedenheit elementarer und struktureller Art, die Anlaß sein könnte für die Industrie, sich selbst zu engagieren, gibt es bis heute nicht. Solange elementare Defizite der Qualität der Ausbildung von der Industrie, von den Verbänden oder auch der öffentlichen Verwaltung nicht festgestellt werden, werden sie nicht bereit sein, auch nur eine müde Mark für Privathochschulen locker zu machen. Privathochschulen errichten, das geht gut über die Lippen, aber ich bitte Sie, sich einmal die Summen vorzustellen, die dafür erforderlich sind. Wir haben Erfahrungen, z.B. in Witten-Herdecke, daß die erforderlichen Finanzmittel schnell Dimensionen erreichen, die vollmundige Bekenntnisse, daß auf staatliche Hilfe verzichtet werde, zur Makulatur werden lassen. In der Gründung von Privathochschulen liegt auch deshalb keine ver-

nünftige Perspektive, weil die Privathochschulen sich in Amerika etwa zu einem Drittel aus Studiengebühren finanzieren. Wenn Sie sich dann das Steuerniveau in den USA auf der einen Seite und unseres auf der anderen Seite vergegenwärtigen, dann werden Sie auch aus diesem Grunde der Möglichkeit skeptisch gegenüberstehen, in Deutschland Privathochschulen in nennenswerter Zahl zu gründen. Im übrigen haben amerikanische Gesprächspartner, die unser System kennen, mich immer wieder darauf hingewiesen, daß wir mit Privathochschulen die Lösung unserer Probleme schwerlich erreichen werden.

Zum Systemvergleich mit der Kommune: Herr Turner, hier liegen wir ein ganz klein wenig auseinander. Das liegt vielleicht daran, daß ich von Hause aus Kommunalrechtler bin. Ich hätte gern das Maß an Selbstbestimmung, das die Kommunen im Verhältnis zum Staat haben, auch für die Hochschulen. Das gilt auch für die Finanzausstattung und den Entscheidungsfreiraum in diesem Bereich.

Lassen Sie mich noch eine weitere Überlegung aufgreifen, und auf Fragen der Organisationsstruktur eingehen. Der starke Mann an der Spitze und auf der mittleren Ebene der Hochschule löst für mich die bestehenden Probleme nicht. Ich will auf der anderen Seite nicht bestreiten, daß eine Stärkung der Hochschulleitung und des Dekans in der einen oder anderen Hinsicht ein Beitrag zur Lösung sein kann. Allerdings muß ich aus meiner Erfahrung als Rektor darauf hinweisen, daß die Zusammenarbeit etwa mit dem Senat überaus fruchtbar und weiterführend sein kann, daß jedenfalls an der Universität Münster die Angelegenheiten in diesem Gremium in aller Regel ohne parteipolitische Ausrichtung sachbezogen und – abgesehen von den Studierenden – frei von "Fraktionszwängen" beurteilt worden sind. Das hat zur Folge gehabt, daß der Senat kaum einmal den

Beschlußempfehlungen des Rektorats nicht gefolgt wäre und daß er sie in aller Regel einstimmig verabschiedet hat.

Ich will gern zugestehen, daß dies von der konkreten Organisationsstruktur einer Hochschule abhängt und insofern sind bekanntlich die normativen Vorgaben in den einzelnen Ländern der Bundesrepublik durchaus unterschiedlich. Wir haben in Nordrhein-Westfalen ein Hochschulgesetz, welches dem Rektorat im Grundsatz die Zuständigkeit und Befugnis für die Verteilung des Personals und der Sachmittel zuweist. Auf der Grundlage dieser Regelung kann ein verantwortungsbereites Rektorat auch ein effektives Hochschulmanagement umsetzen. Das sieht in anderen Ländern anders aus und sollte deshalb unter Umständen geändert werden. Man sollte aber bei allen Überlegungen zur Gestaltung der Organisationsstruktur nicht vergessen, daß Management in einer Hochschule und damit in einem äußerst sensiblen Bereich entscheidend darauf angewiesen ist, für seine Maßnahmen ein hohes Maß an Akzeptanz zu finden. So wenig wie die Ministerialbürokratie in einem Land gegenüber den Hochschulen mit Aussicht auf Erfolg wichtige strukturelle Entscheidungen von oben her durchsetzen kann – das ist mehrfach versucht worden und der Erfolg ist nicht übermäßig eindrucksvoll –, so wenig kann eine Hochschulleitung etwa gegen die Hochschullehrerinnen und -lehrer oder gegen die Fachbereiche, überhaupt gegen die Mitglieder der Hochschule etwas durchsetzen, wenn sie nicht durch Argumente überzeugen und auf diese Art und Weise jedenfalls eine gewisse Akzeptanz herbeiführen kann.

Um diese Akzeptanz zu steigern, oder anders herum formuliert, um die dafür notwendigen Argumente verfügbar zu machen, wird künftig mehr als bisher die Evaluation in deutschen Hochschulen eine Rolle spielen müssen. Dabei denke ich nicht nur an die Selbstevaluation, son-

dem gerade in dem gegebenen Zusammenhang auch sehr stark an die Evaluation unter Fremdbeteiligung. Im Bereich der Forschung haben wir die Evaluation, soweit es um die Projektförderung geht, durch die DFG in durchaus eindrucksvoller Weise eingerichtet und gewährleistet. Ich wünsche mir, daß man sich auch auf europäischer Ebene zu diesem System der verantwortlichen Förderungsentscheidung durch gewählte Repräsentanten der Scientific Community verstehen könnte.

Im Bereich der Lehre haben wir mit der Evaluation z.Z. noch erhebliche Probleme, aber auch hier werden wir darüber nachzudenken haben, in welcher Zuständigkeit, in welchem Verfahren, mit welchen Methoden und nach welchen Kriterien wir die Evaluation vornehmen. Eine Evaluation der Lehre wird es nicht geben können, ohne die Einschätzung der von ihr betroffenen Studierenden, wenngleich sie allein nicht zum Maß der Dinge gemacht werden kann.

In jedem Fall ist es für die Hochschulleitung oder den Dekan eine große Hilfe, wenn sie oder er im Prozeß der Akzeptanzgewinnung für Maßnahmen zur Steigerung der Qualität und Effizienz sich auf unbefangenen Sachverstand und seine Ergebnisse berufen kann.

Ein letztes Wort noch zur Regelungsdichte. Management in den Hochschulen stößt auf sehr viele rechtliche – auch aufsichtsrechtliche – Rahmenbedingungen, die ein flexibles Reagieren, aber auch die Umsetzung gestalterischer Ideen nachhaltig behindern. Dies gilt nicht nur – aber in besonderem Maße – für das Haushaltsrecht. Ich bin seit vielen Jahren ein nachhaltiger Vertreter des "Globalhaushalts", und ich bin froh, daß man in Nordrhein-Westfalen jetzt ebenso wie in Hamburg-Harburg Modellversuche gestartet hat. Es sind indes nicht nur die haushaltsrechtlichen, sondern auch andere rechtliche Vorgaben, vielfach auch in der Form

von Verwaltungsvorschriften, die ein effektives Management in den Hochschulen außerordentlich schwierig machen. Vom Bereich der Bauverwaltung, der immer wieder Anlaß für Satire gibt, will ich an dieser Stelle gar nicht sprechen. Ich begrüße es daher, wenn nunmehr die Frage erörtert wird, ob durch eine Zurücknahme der Regelungsdichte des Hochschulrahmengesetzes und – was mir wichtiger erscheint – der Ländergesetze den Hochschulen mehr Freiräume der Entscheidung, also ein Mehr an Autonomie eingeräumt werden kann. Ein auf diversifizierende Profilierung der Hochschulen im Verhältnis zueinander hinwirkender Wettbewerb ist nur dann möglich, wenn das Profil, also das im Wettbewerb offerierte Produkt nicht fremdbestimmt ist.

Entgegnung aus Sicht der Wirtschaft:

Prof. Dr. Dr. h.c. Peter Meyer-Dohm

Meine Damen und Herren, ich bin hier, um aus der Sicht der Wirtschaft etwas zu sagen und es wäre sicherlich unfair, wenn ich dabei nicht erwähnte, daß dieses nicht die Sicht der Wirtschaft, quasi von außen auf die Hochschule, allein ist, sondern daß der Hintergrund 17jährige Erfahrungen in einer Hochschule – der Ruhr-Universität Bochum – sind, als Aufbaugeneration und zum Schluß in zwei Perioden als Rektor. Ich weiß also einigermaßen, worüber ich rede. Gleichwohl möchte ich mich bemühen, das Ganze aus Sicht der Wirtschaft zu sehen.

Zunächst einmal liegt offensichtlich ein Mißverständnis vor – jedenfalls bei dem einen oder anderen, der sich so geäußert hat – in Bezug auf Management. Management ist nicht allein Betriebswirtschaftslehre. Betriebswirtschaftliches Überlegen und Kalkulieren gehören zum Management, aber man darf es auf keinen Fall gleichsetzen. Management ist mehr. Und zweitens: die Universitäten oder die Hochschulen oder – so möchte ich jetzt gleich überleitend sagen – das Wissenschaftssystem hat bereits ein Management. Es ist nur eine Frage der Effizienz. Und wenn ich jetzt einmal, um das, was ich sagen möchte, aufzubereiten, mir dieses Wissenschaftssystem anschauere, dann ist an der Spitze der Staat; das ist bei uns das jeweilige Land – Herr Schaumann, Sie vergeben mir, daß ich den Bund etwas außen vorlasse. Dann kommt die nächste Ebene, das sind die Hochschulen. Da sitzen in Form von Präsidenten oder Rektoren oder Präsidien oder Rektoraten "Manager". Auf der nächsten Ebene sind die Dekane, und

dann kommen die Lehrstühle und Institute. Und wenn ich mir dieses als jemand anschauere, der sich um Organisationsformen in der Wirtschaft und um Managementausbildung kümmert, dann frage ich: Wo kann man Vergleichbares finden, wo gibt es vergleichbare Probleme?

Ich weiß, daß es viele Angriffspunkte bei Vergleichen gibt. Aber ich stelle mir einmal vor, ein Konzern wäre so organisiert wie dieses Wissenschaftssystem. Die Konzernleitung säße im Ministerium. Sie wäre sicherlich nicht gut beraten, darüber nachzudenken, was sich ganz unten tut (Regelung über haushaltsrechtliche Vorschriften usw.). Da sind dann auf der nächsten Ebene die Tochtergesellschaften dieses Konzerns – das sind die Hochschulen. Und diese Hochschulen können von der rechtlichen Kompetenz ihrer Leitung her eigentlich relativ wenig tun. Natürlich – sie können überzeugend wirken, sie können, so wie es die klassische Universität gelernt hat, viel sachlich und kooperativ regeln. Aber als Tochtergesellschaften können sie eigentlich nicht mit der nötigen Selbständigkeit funktionieren. Jetzt überspringe ich die Dekane und komme zu der Basis. Ich bitte, mich nicht mißzuverstehen: Dies ist die große Zahl der Kleingewerbetreibenden. Der Hochschullehrer ist aus wirtschaftlicher Sicht ein Kleingewerbetreibender mit wenigen Angestellten – den Assistenten. Die Hochschullehrer schließen sich manchmal zusammen zu Instituten, die zu erheblichen "Umsätzen" kommen können. Aber: Der Hochschullehrer ist doch derjenige, der über das Berufen auf Freiheit von Forschung und Lehre selbstbestimmend tätig sein soll. Und diese Hochschullehrer und Institute schließen sich zu Fachverbänden zusammen, die wir Fachbereiche oder Fakultäten nennen. Der Leiter dieses Fachbereichs oder dieser Fakultät hat manchmal den Einfluß auf die Kleingewerbetreibenden oder Kleinbetriebe, die dort zusammengefaßt sind, wie sie ein Verbandsfunktionär hat. Er setzt den Willen durch auf höherer Ebene; er versucht,

Übereinstimmung zu bekommen. Aber jeder, der dieses Geschäft kennt, weiß, daß bei starkem Abstecken von Claims in Fakultäten wie auch manchmal in Vorständen von Wirtschaftsunternehmen hier eine wirkliche Kooperation hin und wieder auf Schwierigkeiten stößt. Ich kenne Fälle – wie alle Kollegen, die hier sitzen, auch solche Fälle kennen –, wo der Dekan gewählt wird im Rahmen einer Bestrafungsaktion, weil er z.B. nämlich endlich einmal als Hochschullehrer seiner Residenzpflicht nachkommen soll. Das sind alles aus der Sicht der Wirtschaft obskure, seltsame Dinge.

Und wenn ich mir – um etwas konkreter zu werden – dies ist aus Sicht der Wirtschaft anschau, dann ist der erste Problemkreis das Verhältnis Staat/Hochschule. Und hier decke ich mich jetzt mit der einen oder anderen Ansicht: Mit der Forderung, daß sich der Staat davon trennen muß, im Detail einzugreifen. Aus meiner Sicht ist die Hochschulleitung auszustatten mit den Befugnissen von Dienstvorgesetzten. Von Dienstvorgesetzten vielleicht nicht für das gesamte Personal; man kann durchaus C 4-Professoren ausnehmen, natürlich auch die Mitglieder der Hochschulleitung usw. Aber ich meine, daß diese Institution vor Ort geleitet werden muß. Das effiziente Managen setzt voraus, daß man vor Ort über Entscheidungs- und Sanktionsmöglichkeiten verfügen können muß. Ich würde die Ernennung von C 3-Professoren/Honorarprofessoren/von Personal der Hochschule übertragen. Die Steuerung der Hochschule ist da nicht Aufgabe des Staates, sondern erfolgt über Globalhaushalte.

Hier kommt natürlich ein wichtiger Gedanke, der auch wiederholt und nachdrücklich vom BDI geäußert worden ist: der Wettbewerb der Hochschulen – also jene Kraft, die ja in der Wirtschaft eigentlich dafür sorgt, daß die Dinge laufen – muß jetzt dazu führen, daß sie sich selbst auch ein Profil geben können, ein Forschungspro-

fil, ein Hochschulprofil. Dazu gehört, daß z.B. nicht jede Besetzung einer freiwerdenden Stelle mit der "Konzernleitung" ausgehandelt werden muß. Ich weiß auch gar nicht, wo die Schwierigkeiten liegen, Personalmittel gegen Sachmittel deckungsfähig zu machen. Es gehört zur Flexibilität dieses Systems, das sich ja an den Erfordernissen der Forschung und der Lehre ausrichten soll. Das funktioniert – für einen Ökonomen – nur dann, wenn Markttransparenz herrscht, und damit kommen wir auf die Berichtspflicht in einem etwas dunklen Bereich. Hier bin ich auch der Meinung, daß die Hochschulen sich nicht wie Münchhausen alleine aus ihren Schwierigkeiten herausziehen können. Das ist der Bereich, in dem es von außen her Regelungen geben muß.

Wenn ich mich für die Globalhaushalte ausgesprochen habe, dann möchte ich auch gleichzeitig zeigen, wo dort die Schwierigkeiten liegen. Ein Globalhaushalt birgt die Gefahr von Globalkürzungen und die sind dann von den Hochschulen zu verdauen. Aber warum sollten die Hochschulen nicht auch etwas verdauen können, was in der Wirtschaft gang und gäbe ist?

Ich glaube, daß wir – wenn wir über die Effizienzsteigerung von Hochschulen reden – neben dem effizienten Management auch Rahmenvorgaben haben müssen. Rahmenvorgaben, d.h. für Selbstverwaltungsgremien Vorgaben von der staatlichen Seite her, was zu erreichen ist. Die externe Evaluierung ist dafür notwendig.

Und was ich noch zum Abschluß hinzufügen möchte: Die Einführung eines kaufmännischen Rechnungswesens ist eine Selbstverständlichkeit. Herr Turner, dafür brauchen wir meines Erachtens keine großen Untersuchungen, Forschungen oder Sondereinrichtungen. Dies ist relativ einfach und an verschiedenen Stellen wird auch darüber bereits nachgedacht.

Damit erreiche ich aber nur einen Teil dessen, was über Effizienzsteigerung erreicht werden kann. Das andere entsteht daraus, daß sich die Hochschule stärker auf sich selbst bezieht unter einer starken Leitung, die natürlich auch Menschen führen können muß und als Position attraktiv ist, weil man da etwas gestalten kann. Ich könnte mir vorstellen, daß das eine sehr interessante Aufgabe wäre.

Was ich abschließend bemerken möchte, ist, daß wir uns meines Erachtens aufgrund des geltenden Dienstrechts einer Illusion hingeben, Manager aus der Wirtschaft einzusetzen in den Hochschulen. Ich selbst habe im Land Nordrhein-Westfalen fast ein Jahr lang in einer Kommission mitgearbeitet, in der wir versucht haben, mehr Leute aus der Wirtschaft dazu zu gewinnen, in der Hochschule tätig zu werden und umgekehrt. Das war meine frustrierendste Erfahrung neben den Studienreformkommissionen, weil man sieht: es bewegt sich überhaupt nichts. Heute, nach 20 Jahren, sitzen wir hier und diskutieren über Dinge, die schon relativ alt sind. Der Unterschied ist nur der, daß wir uns in einer Situation befinden – jetzt hier und heute –, in der die Probleme dringend geworden sind. Die Universität bleibt eine Massenuniversität und die Mittel werden sich nicht vermehren, abgesehen von kleinen Zuwächsen.

Ein Nachdenken hat auch in den Hochschulen angefangen. Und diese Chance sollten wir nutzen, um zu einer grundlegenden Neuorientierung zu kommen und nicht nur – und das ist der Widerspruch zu Herrn Turner – den Versuch, im Rahmen von gegebenen Möglichkeiten etwas auszuschöpfen. Ich glaube, die Zeit ist reif für eine grundlegende Änderung.

IV. Diskussion: Argumente 2

Rahmenbedingungen und Defizite

Prof. Dr. Ulrich Teichler:

Ich gehöre zu den wenigen Hochschullehrern, die für die Aufgabe bezahlt werden, über Hochschule zu forschen. Daher versuche ich, bei Schwerpunktsetzungen der hochschulpolitischen Diskussion auch immer darauf zu achten, welche Themen zu wenig berücksichtigt werden. Ein Punkt, der relativ wenig diskutiert wird – hierauf hat nur Herr Enderlein hingewiesen – ist der Stellenwert des Aufbaus eines mittleren Managements an Hochschulen. Erstaunlich ist, wie lange sich die Diskussion über Management an Hochschulen nur auf die leitenden Positionen und die Gremien konzentriert hat. Es wird noch gar nicht gesehen, was da auf uns zukommt. An der Hochschule, an der ich in Deutschland tätig bin, sind höchstens 1 1/2 Personen damit beschäftigt, die Professoren bei der Einwerbung von Forschungsmitteln zu unterstützen. An der amerikanischen Universität, an der ich teilzeitlich als Professor tätig bin, ist die Zahl der Studierenden nicht höher, aber die Einwerbung von Forschungsmitteln wird von etwa 40 Personen unterstützt. Selbst wenn wir eine höhere administrative Effizienz mit einer geringen Aufblähung von besonderen Professionen für Hochschulmanagement als in den USA erreichen wollen, haben wir in Deutschland in dieser Hinsicht ein deutliches Defizit. Wir haben darüber hinaus für das mittlere Management an Hochschulen keine fachrichtungsübergreifenden Ausbildungsgänge. In den USA gibt es dagegen an etwa 80 Hochschulen Magister- bzw. Doktorprogramme zum Training des Nachwuchses der profes-

sionellen Hochschulspezialisten. Dabei überwiegen nicht juristische oder betriebswirtschaftliche Spezialausbildungen, sondern zumeist interdisziplinäre Studienangebote.

Dr. Johannes Neyses:

Es wurde von anderer Seite bereits schon bemerkt, daß wir natürlich schon ein Management im Hochschulbereich haben und daß wir dies auf verschiedenen Ebenen haben. Aber ich kann in diesem Zusammenhang nur das unterstreichen, was Herr Erichsen gesagt hat: Daß das Management im Hochschulbereich natürlich an vielfache Grenzen stößt, die zum überwiegenden Teil gesetzlich vorgegeben sind. Grenzen etwa darin, daß wir das unflexible öffentliche Dienstrecht haben oder das allgemeine Tarifrecht, das den Besonderheiten im Wissenschaftsbereich vielfach nicht Rechnung trägt. Auch im Bereich der staatlichen Bauverwaltung – einem für die Hochschule sehr wichtigen Bereich – gibt es eine Fülle von bürokratischen Bestimmungen in den verschiedensten gesetzlichen und Erlaßregelungen. So kann das eigentlich nicht weitergehen. Ich nenne zwei Beispiele: Der tägliche Umgang zwischen Hochschulen und den Landesverwaltungen ist mitunter so bürokratisch, daß wir – um ein angemietetes Gebäude einzuweihen, wie kürzlich auf der Dürener Straße geschehen – zwei Jahre brauchten, bis wir das einmal durch hatten. Und wenn wir dann noch die Quadratmeterzahl verändern wollen, weil wir statt 900 qm noch 100 mehr brauchen, dann müssen wir wieder hin- und herkorrespondieren. Und ein weiteres Beispiel, wo ich eine deutliche Entschlackung für nötig halte: Wenn Sie im Hochschulbereich Strukturfragen diskutieren und beispielsweise in der Medizin in einer wichtigen Frage einen Beschluß herbeiführen wollen, dann müssen Sie erst einmal acht, neun Stellen beteiligen. Sie müssen sämtliche im WissHG bestehenden Vorschriften beachten, in einer die Medizin betref-

fenden Strukturfrage also je nach Konstellation die Kommission für Finanzen, die Kommission für Forschung, die Fakultät, den Klinischen Vorstand beteiligen, aber auch den Wissenschaftsminister, den Finanzminister, den Gesundheitsminister. Das, meine Damen und Herren, ist kein Witz, sondern es sind Verfahren, die gesetzlich vorgeschrieben sind und die wir dann brav einhalten. Aber ich glaube, jeder von uns kann sich denken, was das an Zeit und Aufwand kostet. Deshalb plädiere ich wirklich nachdrücklich für eine Entschlackung.

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling:

Ich bin einer dieser Hochschulmanager und zwar in Dortmund – um in der Terminologie von Herrn Meyer-Dohm zu bleiben: einer dieser Kleingewerbetreibenden. Ich bin also an und für sich Rektor. Darüber hinaus bin ich Betriebswirt von Hause aus und freue mich natürlich, daß jetzt betriebswirtschaftliche Kriterien herangezogen werden sollen zur Lösung aller Probleme, wobei in der Diskussion hier augenblicklich die Kriterien noch etwas unscharf geblieben sind, wo denn nun eigentlich die Instrumentarien letztendlich sind. Ich will nicht darauf eingehen, was Herr Neyses eben schon gesagt hat. Das ist völlig richtig und ich könnte jetzt noch eine Stunde weiterreden, um dies zu vervollständigen. Wir haben eine Überregulierung, die uns in der Handlungsfähigkeit eingrenzt und die mir insbesondere Sorgen macht in Hinblick auf die zukünftige Entwicklung in Europa. Nämlich in Hinblick auf den Wettbewerb, in den wir zwangsweise jetzt hineinkommen, ohne daß wir Chancen haben, überhaupt schnell genug reagieren zu können. Jedes Unternehmen weiß, daß heute Wettbewerbsfähigkeit von der Reagibilität abhängig ist, von der Möglichkeit, auf neue Entwicklungen zu reagieren. Wir wissen heute nicht, was durch Europa auf uns zukommt. Ob beispielsweise die Studenten aus England – weil es

da geschlossene Universitäten gibt – alle zu uns kommen, weil wir freien Zugang zu den Universitäten haben oder umgekehrt, ob unsere Studenten dort hingehen. Deshalb brauchen wir eine Reagibilität im Bereich der Universitäten mit der entsprechenden Deregulierung usw. Ein entscheidender Punkt dabei ist in der Diskussion immer wieder angesprochen worden – ich möchte es aber nochmal sehr deutlich machen: Nämlich die Frage, wie wird überhaupt gemanagt. Was sind die Steuerungsprinzipien, wie man Universitäten leitet oder wie wir die Universitäten lenken? Ökonomisches Prinzip heißt ja nicht – das lernen wir im ersten Semester – mit dem geringstmöglichen Input den größtmöglichen Output zu erzielen, sondern eine dieser Größen zumindest konstant zu halten. Mit einem bestimmten Input den größtmöglichen Output zu erzielen; oder umgekehrt, einen bestimmten Output zu erzielen mit einem geringstmöglichen Input. Das sollte vielleicht in der Diskussion um die derzeitige Situation an den Hochschulen auch bedacht werden. Herr Erichsen hat eben darauf hingewiesen, daß der Input, den wir als zur Verfügung stehende Mittel haben, in den vergangenen Jahren nicht zugenommen hat, sondern konstant geblieben bzw. nur marginal gewachsen ist. Der Output aber ist in Hinblick auf die Examina im Bereich der Diplome und der Staatsexamina in diesem Zeitraum, den Herr Erichsen genannt hat, gestiegen und ich meine, das sollte man der Ehrlichkeit halber in Hinblick auf die Effizienz der deutschen Hochschulen auch einmal sagen: Es ist eine großartige Leistung, die da in den letzten 15 Jahren vollbracht worden ist.

Prof. Dr. George Turner:

Eine Bemerkung, zu dem was Herr Meyer-Dohm gesagt hat: Sie sagten, Sie sehen kein Problem, Personal- in Sachmittel umzuschichten. Das mag richtig sein; umgekehrt ist es aber nicht so. Stellen Sie sich folgenden Fall

vor: Da sind Sachmittel vorhanden und der Druck ist ungeheuer groß, sie in Personalmittel umzuschichten und zwar dann, wenn Zeitstellen auslaufen. Wenn in einem solchen Fall die Hochschulleitung nicht stark genug ist – und sie ist nicht stark genug, wenn sie abhängig ist und sie ist immer abhängig von den Wählern –, wenn also das Vernetztsein und Eingezwängtsein so stark ist, dann getraut sich eine Hochschulleitung nicht, zu sagen: Das mache ich nicht mit. Dann kommen eben Unstimmigkeiten zustande. Es spielt eben auch eine Rolle, in welchem Maße in den einzelnen Hochschulen eine Politisierung stattgefunden hat.

Eine Bemerkung, die etwas anekdotisch ist: Herr Teichler hat völlig recht, wenn er sagt, es fehle ein mittleres Management. Ich bin natürlich, von einem Fachmann bestätigt, sehr stolz, daß ich auch mal auf die Idee gekommen bin und gesagt habe, als ich 1989 an die Hochschule zurückgegangen bin: Du hast 20 Jahre Erfahrung gesammelt, also mußt du sie ja weitergeben können. Ich habe also an der Universität, an der ich im Augenblick bin, Ökonomen und Sozialwissenschaftler gesucht, um eine Ausbildungsform zu entwickeln, wo wir dieses Know-how vermitteln können. Ich habe auch versucht, in meiner Lehrstuhlbezeichnung so etwas zu verankern und habe dem baden-württembergischen Wissenschaftsministerium vorgeschlagen, doch das Fach "Hochschulmanagement" zu nennen. Blankes Entsetzen ob solchen Ansinnens; es wurde dann "Hochschulverwaltung" genannt. Ich erzähle das, um deutlich zu machen, daß wohl eine Fehleinschätzung besteht, was denn dieses eigentlich sei.

Dr. Burchard Ording:

Ich muß auch den Managementaufwand, der an einer Hochschule betrieben wird, einmal lobend erwähnen. Man muß sich ja vorstellen: wo ein Experiment im Mittelpunkt

der wissenschaftlichen Arbeit steht – wie z.B. in der Chemie – da ist es für ein Institut mit 60 Mitarbeitern schon eine ganz beachtliche Leistung. Wir dürfen die Menschen da nicht gering schätzen. Wir können jedoch beidseitig zur Verbesserung der Effizienz beitragen. Die Industrie kann gar nicht kommen und sagen, wir sind effizient, aber die Hochschulen sind es nicht. Das Beispiel vorhin von Herrn Erichsen hat dies deutlich werden lassen. Die Industrie kann sich gar nicht leisten, zu sagen, in der Hochschule müßten so- und sovielen Leute zusätzlich eingestellt werden. Das wäre natürlich eine völlig falsche Antwort. Ich glaube, die Industrie kann Hilfestellung leisten, und sie ist bereit dazu. Die Hochschulen brauchen weder Angst zu haben, daß sie auf einem völlig falschen Weg sind, noch daß sie hier alleine gelassen werden.

Qualitätssteigerung durch Evaluation und Anreize

Dr. Axel G. Koetz:

Für mich ist fast das Wichtigste dieser Diskussion, daß endlich das Tabu zu wanken beginnt, im Hochschulbereich nicht über Zahlen, über Leistungen, über Ranking zu sprechen. Um hier Fortschritt zu erreichen, ist eine Evaluierung der Lehre, aber auch der Forschung nötig. Insbesondere die Evaluation der Lehre ist für mich einer der ersten Angriffspunkte. Was wir heute haben, sind in wesentlichen Bereichen Zahlenwerke. Um aus diesen was zu machen, brauchen wir ein Berichtswesen, wie es jedes Unternehmen dieser Art haben müßte, insbesondere ein Konzernunternehmen mit sehr vielen kleinen Einheiten. Dies ist der Grundansatzpunkt, um in diesem System etwas zu verändern. Und das Berichtswesen muß man dann auch dazu nutzen, um Reihenfolgen von Universitäten, Fakultäten, Lehrstühlen aufzustellen. Dies auch, wenn es in vielen Bereichen ja schon als Extremfall der Scharlatanerie angesehen wird, sich einmal mit dem Ranking von Fachbereichen usw. zu beschäftigen.

Die andere Frage neben diesem Controllingpunkt ist: Was produziert eigentlich die Hochschule? Ich würde sagen, das, was bei mir ankommt, ist relativ gut. Die deutschen Hochschulen produzieren gute Absolventen. Aber manchmal habe ich das Gefühl: Das, was als Absolvent mit acht Semestern und Examen oder als Praktikant mit vier/sechs Semestern ohne Examen ankommt, unterscheidet sich in der Qualität nicht immer so extrem. Und es unterscheidet sich vielleicht deshalb nicht so extrem, weil das Bildungsideal humboldtscher Prägung gerade in der ökonomischen und vielleicht auch in den juristischen Disziplinen nicht

immer so sehr verfolgt wird. Vielmehr arbeitet man seinen Fachstudienplan durch und ist dann irgendwann am Ende. Das berufsrelevante Wissen hat man nicht notwendigerweise erst nach 12 oder 14 Semestern, sondern in vielen Bereichen schon erheblich früher. Die Möglichkeit, vielleicht schon nach sechs Semestern aus dem Hochschulbereich herauszugehen und ein Examen zu haben, ist etwas, was angesichts der Überlastung der Hochschulen deshalb auch ein prüfungswerter Ansatz ist. Ich habe bei mir Juristen, die mir gesagt haben, sie haben in den letzten zwei Jahren, bevor sie ihr erstes Staatsexamen gemacht haben, im Prinzip ihr Jurastudium beim Repetitor absolviert. Warum bezahle ich denn dann 10 oder 12 Semester Hochschulunterricht, wenn das erste Jurastaatsexamen in zwei Jahren beim Repetitor gemacht werden kann? Warum gibt es, und das wäre eine logische Anschlußfrage, Unterschiede in den Stundendeputaten zwischen Universität und Fachhochschule zwischen 8 und 18 Stunden in bestimmten Bereichen, wo die Forschung gar keine solche Bedeutung hat, daß dies den Unterschied rechtfertigt? Das sind Fragestellungen, die ich unter dem Aspekt Effizienzsteuerung und Wert des Produkts auch noch stellen muß, wenn ich nicht bereit bin, "die Hochschule als Lebensform" und mit nur nach innen gerichtetem Blick akzeptieren möchte.

Dr. Burchard Ordning:

Natürlich ist eine Transparenz zwischen Hochschule und auch der Industrie in hohem Maße notwendig. Wir brauchen dringend eine Evaluation. Eine solche Evaluation existiert natürlich in der Industrie, wo nach einem besonderen System immer wieder die Effizienz überprüft wird. Wir haben allerdings eine solche Evaluation auch bereits an der Hochschule. Im Bereich der Chemie haben wir dies seit vielen Jahren aufgebaut; dem liegen also 40jährige Erfahrungen zugrunde. Dabei sind nach unse-

rer Erfahrung subjektive und objektive Kriterien zu berücksichtigen, die aber nicht eindeutig voneinander getrennt werden können. Also es gibt auch im Hochschulbereich sehr wohl ein Instrument und es läßt sich auch sehr gut einhalten. Das wird auch nach außen hin sichtbar. Auch der Hochschullehrer kann daraus Schlußfolgerungen ziehen. Wir haben im Bereich der Chemie noch andere Instrumente bei der Mittelvergabe entwickelt. Jemand, der besonders geeignet für ein Hochschullehreramt ist, kann natürlich manchmal hin und wieder den Anreizen der Industrie auch von der finanziellen Seite her nur schwer widerstehen. Man muß das ja auch menschlich sehen, in gewissen Lebensphasen, wie der Familiengründung etc. Wir haben hier die Möglichkeit geschaffen, um in der Phase der Entscheidungsfindung Mittel zur Verfügung zu stellen, damit derjenige auch vielleicht durch uns eine gewisse Überbrückungsfinanzierung bekommt. Es gibt noch andere Dinge, die deutlich machen, daß Anreize geschaffen werden. Wir sind in der Chemie sicherlich ein etwas geschlagenes System, was die Studiendauer angeht, weil wir die Promotion als den de facto berufsbefähigenden Abschluß haben. Aber wir haben hier ein besonderes Anreizsystem geschaffen: als wir anfangen, haben ungefähr 3 % aller Promovierenden dies bis zum 15. Semester geschafft, heute sind es zwischen 8 und 10 %. Die von uns eingesetzten Instrumente sind dabei Anreiz und Motivation sowohl für den Absolventen als auch für die Hochschullehrer.

Hinrich Enderlein:

Ich habe sehr viel übrig für dieses System der externen Evaluierung der Lehre; ich glaube, da sind wir auf einem richtigen Weg. Wir müssen das System noch präzisieren, stärken. Ich glaube, wir sind auch mit den Anreizsystemen auf dem richtigen Weg. Ich denke allerdings nicht, daß es nur erforderlich ist, den Hoch-

schullehrern mehr Geld zu geben; es gibt viele Dinge, mit denen man Anreize schaffen kann. Etatzuweisungen, die dann über das Normalmaß hinauskommen, Freisemester, Beteiligungen an anderen Formen der Lehre etwa im Graduiertenbereich, Stellenzuweisungen etc. Das alles sind Anreize, die so attraktiv sind, daß man damit weiterkommen kann. Ich will auch nicht, daß eine Stiftung Lehre selbst die Vergabe der Mittel vornimmt, aber sie muß sozusagen dafür verantwortlich sein. Ob dafür jetzt allein Ländermittel eingesetzt werden, ist zu klären. Ich fände es schön, wenn da noch ein paar Bundesmittel zukämen, weil dann der Anreiz natürlich noch größer wäre. Sonst würde von den Hochschulen sehr leicht wieder der Vorwurf gemacht: Ihr kratzt erst das Geld von uns zusammen und schüttet es dann hinterher wieder aus. Das wäre nicht der richtige Weg.

Dr. Fritz Schaumann:

Beim Nachdenken über die Folgen einer solchen Bewertung, die auch eine Fremdbewertung einschließt, muß eine nach Leistung differenzierte Gratifikation herauskommen, sonst lohnt sich das ganze nicht. Die Kosten-Nutzen-Überlegungen sind jedoch nicht nur auf individueller Ebene anzustellen, sondern auch auf organisatorischer Ebene. Deshalb meine ich auch, daß im Zentrum dieser Bewertungen nicht der einzelne Professor stehen kann; das haben wir ja nun hin- und herdiskutiert. Es muß vielmehr eine Organisations-einheit, die einen Studiengang verantwortet, Gegenstand der Bewertung sein. Denn es macht ja gar keinen Sinn, wieder über Kolleggeld nachzudenken; das haben wir abgeschafft, es ist Bestandteil des Gehalts geworden. Wir werden kaum ein neues Steuerungssystem auf individueller Ebene einführen können. Es muß nach meiner Überzeugung auf dieser organisatorischen Ebene ansetzen.

Prof. Dr. Hans-Uwe Erichsen:

Grundsätzlich habe ich ja vorhin schon gesagt, brauchen wir im Bereich der Lehre ein Kontrollsystem, das eine gewisse Effektivität hat. Ich teile die Einschätzung von Herrn Schaumann, daß wir nicht sehr weit kommen werden durch eine auf die einzelne Person bezogene Auswertung, sondern daß wir eine Institution finden müssen, die bereit ist, die Verantwortung dafür zu übernehmen, daß ein bestimmter Grad von Effektivität garantiert wird. Und diese Institution ist dann auch diejenige, die die Belohnung oder die Strafe auszuhalten hat. In diesem Zusammenhang ist für mich nicht genug konkretisiert, was Stiftung Lehre heißt; darüber müssen wir noch nachdenken. Ich hätte große Bedenken, wenn diese Stiftung einerseits die Evaluation und andererseits die Finanzmittelvergabe zu ihren Aufgaben zählte. Da kommen sie auch von der Kompetenz her gar nicht heran; die Länder werden sich natürlich die Finanzierungs-kompetenz der Hochschulen – auch wenn sie sie teilweise sehr ungenügend wahrnehmen – nicht aus den Händen nehmen lassen. Aber wir müssen schon Mechanismen finden, die dazu führen, daß die Länder aus der gegenwärtig z.T. vorhandenen Beliebigkeit der Finanzierung herauskommen und sich an solche ggf. von der Stiftung u.a. entwickelten Kriterien bei einem Teil der Mittelvergabe orientieren. Ich würde es allerdings für ein ganz großes Problem halten, wenn sich in einem publizistischen System, dessen Existenzberechtigung ich mit Nachdruck bejahe, die gesamte Mittelverteilung danach ausrichten würden. Das würde mit Sicherheit nicht funktionieren.

Hermann Linke:

Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände hat vor, aufgrund einer Anhörung sich in Kürze zu dem Thema "Lehre an den deutschen Hochschulen" zu äußern. Ich möchte Ihnen aus dieser Befragung drei Schwierigkeiten nennen, die uns jedenfalls Sorgen machen, wenn zu pauschal oder zu undifferenziert geurteilt wird. Erste Bemerkung: Die Lehre muß ja in einem gewissen Verhältnis stehen zu denjenigen, die die Lehre erfahren. In den Weiterbildungseinrichtungen der Wirtschaft – und die Weiterbildung der Wirtschaft ist ja etwas, worauf wir neben der dualen Ausbildung besonders stolz sind – haben sich Ansätze und Beispiele ergeben, daß die Lernenden durchaus die Lehrenden beurteilen. Und zwar nicht primär im Hinblick auf die Inhalte, sondern im Hinblick – und das ist ganz wichtig für die Hochschulen – auf die angewandten Methoden, die Didaktik, die Verwendung moderner Mittel. Wir müssen den Hochschulen dieses erleichtern: die Beurteilung durch Studierende, indem Lehrende nicht inhaltlich im Hinblick auf die Wiedergabe der Forschungsergebnisse beurteilt werden, sondern im Hinblick auf die angewandten Methoden. Wie kommt es, daß sehr viel Geld ausgegeben werden muß, um zu einem Repetitor zu gehen – besonders im juristischen Bereich – um damit mit anderen Methoden in kürzerer Zeit vermittelt zu bekommen, was an der Hochschule nicht geleistet wird? Das zweite Beispiel wäre ein Wettbewerbskriterium von außerhalb der Hochschule. Wenn Lehre eine Teilursache dafür ist, daß man in relativ kurzer Zeit ein Studiengang zu Ende bringt und kleinere Universitäten schaffen das, müßten die Länder dieses belohnen. Die Haushaltsmittel dürften also nicht absolut auf die Zahl der Studierenden ausgeschüttet werden. Und dabei bin ich bei der letzten Anregung oder Fragestellung im Hinblick auf die Lehre: Wie wäre es eigentlich, wenn man ähnlich wie man Stiftungen für die Forschung hat, auch mal die günstige oder optimale Anwendung moderner

Methoden ebenfalls belohnen würde? Es gibt immerhin – und ich glaube, Herr Schaumann, das wird von Ihrem Ministerium unterstützt – eine Studentengruppe der RCDS, die in diesem Sinne übrigens die Lehre nicht generell negativ beurteilt, sondern sehr differenziert auch mit bewährten bestimmten Auszeichnungen dieses anwendet, was Sie gesagt haben. Also ich fasse mal zusammen: Ich halte die Lehre für einen ganz wesentlichen Teilbereich, um eine Effizienzsteigerung zu erzielen. Wir müssen aber erkennen: ohne materielle und andere Anreize werden wir in 10 Jahren das gleiche sagen.

Prof. Dr. Dr. h.c. Peter Meyer-Dohm:

Es ist gefragt worden: Was denkt denn die Wirtschaft von der Stiftung Lehre. Zunächst einmal ist sie noch beim Denken, d.h. es ist nicht etwas, worüber nun schon eine abgeschlossene Meinungsbildung vorliegt. Ich orientiere mich an dem großen Engagement der Wirtschaft über den Stifterverband in Richtung einer Verkürzung der Studienzeiten. Eine Verkürzung der Studienzeiten wäre aus Sicht der Wirtschaft eine Effizienzsteigerung. Dies wird ja sogar schon von einer ganzen Reihe von Unternehmen, die ich kenne, dadurch belohnt, daß nicht nur das Examen hoch bewertet wird, sondern auch die Kürze des Weges, auf dem es erreicht wurde. Ob das nun richtig ist oder nicht: man geht davon aus, daß so jemand genügend Biß hat, sich dann hinterher auch einzusetzen. Ich glaube aber, daß wir etwas hinzufügen müssen. Dies verbindet sich mit einem Wort, das nirgendwo so gern aufgegriffen wird: Es hat einmal Bemühungen in unserer Republik gegeben, über sogenannte hochschuldidaktische Zentren der Effizienz der Lehre auf den Weg zu helfen. Diese hochschuldidaktischen Zentren, die auch an meiner Universität eingerichtet wurden, waren leider ausschließlich eine Sache des wissenschaftlichen Nachwuchses, weil ja dem Ordinarius oder

einer anderen Sorte von Professor durch seine bloße Existenz in diesem Beruf ja schon attestiert worden war, daß er da nichts mehr lernen könnte. Was ich beim Überwechseln in die Praxis festgestellt habe, ist, daß es auf diesem Gebiet der Didaktik unter dem Zwang, in der kürzestmöglichen Zeit ein bestimmtes Wissen an den Mann zu bringen, inzwischen sehr viele Verfahren, Lehren und Möglichkeiten gibt, von denen die Hochschule gar keine Kenntnis nimmt. Ich möchte darauf hinweisen, daß es für die Ausbildung des Studenten nicht nur wichtig ist, was er lernt, sondern wie er lernt. Die niederländische Universität Limburg z.B. – die einmal bei einer Anhörung des Stifterverbandes zitiert worden ist – kommt mit vier Jahren Studium aus. Sie kommt damit aus, weil sie sich auf die Lehre stützt. Als ich dann gehört habe, daß Projektarbeit, Gruppenarbeit und Selbstlernen – alles das, was für eine vernünftige Managementausbildung in der Industrie selbstverständlich ist, weil es einen bestimmten Menschentyp hervorbringt – dort angewandt wird und daß man hinterher ein noch besseres Examen als die anderen hat, dann frage ich mich, ob das nicht auch ein ganz erheblicher Punkt ist. Ich meine, daß eine Stiftung Lehre eben auch für das "Wie" hilfreich sein könnte. Dies ist mit Sicherheit eine Gemeinschaftsaufgabe.

Prof. Dr. Hans-Uwe Erichsen:

In diesem Zusammenhang kann ich mir auch vorstellen – das ist bisher in der HRK überhaupt nicht diskutiert, sondern meine private Meinung –, daß wir etwa Lebenszeit-Professuren und befristete Professuren nebeneinander haben. Nur, das ist ja auch wieder so ein Patentrezept. Wenn man über befristete Professuren redet, dann muß man auch über Risikoprämien reden, wie es in der Wirtschaft überall der Fall ist. Es ist zu erwägen, ob derjenige, der Lebenszeit-Professor wird, die Hälfte des Gehaltes verglichen mit demjenigen

bekommt, der sich dem Risiko aussetzt, nach vier oder fünf Jahren das *consilium abeundi* zu erhalten. Ich kann mir vorstellen, daß solche befristete Professuren mit einer solchen Dotation eben dazu führen können, daß auch das eintritt, was hier vorhin als nicht funktionierend beklagt wurde, daß nämlich auch Topleute aus der Industrie sich dazu verstehen, wieder mal fünf Jahre an die Universität zu gehen. Wir würden auf diese Art und Weise nicht nur eine Kommunikation, sondern auch eine Interaktion zwischen den beiden Systemen Hochschule auf der einen Seite und Wirtschaft auf der anderen Seite bekommen können u.a. mit der Folge, daß auch wechselseitig die Kenntnis der beiden Systeme viel besser wird, als das im Augenblick der Fall ist.

Selbststeuerung durch Wettbewerb

Werner Then:

Es gibt nicht nur *eine* beste Lösung. Das ist das Problem der Politik, daß sie nur eine Lösung, die ihre, für die beste hält. Wir wissen nie, was die beste ist – auch im Unternehmen nicht. Ich habe gelernt, daß es mehrere beste Lösungen gibt und auch verschiedene Wege zu den gesetzten Ziel führen können. Wir sprechen über die Institution Hochschule. In Wirklichkeit sprechen wir aber über Menschen, über Professoren, über alle dort Tätigen, auch über die Studierenden. Es geht also um Belange von Individuen und nicht um einen technischen Mechanismus. Bei Unternehmen wie bei Hochschulen handelt es sich um lebende Sozialsysteme und das ist ein Ansatz, der mir wichtig ist. Wenn wir nicht begreifen, daß die Hochschule ein Organismus ist, der lebt, der durch Einflüsse von außen und innen, vor allem aber durch die Beziehungen aller beteiligten Personen, sich ständig in einem Prozeß von Veränderung und Entwicklung befindet, ignorieren wir Realitäten und kommen zu systemschädlichen Vorschlägen und Regelungen. Die Wirtschaftsunternehmen haben dies im Konkurrenzkampf längst erkannt und sind gerade dabei, mit Selbststeuerung, Mitsprache und Mitgestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter ihre Produktivität wesentlich zu erhöhen. Es liegt auf der Hand, daß kein Ministerium in der Lage sein kann, den Organismus Hochschule von außen und gar noch zentralistisch zu steuern. Man muß Prozeß zulassen und Erfahrung wie Kreativität der Professoren, ihrer Assistenten, der Verwaltung, aber auch der Studierenden und die Gestaltungsfähigkeit der Betroffenen nutzen. Es ist die Eigenschaft sich selbst organisierender Systeme, daß sie intelligent reagieren, weil sie das vor Ort vorhandene konkrete Wissen nutzen können. Ich

habe selbst bewußt in der letzten Zeit als Präsident der Deutschen Management-Gesellschaft ein paar Selbstorganisationsprozesse in mittleren Unternehmen eingeführt und begleitet und gesehen, was dort an Geistpotential vorhanden und an "Unternehmensberatung von innen" möglich ist. Ich befürchte allerdings, daß die Eigeninitiative und der Selbstgestaltungswille an den Hochschulen nicht zur Geltung kommen kann, weil die Regelungsdichte ihn erstickt. Wir sind auch in der Hochschule überreguliert; das geht ja schon ins Übermenschliche. Die Hochschulleute sind keine Helden, die sich gegen den Staat stellen wollen. Sie wollen nur ihre Arbeit vor Ort machen. Ich denke, was sich an kreativem Potential selbst beim kleinsten Arbeiter beweist, daß bin ich ganz sicher, würde sich aber auch in der Hochschule zeigen. Leider haben wir jedoch im Hochschulbereich, wie in vielen Politikfeldern, eine "Mißtrauensgesetzgebung", die im totalen Gegensatz zum Menschenbild unseres Grundgesetzes, zum Reifegrad unserer demokratischen Gesellschaft und ihren mündigen Bürgern steht. So werden Würde und Freiheitsrechte, wie Selbstgestaltung, Selbstentfaltung und Selbstverantwortung, und was am schlimmsten ist, das Subsidiaritätsprinzip mit Füßen getreten. Die Hochschule ist, wie gesagt, ein System, jede für sich und jeder Bereich, jede Fakultät ist ein Subsystem. Jeder Teil dieses Gesamtorganismus müßte sich unter bestimmten Rahmenbedingungen selbst organisieren können, denn nur so kann jede Einheit sich auf ihre Funktion hin optimal entwickeln, und damit kann das Gesamtsystem gesunden. Das klingt zwar theoretisch, aber bedeutet für mich: wir brauchen eine eindeutige Zielsetzung, was wir in der Hochschule wollen. Wir brauchen zwar auch Konzepte; wir brauchen vor allen Dingen jetzt keine Umwälzungen und keine Revolution, sondern weniger Eingriffe, einfach das Inangasetzen eines Prozesses von Befreiung und der Möglichkeit, selbststeuernde Elemente zu aktivieren, d.h. der Staat muß im Sinne

des Subsidiaritätsprinzips viel stärker als bisher einfach loslassen und sich auf Rahmenseetzungen beschränken, den Beteiligten an den Hochschulen aber die Ausgestaltung der Details überlassen. Wir reden doch von Menschen, die Würde, Selbstgestaltungsrechte und Freiheitsrechte haben. Warum nehmen wir – aus einer sicher z.T. berechtigten Vorsicht oder aus Angst – nicht das ernst, was einfaches Naturgesetz ist, daß der Mensch selbst gestalten will. Wenn er die Chance dazu hat, ermuntert wird und auch den Handlungsfreiraum dazu bekommt, ist das meiner Ansicht nach Hochschulreform par excellence und der sachgerechte Weg zu besseren Problemlösungen. Lassen wir jeder Hochschule ihre individuelle Kultur, eine eigene Organisation und selbst geprägte innere Ordnungen in Vielfalt. Durch unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten des Managements und der Organisation der Hochschulen mit unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkten, d.h. Lehrangeboten, würde ein segensreicher Wettbewerb der noch zu besserer Qualität führt, beginnen. Natürlich werden regelungsbeflissene Politiker und die Ministerialbürokratie kaum glauben können, daß Selbststeuerung und Eigeninitiative zu besseren Lösungen führen. Es käme aber auf den Versuch an: Einschränkung der Vorschriftenflut in Verbindung mit einigen Versuchs- bzw. Modellprojekten. Dies als Impressionen von einem etwas mehr Außenstehenden.

Dr. Margret Funke-Schmitt-Rink:

Die Notwendigkeit von Strukturveränderungen durch Anreize ist heute sehr deutlich geworden. Ich möchte gerne an das Modell Niederlande erinnern: Die haben in wenigen Jahren ein Hochschulsystem geschaffen, das erstaunlich die Studienzeiten verkürzt hat und zwar ganz besonders mit finanziellen Hilfen. Sie haben die Ressourcenausstattung an den Universitäten abhängig gemacht von Qualität; d.h. die einzelnen Ausstattung-

gen, die Finanzausweisungen, richten sich nicht wie bei uns nach Studentenzahlen, sondern nach Absolventenzahlen und Studienzeitdauer. Ich halte dies für ganz wichtig, weil man nämlich dadurch erreicht, daß die Ressourcenausstattung angebunden wird an die Qualität der Lehre und dies dann in der Absolventenzahl und Studienzeitdauer Ausdruck findet. Da müssen wir weiterdenken. Die Fachbereiche werden nur dann effizient sein und die einzelnen Professoren werden sich nur dann über ihre Egoismen wie Prüfungsverordnung, Studienanordnung usw. hinwegsetzen, wenn der Fachbereich Anreize bekommt.

Dr. Axel G. Koetz:

Ich weiß nicht, ob eine Hochschulautonomie überhaupt richtig funktionieren kann mit Ergebnisübernahmevertrag des Staats – ob positiv oder negativ. Dies wäre natürlich eine relativ leichte Form von Autonomie, in der ich machen kann, was ich will – sei es bezüglich der Studenten oder der Steuerzahler. Autonomie muß also basieren auf aussagefähigen Systemen, auf Wettbewerbssystemen. Mich persönlich beeindruckt da durchaus, was sich jetzt im Krankenhausbereich abspielt: Wo man sagt, es wird nicht mehr alles übernommen. Mich beeindruckt auch durchaus die Überlegung, die kommunale Diskussion fortzuführen und zu sagen: Wir haben es im Hochschulbereich z.T. mit abgeschriebenen Kommunalrechten zu tun; dann schreiben wir doch auch für die Hochschullehrer einmal die Regelungen für Wahlbeamte ab, die sich alle sechs Jahre wieder der Wahl stellen und sich fragen lassen müssen, ob sie denn gut gearbeitet haben. Und überlegen wir insgesamt, wie man den Wettbewerb der Hochschulen durch interne Selbststeuerungen usw. verbessern und verstärken kann; denn Autonomie ohne Selbststeuerungsmechanismen ist eine Autonomie, für die Dritte bezahlen müssen.

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling:

Die Frage aber ist, daß wir auch im Bereich der Lehre wettbewerbliche Elemente einführen; darum geht es ja letztlich als Steuerungskriterium. Dabei müssen wir uns sehr viel stärker als bisher nach den Anreizmechanismen fragen. Denn: Wenn wir von Steuerung sprechen, sprechen wir von Verhaltenssteuerung von Menschen. Dementsprechend müssen wir auf die Motive Rücksicht nehmen und fragen: wodurch werden diese Menschen, die in der Hochschule agieren, in ihrem Verhalten beeinflußt? Und das ist nicht das Kolleggeld – das wollen wir mal ganz deutlich sagen. Ob ein solcher Hochschul-lehrer im Semester vielleicht noch mal 250,- oder 500,- DM mehr bekommt, ist nicht das entscheidende Anreizmotiv. Ich denke, daß wir sehr viel mehr auf die Leistungsanreize, die auch im Bereich der Forschung relevant sind, Rücksicht nehmen müssen. Warum rackert sich denn so ein Wissenschaftler ab, solche Forschungsmittel zu bekommen? Auf der einen Seite, weil er damit mehr Ressourcen bekommt, weil er damit Assistenten bekommt. Assistenten zu bekommen, ist in jeder Berufungsverhandlung Gegenstand. Wenn ich heute aber zum Ministerium gehe und sage "Stellen", dann kann ich keinen Blumentopf gewinnen, wenn ich als Begründung anführe, der macht eine gute Lehre. Es gibt doch gar keine Lehrabteilung in meinem Ministerium. Es gibt wohl eine Forschungsabteilung, bei der ich gegebenenfalls Stellen für diesen Kollegen bekommen kann. D.h. hier sind in der Tat durch die vorhandenen Strukturen bestimmte Anreizmechanismen entwickelt, die die Schwerpunkte in eine ganz bestimmte Richtung drücken; nämlich in den Bereich der Forschung, wo ich die Möglichkeiten habe, meine Ressourcen zu verbessern; im Bereich der Lehre ist dies nicht möglich. Entscheidend ist das Steuerungsprinzip. Man lastet jetzt den Universitäten etwas an, für das sie gar nicht alleine verantwortlich sind. Das Steuerungsprinzip kann nicht Planung sein. Es muß Selbstorga-

nisation mit den entsprechenden Anreizmechanismen sein. Und deswegen sind auch etliche Wege, die augenblicklich beschritten werden, völlig falsch. Der Staat muß die Steuerungsprinzipien, also die Rahmenbedingungen setzen, aber diese müssen dann selbst ausgefüllt werden. Ich bin gerne dafür, auch Teile zu privatisieren, wenn ich dann auch Einnahmen dafür bekomme; das ist ja der entscheidende Punkt. Über eine Privatuniversität können wir lange reden, aber wir müssen auch die Einnahmen- und die Ausgabenseite betrachten. Und dann hätte ich gerne Einnahmen für jeden Absolventen oder für jeden Studenten oder im Verhältnis Student pro Absolvent oder wie auch immer. Dann macht die Sache wieder Sinn; diese Einnahmen kann ich weiterleiten an den Fachbereich oder an den einzelnen Lehrstuhlinhaber, das ist dann eine zweite Frage, das muß man nochmal sehr differenziert – Herr Schaumann hatte das angesprochen – überlegen. Aber entscheidend ist, daß es diejenigen erreicht, die die Leistung bringen und das sind die Hochschullehrer und die wissenschaftlichen Mitarbeiter.

Prof. Dr. Hans-Uwe Erichsen:

Im Zusammenhang mit dem Stichwort Wettbewerb ist für mich wieder ein Reizwort gefallen, zu dem ich unbedingt etwas sagen muß: und zwar ist das vermeintliche Allheilmittel Ranking. Das ist meines Erachtens alles andere als ein Patentrezept, vor allen Dingen auch nach dem, was ich jetzt in den USA wieder gesehen habe. Ich bin allerdings der Meinung, daß man über etwas reden kann, was ich Transparenz der Daten oder des Datenkranzes der einzelnen Hochschulen nennen würde. Wir in der Hochschulrektorenkonferenz sind gerade dabei, einen Modellversuch durchzuführen, an dem einige Hochschulen beteiligt sind. Zielsetzung dieses Modellversuches ist, daß jeder Hochschule eine Datensammlung aufbereitet und zur Verfügung stellt,

die Grundlage für Entscheidungen sein kann, die von ganz unterschiedlichen Interessen geleitet sind. Grundlage für den Abiturienten, der sich überlegt: Wo kann ich studieren/in welcher Zeit/welches Fach; Grundlage etwa für den Industriellen, der fragt, wo kann ich ein Forschungsprojekt mit größtmöglicher Aussicht auf Erfolg durchführen lassen; Grundlage aber auch für politische Entscheidungen. Sie können das natürlich dann auch Ranking nennen, was da nachher als Ergebnis herauskommt. Denn auf der Grundlage dieser Daten wird jeder einzelne ausgerichtet, an seinem Interesse eine bestimmte Reihenfolge festzulegen.

Wettbewerb ist immer schwierig, wenn sie ihn mit fremddefinierten und fremdbestimmten Produkten führen müssen; d.h. wenn sie nicht selbst entscheiden können, mit welchen Produkten Sie auf den Markt gehen wollen, sondern wenn Ihnen das durch Haushaltsrecht u.a. vorgegeben wird. Deshalb mein Plädoyer für mehr Entscheidungsfreiraum verbunden mit einem Plädoyer für mehr Diversifikation im Angebot und zwischen den einzelnen Hochschulen. Das bedeutet Profilentwicklung zwischen den einzelnen Hochschulen und zwar im Bereich der Forschung wie auch im Bereich der Lehre. Ich kann mir vorstellen, daß es einige Hochschulen gibt, die sich dafür entscheiden, allein ein Diplomstudium anzubieten und sonst gar nichts. Ich kann mir aber auch vorstellen, daß es andere Hochschulen gibt, die sich dazu verstehen, zusätzlich Kurzstudiengänge anzubieten. Die Hochschulen haben jedoch derzeit nicht die Kompetenz, das zu entscheiden, das ist doch der Punkt. Die Hochschulen müssen die Freiräume haben, um Produktentscheidungen treffen zu können. Als Folge werden wir ein Gesamtsystem haben, das Diversifikation aufweist auch in dem Sinne, daß wir zu einer Optimierung der Interessenbefriedigung der Nachfrage kommen; Diver-

sifikation allerdings nicht nur unter den Hochschulen, sondern auch unter den Hochschulbereichen. Und ich kann mir vorstellen, daß wir auch institutionell noch weiter diversifizieren, als wir das gegenwärtig tun.

Strukturreformen durch Deregulierung

Alois Graf von Waldburg-Zeil:

Mich würde natürlich die Problematik der Regelungsdichte einfach als Politiker nochmal interessieren. Wenn bestimmte Bereiche mit selbstregulierenden Heilkräften in der Lage sind, die Probleme besser zu lösen, ist das Beste, was der Staat tun kann, mit Gesetzen dies zu unterstützen und dies möglichst wenig zu behindern. Das spricht auf den ersten Blick natürlich dafür, die Rahmengesetzgebung möglichst wenig einzuengen und auf wirkliche Grundsätze zu beschränken. Nun ist dies kein Problem in dem Moment, wo dies nur zugunsten der Autonomie der Hochschulen wirkt. Wo dies ausschließlich zugunsten eines Freiraumes für eine größere Regelungsdichte der Länder wirkt, ist der Effekt sehr fragwürdig. Erstens berührt dies die Frage einer HRG-Novelle und zweitens den wenig beachteten Verfassungsausschuß, der derzeit in Bonn tagt, wo die Länder aus einer sehr starken Position heraus über Art. 72 GG, über Art. 74 GG und über Art. 75 GG sprechen. Und so bleibt den Hochschulen zu wünschen, daß die Rahmengesetzgebung des Bundes eingeschränkt bleibe und daß konkretisierende Gesetzgebung der Länder in manchen Bereichen zurückgedrängt wird. Also mich würde einfach interessieren: Nutzt es diesem Selbstheilungsprozeß, wenn wir reduzieren oder könnte nicht möglicherweise ein Hindernis darin stecken.

Dr. Fritz Schaumann:

Wir werden im Herbst eine Tagung veranstalten genau zu dieser Frage. Was behindert an rechtlichen Rahmenseetzungen eine Effizienzsteigerung des Managements? Antworten erwarten wir aus unterschiedlichen Ebenen: Aus der innerhochschulischen Rechtsetzung heraus, denn

auch da gibt es ja Regeln, die unter Umständen den einen oder anderen daran hindern, ein Maximum an Output zu liefern; aus dem Verhältnis Hochschulen zum Landesgesetzgeber und aus dem dreistufigen Verhältnis Hochschulen, Landesgesetzgeber und Bundesgesetzgeber. Ich denke, es ist vernünftig, eine solche Debatte unter Einbeziehung möglichst breiten Sachverständes auf sehr unterschiedlichen Ebenen zu führen. Ich halte die Verkürzung der Debatte allein auf das Verhältnis Landeshochschulgesetz zu Hochschulrahmengesetz für nicht problemadäquat. Denn: Es könnte ja sein, daß wir zu der Einsicht kommen, daß es angesichts der Vielfalt, die es zu bewahren gilt in den 16 Bundesländern, eine Normierung geben muß, innerhalb derer sich Vielfalt abspielen kann. Um es einmal auf den Punkt zu bringen: Mir ist die Vielfalt der hochschulorganisatorischen Gestaltung sehr viel lieber als die Vielfalt der landesgesetzlichen Regelungen.

Dr. Carsten Kreklau:

Es ist vorhin von Herrn Enderlein gesagt worden, es gibt eigentlich keine Radikalvorschläge. Ich glaube, daß die Bemerkung von Herrn Erichsen, die Hochschule als "Lebensform" anzusehen, vielleicht doch schon eine Art Radikalvorschlag ist. Aber ich könnte mir auch noch einen anderen vorstellen, der mit Ihrer Anregung, Herr Enderlein, fast zusammentrifft: Verstärkt Hochschulen zu privatisieren oder Privathochschulen einzurichten. Wir hatten in diesem Hause vor nicht allzu langer Zeit eine Diskussion mit Herrn Dürr, dem Chef der Deutschen Bundesbahn, wie die zukünftige Gestalt der Bundesbahn aussehen soll. Anlaß für die Diskussion um die Privatisierung der Bahn ist, daß die Bundesbahn mit ihren hohen Defiziten nicht zurecht kommt und unter der starken Einengung und Überregulierung auch gar keine Chance sieht, betriebswirtschaftlich ihr Geschäft zu managen. All das, was hier gesagt worden

ist, könnte man fast übertragen. Was ist die Konsequenz, die die Politik und vor allem auch die Bundesbahn daraus gezogen haben? Sie will sich freimachen vom öffentlichen Dienstrecht, sie will sich freimachen von den strengen Vorgaben, die das Grundgesetz und das Bundesbahngesetz ihr auferlegen und sie will den Versuch unternehmen, als private Bahn zukünftig in das Geschehen einzugreifen und sich auf diesem Markt, dem Verkehrsmarkt, zu behaupten. Warum sollte das denn eigentlich nicht auch für die Hochschulen möglich sein? Vielleicht brauchen wir – genauso wie es die Bundesbahn für ihre Infrastrukturaufgabe anstrebt – auch für die Infrastrukturaufgabe "Hochschule" eine entsprechende Initiative zur Privatisierung. Dann hätten die Hochschulen die Freiheit, die hier mehrfach angesprochen worden ist. Dann würden sie die Möglichkeit haben, frei zu wirtschaften und über ihre Personaletats etc. selbst zu entscheiden.

Doris Odendahl:

Die Geschichte mit den privaten Hochschulen ist ja – nach Schleswig-Holstein und Bayern – gerade in Baden-Württemberg "in die Hose gegangen". Ausgerechnet in einem doch recht wohlhabenden Bundesland hat es nicht geklappt. Ich bin mir auch nicht sicher, wenn ich die heutige Lage der Daimler-Benz AG ansehe, ob Privatisierung grundsätzlich die deutsche Hochschullandschaft "retten" könnte. Im Bereich der Wirtschaft gibt es allerdings noch eine Form der Privatisierung, nämlich der Beteiligung an bestehenden Unternehmen. Die engere Kooperation, z.B. über Stiftungslehrstühle, gemeinsame Forschungsvorhaben sowie Forschungs- und Lehrstätten, Praktika nicht nur für Studenten, sondern auch für wissenschaftliches Personal, wäre bei den bestehenden Hochschulgesetzen schon heute möglich. Das vorhin erwähnte Modell Bundesbahn macht mich zutiefst mißtrauisch: Wenn ein bislang mit öffentlichen Mitteln

geführtes Unternehmen künftig privatwirtschaftlich und angeblich freier und erfolgversprechender geführt werden soll, dann kann dies folgendes bedeuten: Was nicht mehr lohnend erscheint, muß der Staat höchstens befristet als Abbruchunternehmen weiterführen. Und bei der Privatisierung verschiebt sich das Unternehmensziel vom gemeinwirtschaftlichen Auftrag hin zur betriebswirtschaftlichen Rentabilität. Gegenwärtig geht es in der Verfassungsdiskussion auch darum, ob im Grundgesetz ein Staatsziel Bildung verankert werden soll, zusätzlich zum Grundrecht auf freie Wahl der Ausbildungsstätte. Dieses Grundrecht setzt in einem Staat, in dem die Bildungsmöglichkeiten jetzt unter 16 Ländern gestaltet werden, einigermaßen einheitliche Lebensverhältnisse voraus. Ich will, wenn ich im hintersten Zipfel von Bayern oder auch von Brandenburg lebe, dort nicht andere und schlechtere Möglichkeiten haben als im übrigen Bundesgebiet. Ich will deshalb nicht von Kontrolle des Rechts auf Bildung sprechen, sondern setze mich für eine stärkere Förderung ein. Hierfür gibt es für den Bund im Grundgesetz bereits einen direkten Anknüpfungspunkt, nämlich den Art. 104 a Abs. 4.

Hinrich Enderlein:

Für mich ist die Möglichkeit privater Hochschulen, Privatisierung oder auch Neugründung von privaten Hochschulen in unserem System kein Ersatz oder eine Lösung, sondern immer nur eine zusätzliche Möglichkeit, ein Modell, das wir aber kopieren sollten, von dem wir lernen können. Ich möchte darauf nicht gern verzichten. Ich weiß, wir kommen in Teufels Küche, wenn wir anfangen, bestehende Hochschulen zu privatisieren, weil dann mit Sicherheit einer kommt und fragt, wie macht ihr das mit den rechtlichen Bedingungen der dort Beamteten usw. Aber es gibt zwei Hochschulen bei uns,

die meiner Ansicht nach einer Privatisierung zugeführt werden könnten: Das sind die beiden Bundeswehrhochschulen. Warum versuchen wir es nicht einmal damit, das wäre wirklich ein hervorragender Ansatz.

Fazit und Perspektiven

Prof. Dr. Ulrich Teichler:

Herr Kreklau, Sie als Gastgeber könnten natürlich enttäuscht sein, wenn alle Referenten betonen, daß Sie heute nichts Revolutionäres vortragen könnten, was nicht schon seit zwei Jahrzehnten thematisiert wird. Ich meine jedoch, daß sich heute – beginnend mit dem einleitenden Referat von Herrn Turner und bestätigt durch die weiteren Beiträge – eine Neubestimmung der Situation ergeben hat. Es ergab sich ein Konsens – so würde ich den Verlauf des Gesprächs resümieren – in der folgenden Aussage: Es hat keinen Zweck, die Vorschläge und Aktivitäten immer wieder jeweils auf einen einzelnen Bereich zu konzentrieren, von dem man sich dann einen Durchbruch im verbesserten Management verspricht. Man kann nicht nur staatliche Deregulierung fordern und sich davon allein die Lösung versprechen. Man kann nicht nur allein die Position der Manager an den Hochschulen stärken. Es hat keinen Zweck, allein auf Anreize zu vertrauen oder allein auf Evaluation und ihre Rückwirkungen. Stärkung der Managementpositionen, Abbau staatlicher Regelung und Kontrolle von Entscheidungs- und Verwaltungsprozessen an Hochschulen, Ausbau von Evaluation und Angebote von Anreizen zur Verbesserung der Leistungen der Hochschulen müssen zugleich geboten werden und sich gegenseitig stärken. Dies halte ich für ein bemerkenswertes Ergebnis dieser Diskussion.

Doris Odendahl:

Ich habe mich gefreut, daß wir nun endlich hier eine andere Form von Hochschuldiskussion bekommen. Ich finde schon wichtig, daß zu Anfang die Frage gestellt wurde nach der Mission der Hochschulen überhaupt. Denn

wenn wir das wegschieben und immer noch weiterhin meinen, uns nur mit den Quantitätsproblemen beschäftigen zu müssen oder zu sollen, springen wir wieder mal zu kurz. Sehr gefreut hat mich auch, was Herr Enderlein kurz in einer ganz kleinen Klage andeutete. Was Bildungspolitiker im Bund und im Land auszeichnet, ist, daß wir uns gegenseitig immer zuschiebend sagen: wir hätten ja schon etwas, aber ihr laßt uns ja nicht; und die Länder sagen dann, also wir täten ja schon etwas, aber ihr zahlt es nicht. Ich glaube nicht, daß das auch zukünftig unsere Probleme lösen kann.

Hinrich Enderlein:

So wie mir der Tenor dessen, was gesagt wurde, insgesamt gefällt, so sehr habe ich den Eindruck, daß der Strauß, der gebunden wird, im Augenblick zu groß geworden ist. Wir sind nicht im Status der Unschuld, sondern die Details drücken uns ganz enorm. Wir müssen schnell mit Ergebnissen überkommen und d.h., wir können es uns nicht leisten, alle Aspekte zu diskutieren und anzugehen. Wir müssen uns einige Rosen herausholen und diese dann so schön beschneiden, daß wir sie auch präsentieren können, daß sie vorzeigbar sind. Ich weiß nicht, ob ich die richtigen Punkte angesprochen habe, aber aus meiner Sicht kristallisiert sich heraus, daß die Punkte Verregelung bzw. Abbau der Verregelung, Autonomie und Deregulierung ganz wichtig sind. Hier besteht Einigkeit zumindest zwischen einem Landesminister und den anwesenden Bundespolitikern insoweit, daß ich selbstverständlich bereit bin, alles was der Bund abbaut, nicht durch Landesgesetze auszuweiten oder an deren Stelle zu setzen, sondern direkt an die Hochschule weiterzugeben. Dies muß der Weg sein und ich akzeptiere, daß bei dem, was wir diskutiert haben, einige Punkte dabei sind, die zusätzlich mögliche Regulierungen erforderlich machen. Wir müssen an der richtigen Stelle aktiv werden; wir tun das im

Augenblick zu breit, zu viel und an den falschen Stellen. Die Hauptsünder in Sachen Regulierung, Verregelung der Hochschulen etc. sind eindeutig die Länder. Da muß abgebaut werden.

Dr. Fritz Schaumann:

Herr Ortleb hat neulich einige Thesen vorgetragen zur Hochschulpolitik und u.a. auch geäußert, daß er es für sehr vernünftig hielte, wenn sich Hochschulen, Länder und Bund in einer Stiftung Lehre zusammenfänden. Sie darf aus unserer Sicht kein Geldverteilungsapparat sein, sondern sollte ein Bewertungssystem entwickeln, was schon in der Genese des Systems mit maximaler Akzeptanz ausgestattet ist. Ich teile alle Meinungen, die sagen: Wir bekommen das nicht hin gegen die Hochschulen. Ich teile aber auch die Meinung, daß die Hochschulen allein überfordert sind. Bei der Diskussion eines solchen Bewertungssystems müssen wir nicht nur erörtern, welche subjektiven und objektiven Indikatoren dort einbezogen werden, sondern auch der Frage nachgehen, was aus der Bewertung folgt. Auch dieses sollte mit möglichst maximaler Akzeptanz geschehen.

Prof. Dr. Dr. h.c. Peter Meyer-Dohm:

Ich möchte zunächst einmal hier nicht etwas unkorrigiert im Raum stehen lassen. Herr Enderlein hat eben ganz richtig gesagt, wir müssen Maß halten, wir können nicht alles auf einmal tun. Ich möchte Sie aber darauf aufmerksam machen, daß der Erfolg davon abhängig ist, daß die Dinge alle zusammen gesehen werden. Das bedeutet nämlich eine ganzheitliche Sicht und diese ist verknüpft mit dem hier mehrfach zitierten systemischen Denken. Solange wir herangehen und sagen: Das paßt jetzt im Augenblick nicht ins Geschäft, wir machen das nicht und holen es nach, wird es nicht funktionieren;

die Dinge sind miteinander verknüpft und müssen geregelt werden, ob man will oder nicht. Sonst funktioniert nämlich hinterher die ja von so vielen geforderte und gelobte Selbststeuerung durch Wettbewerb nicht. Darauf hat man sich ja wohl in diesem Kreis in sehr starkem Maße verstanden.

Prof. Dr. George Turner:

Unser Thema heute war "Management in Wissenschaft und Forschung" mit dem Untertitel "Welcher Reformbedarf besteht?". Zunächst muß man erst einmal die vorhandenen Spielräume ausnutzen und insbesondere zwei Dinge angehen: Der Haushalt der Hochschulen muß flexibler gestaltet und die Aufsicht muß zurückgenommen werden. Dabei sind die Länder gefordert. Denn sonst ist das zwar eine interessante Diskussion, die aber folgenlos bleibt. Wir werden die Gegner schon sehr schnell hören, die sich melden und sagen: Wir richten die Wissenschaft zugrunde u.ä. Ich will noch einen Punkt sagen, in dem ich leider nicht belehrt worden bin: Akzeptanz, Durchsetzung usw. hängt auch davon ab, wie die Konstruktion ist, auf der ich mich bewege. Ohne eine Konstruktion, die diesen Spielraum gibt, kann ich auch kein vernünftiges Management betreiben.

Dr. Carsten Kreklau:

Ich glaube auch, daß wir im Grunde genommen zu konsequenteren Vorschlägen kommen müssen, als nur das Geschehen an den Hochschulen mit betriebswirtschaftlichem Instrumentarium zu begleiten. Wir brauchen nach meiner Auffassung die Anwendung betriebswirtschaftlicher Maßnahmen und Instrumente; allein die Begleitung reicht nicht aus. Die Diskussion hat mich darin bestärkt, auch von unserer Seite aus dieses Thema sehr differenziert weiterzuverfolgen. Dies heute war sozusagen ein Startpunkt. Mich hat überrascht, daß die

Einigkeit in der Diskussion heute relativ groß war. Ich hätte erwartet, daß die Fronten wesentlich stärker aufeinanderprallen würden, daß die Argumente etwas schärfer in der Entgegnung zugespitzt werden würden. Aber um so besser: Um so breiter ist die Basis, auf die man aufbauen kann. Die Arbeit liegt jetzt jedoch noch vor uns.

TEILNEHMER

Acker, Renate	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA), Frankfurt/M.
Behrens, Wolfgang	Gesamtverband Steinkohlenbergbau, Essen
Bendziula, Albrecht	Akzo Faser AG, Wuppertal
Biesenbach, Peter, Dr.	Bundesverband der Deutschen Industrie e.V, Köln
Blumencron, Matthias	Spiegel Redaktion, Hamburg
Bunge, Gustav, Dr.	Wuppertaler Kreis, Köln
Detzer, Kurt A., Dr.	MAN AG, München
Enderlein, Hinrich	Minister für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg, Potsdam
Erichsen, Hans-Uwe, Prof.Dr.	Präsident der Hochschulrektorenkonferenz, Bonn
Funke-Schmitt-Rink, M., Dr.	MdB, bildungspolitische Sprecherin der FDP-Bundestagsfraktion, Bonn
Großmann, Gerhard, Prof.Dr.	Hochschule für Verkehrswesen, Dresden
Gruhl, Karl-Heinz	Wirtschaftsvereinigung Bergbau, Bonn

Hocker, Jürgen, Dr.	Bayer AG, Leverkusen
Kassing, Rainer, Prof.Dr.	Universität Kassel
Koetz, Axel G., Dr.	Geschäftsführender Partner der Kienbaum GmbH, Düsseldorf
Kreklaue, Carsten, Dr.	Mitglied der Hauptgeschäftsführung des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e.V., Köln
Kreyenschmidt, Gisela	Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes, Köln
Lerch, Wolfgang, Dr.	Stiftung Industrieforschung, Köln
Linke, Hermann	Bundesverband der Deutschen Arbeitgeber e.V., Köln
Lohnherr, Guido	Kienbaum GmbH, Düsseldorf
Meyer-Dohm, Peter, Prof.Dr.	Volkswagen AG, Wolfsburg
Müller-Böling, Detlef, Prof.Dr.	Rektor der Universität Dortmund
Neyses, Johannes, Dr.	Kanzler der Universität Köln
Odendahl, Doris	MdB, bildungspolitische Sprecherin der SPD-Bundestagsfraktion, Bonn
Ording, Burchard, Dr.	Verband der Chemischen Industrie e.V., Frankfurt/M.
Otte, Max	Kienbaum GmbH, USA
Riehl	CDU/CSU-Fraktion, Bonn

Röhrs, Christoph	AEG AG, Frankfurt/M.
Schaumann, Fritz, Dr.	Staatssekretär im Bundes- ministerium für Bildung und Wissenschaft, Bonn
Stutzer, Thomas	Siemens AG, Erlangen
Teichler, Ulrich, Prof.Dr.	Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung der Gesamthochschule Kassel - Uni- versität
Then, Werner	Deutsche Management Gesellschaft, Frankfurt/M.
Trompetter, Klaus	Bundesverband Bekleidungsindu- strie, Köln
Turner, George, Prof.Dr.	Senator a.D., Universitäten Hohenheim/Berlin, Berlin
Viehoff, Ludger	Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft, Bonn
Waldburg-Zeil, Alois Graf von	MdB, bildungspolitischer Sprecher der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, Bonn
Walter, Roland, Prof.Dr.	RWTH Aachen
Wild, Helen	Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen