

*Mit den Instrumenten von gestern ist
das Studium morgen unmöglich*

An die Stelle der Gruppenuniversität treten wirkliche Verantwortung, Wettbewerb und Profil

Früher war sogar die Zukunft besser, meinte einst Karl Valentin mit abgründiger Logik und parodistischem Charme. Nimmt man dieses Wort jedoch ernst, so führt es zu einer tiefsitzenden Nostalgie. Nostalgie hat einige wenige Hochschul- und Verbandspräsidenten noch immer fest im Griff. Aber die Zeiten haben sich doch deutlich geändert. Denn wer möchte noch die guten, alten gelehrtenrepublikanischen Biotope, die an der Oberfläche vielleicht noch schön gedeihen, im Grunde aber schon umkippen?

Moderne und leistungsfähige Hochschulen sind gefragt, und dafür sind Reformen noch immer besser als Nostalgie. Vieles ist in den vergangenen Monaten bereits in Bewegung gekommen. Hochschulen, aber auch Ministerien haben begonnen, die richtigen Weichenstellungen vorzunehmen.

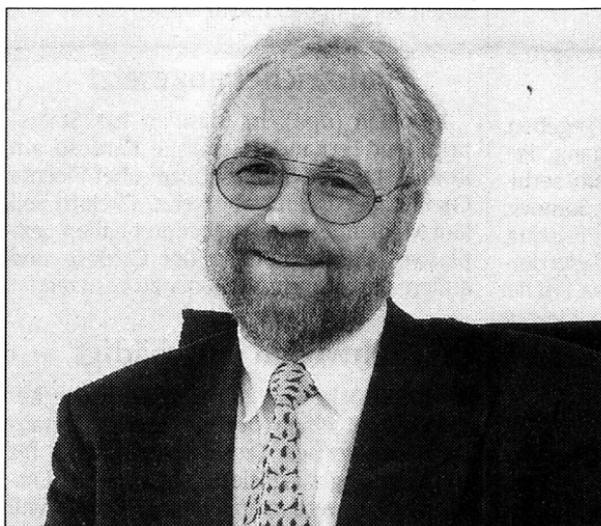


Foto: Gerda Herrmann

Professor Detlef Müller-Böling, Jahrgang 1948, ist Leiter des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE), das von der Bertelsmann-Stiftung und der Hochschulrektorenkonferenz getragen wird. Im CHE arbeiten die Vordenker der Hochschulreform. Denkschriften über die Einrichtung von Hochschulräten, über die Studienfinanzierung durch Gebühren, über den Ersatz des BAföG durch Bildungssparen und Bildungsgutscheine liegen vor. Demnächst ist eine Denkschrift zur Dienstrechtsreform zu erwarten. Müller-Böling hat Betriebswirtschaft studiert und war von 1990 bis 1994 Rektor der Universität Dortmund.

Wichtige Schritte stehen aber noch aus. Ermutigend sind zunächst die vielfältigen Ansätze zur Reform der Hochschulleitungen.

Nicht nur hat sich inzwischen die Erkenntnis durchgesetzt, daß Entscheidungen nicht ausschließlich nach dem Kollegialitätsprinzip ablaufen dürfen. „Kollegen tun sich bekanntlich nichts“, sagt der Philosoph und Hochschulreformer Jürgen Mittelstraß. Und so neigen auch Kollegialorgane sehr häufig zu konservierender Rücksicht statt zu vorausschauender Tatkraft. Ebenso scheint man sich allmählich an den Gedanken zu gewöhnen, daß die Alt-68er-Idee einer Gruppenuniversität mit einer Vergesellschaftung von Entscheidungsfindung und Verantwortung in den Hochschulgremien nicht ohne Alternativen ist. Denn Gremien neigen zum Konsens auf kleinstem gemeinsamen Nenner und handeln damit tendenziell verantwortungslos: Zur Rechenschaft können sie ja nicht gezogen werden. Und die Folgen? Nicht selten gibt es ein eklatantes Mißverhältnis zwischen Beratungsaufwand und -ergebnis. Richtig ist daher, daß man an vielen Hochschulen wieder individuelle Verantwortung und Entscheidungskompetenzen zusammenlegt. Das führt zur Stärkung von Präsidenten und Dekanen. Und richtig ist, daß für die strategische Planung extern besetzte Hochschulräte eingerichtet werden, die auch als Aufsichtsgremium an die Stelle der Ministerialbürokraten treten.

Mit einer Ökonomisierung der Hochschulen, vor der ja so gerne gewarnt wird, hat dies nichts zu tun, wohl aber mit der Frage, wie Universitäten mit dreistelligem Millionenbudget effizient und effektiv geleitet werden können. Und es geht um die Frage, wie die Hochschulen ihre Autonomie wirksam gegen Eingriffe von außen verteidigen können.

Diese Reformen bleiben auf halbem Wege stehen, wenn Hochschulen keine eigenständige Personalpolitik betreiben können. Hier brauchen sie entschieden mehr Freiheit, und das heißt Personalhoheit und Dienstherreneigenschaft. Das Bonsai-Geflecht aus öffentlichem Beamten-, Arbeits- und Tarifrecht, das eng um die Hochschulen liegt, führt zwar zu einheitlichem und gleichmäßigem Wuchs, aber doch nur en miniature. Eben das ist viel zu wenig. Eine umfassende Personalreform in der Wissenschaft tut daher not: Denn nur dann kann Leistung wirklich honoriert und ihre Verweigerung – auch das soll ja vorkommen – sanktioniert werden. Nur dann finden Forschung und Lehre nicht mehr länger unter arbeits- und tarifrechtlichen Bedingungen statt, die vielleicht für Arbeits- und Finanzämter die richtigen sind, die aber wesentliche Anforderungen von Wissenschaft und Forschung ignorieren. Und nur dann wird die Wissenschaft in Deutschland im internationalen Wettbewerb um die Besten wieder erfolgreicher abschneiden können.

Hochschulen brauchen daher in Zukunft eigene Personalstatute – das ist eine wesentliche Voraussetzung für ihr Profil.

Der Wettbewerb darf aber die Studierenden nicht ausklammern: Es muß vielmehr zu einem Wettbewerb der Studierenden um die Hochschulen und der Hochschulen um die Studierenden kommen. Dazu sind endlich die antiquierten Regelungen des Hochschulzugangs in Fächern mit Zulassungsbeschränkungen abzuschaffen. Abzuschaffen ist gleich noch jene unsägliche Kapazitätsverordnung, die über die Hochschulen herrscht und in alchimistisch anmutenden Verfahren Köpfe in Sitzflächen verwandelt. Wir brauchen statt dessen ein doppeltes Auswahlrecht – der Studierenden gegenüber den Hochschulen und der Hochschulen gegenüber den Studierenden. Nur dann kommt zusammen, was wirklich zusammengehört, nämlich individuelle Neigungen, Interessen und Fähigkeiten einerseits und die entsprechenden Hochschulprofile und Studienangebote andererseits. Mit den Instrumenten von gestern, nämlich zentralistischen Vergabestellen für Studienplätze und alljährlichen Kinderlandverschickungen in die akademische Provinz, wird dies künftig nicht zu machen sein.

Damit wird deutlich: Für die Hochschulen wird es sich in Zukunft lohnen, attraktiv zu sein. Dies um so mehr, als auch die Hochschulfinanzierung in Teilen wettbewerbs- und nachfrageorientiert gestaltet werden muß. Gerade von Studiengebühren, die selbstverständlich der jeweiligen Hochschule zufließen müssen, geht eine positive Steuerung aus, die sich direkt in der Attraktivität eines Studienstandorts und der dort gebotenen Qualität der Ausbildung niederschlagen könnte. Auch aus diesem Grund werden wir über kurz oder lang um Studienbeiträge nicht herumkommen. Das wird inzwischen selbst auf der Seite zugegeben – wengleich noch hinter vorgehaltener Hand –, auf der der ideologisch motivierte Widerstand bislang noch am größten war.

Nachfrage- und Wettbewerbselemente lassen sich auch durch den Grundsatz „Geld folgt Studierenden“ erzielen. Danach bestimmt sich das Lehrbudget einer Hochschule aus der Zahl der Studierenden, die sich dort eingeschrieben haben. Dabei kann bei der Berechnung des staatlichen Zuschusses mit unterschiedlichen Preisen für die verschiedenen Fächer gearbeitet werden, und natürlich müssen auch Sicherungen gegen extreme Schwankungen eingebaut werden. Eines ist aber sicher: So einfach als Lehr-„Belastung“ wie heute wird man Studierende nicht mehr empfinden können.

Nun hört der Wettbewerb aber nicht an Landesgrenzen auf. Also wird man Studierende direkt mit staatlichen Finanzmitteln versehen müssen, die sie dann an ihren tatsächlichen Studienort mitnehmen. Bildungsgutscheine sind das Stichwort. Der Student löst die Gutscheine an der Hochschule seiner Wahl ein. Als Alternative dazu kämen Ausgleichszahlungen zwischen den Ländern in Betracht. Jedenfalls finden damit

die Anreize durch Studienbeiträge der Studierenden eine konsequente Ergänzung bei der staatlichen Hochschulfinanzierung. Das fördert den Wettbewerb.

Hochschulen werden also noch viel stärker, als dies inzwischen schon der Fall ist, gezwungen sein, unverwechselbare Profile zu entwickeln. Bei Universitäten kann dies sicherlich nur auf der Grundlage exzellenter Forschung geschehen – nicht in allen Fächern, wohl aber in ausgewählten Gebieten, wo besondere Stärken bestehen.

Interessante Ansätze zur Profilbildung bieten aber auch die neuen Medien. Ihr Einsatz in der Lehre kann ein Studium attraktiver machen. Wie Multivitaminsaft bringt auch Multi-Media einen Schub an Vitalität. Verschiedene Szenarien sind denkbar: Die synchrone Übertragung von Lehrveranstaltungen von Hörsaal zu Hörsaal an verschiedenen Standorten (Teleteaching); Kommunikationsmöglichkeiten im Rahmen von Computer-Konferenzen und Telekooperationen. Und schließlich gibt es die Möglichkeit, Lehrinhalte multimedial aufzubereiten und auf Servern abzuspeichern, womit

jederzeit und von überall auf sie zurückgegriffen werden kann (Telelearning). Ganz gleich, welches Szenario einer „Virtuellen Hochschule“ letztlich zur Realität wird – die neuen digitalen Techniken werden die Lernsituation an den Hochschulen nicht ersetzen, sondern lediglich ergänzen. Aber mit Sicherheit werden sie auch die

*Eines aber ist sicher:
So einfach als
Lehr-„Belastung“ wie
heute, wird man
Studenten zukünftig
nicht mehr
empfinden können.*

DETLEF MÜLLER-BÖLING

herkömmliche Ausbildung im Hörsaal und im Seminarraum dazu zwingen, menschlicher, zwischenmenschlicher und stärker studentorientiert zu werden. In den Neuen Medien liegt ein enormes innovatives Potential für die Hochschulen. Ähnliches gilt aber auch für Angebote in der Fort- und Weiterbildung Berufstätiger.

Vielerorts müssen dafür geeignete Strukturen erst noch aufgebaut werden. Entscheidend dabei ist, daß unsere starren Studiengänge viel flexibler und durchlässiger werden. Reibungslose Ein- und Ausstiegsmöglichkeiten müssen geboten werden. Die neuen Bachelor- und Master-Abschlüsse sind ein Schritt in die richtige Richtung. Wir werden aber um eine weitere Einteilung des Studiums in feste vergleichbare Abschnitte (Module) und damit auch um eine Akkreditierung von Studieneinheiten nicht herumkommen.

Dies alles wird nur mit enormen Anstrengungen auf seiten der Hochschulen zu leisten sein. Hochschulen werden in Zukunft noch viel weniger als heute als freie Zone ohne Management gelten können. Den Nostalgikern sträuben sich bei diesen Überlegungen natürlich die Nackenhaare. Aber am Ende werden die Hochschulen aus den anstehenden Veränderungen nur gewinnen können. Denn verloren geht nur ihr oftmals fahles, behördengleiches Gesicht. Dafür werden sie wieder frischer in Farbe und Kontur. Für gute Forschung und Lehre sind dies auch künftig die besten Voraussetzungen.