

Hochschulreform

Nur noch eine Frage des Wie

Im „7. Bremer Universitäts-Gespräch“, einem jährlichen Forum zu hochschulspezifischen Fragen, war erstmals die „Institution Universität“ selbst Gegenstand der Reflektion.

Von Kai Uwe Bohn

Bremens Bildungssenator Henning Scherf hatte ein schönes Beispiel parat. Die Konrektorin der örtlichen Universität, Helga Gallas, habe ihm einmal eine Geschichte erzählt, die er seinen Lebtag nicht vergessen werde. „Es ging um die Stelle eines wissenschaftlichen Mitarbeiters, befristet und auch nur Teilzeit, eigentlich eine ganz lächerliche Sache. Zum Schluß waren in dieser Angelegenheit dann aber 33 Vorgänge nachzuvollziehen.“ Wie könne es angehen, so der Senator, daß man für eine solch einfache und von allen gewollte Entscheidung einen solchen Aufwand betreibe?

Die Abhängigkeit der Hochschulen von einer zentralen Administration, die nicht vorhandene Entscheidungsfreiheit der Universitäten in Personal- und Sachfragen, die mögliche Lösung dieses Dilemmas – nur einer von unzähligen Diskussionspunkten beim „7. Bremer Universitäts-Gespräch“. Unter dem Titel „Wissenschaftsmanagement zwischen Akademischer Freiheit und Dienstleistung – Autonome Universitäten auf dem Wege zum Großbetrieb“ ging es Anfang November in der Hansestadt um ein äußerst komplexes Thema, das in der jüngsten Vergangenheit rapide an Aktualität gewinnt. Die alten Strukturen, in denen Lehre und Forschung der Universitäten eine sehr lange Zeit überdauert haben, sind überholt; immense Veränderungen in der Um- und Inwelt der Hochschulen erfordern eine grundlegende Neuorientierung.

Den in Bremen versammelten Fachleuten aus Hochschulen, Bildungspolitik und Wirtschaft ging es gar nicht mehr um das „ob“, sondern nur noch um das „wie“ der Reformen. Die vielfältigen Probleme,

die bei Aufbrechen verkrusteter universitärer Strukturen entstehen, kreisen im Kern um vier Komplexe: Wie steht es um die inneruniversitäre Autonomie, wenn sich die Hochschule als „Dienstleistungsbetrieb“ mit allen Konsequenzen definiert? Wie kann das Universitäts-Management professionalisiert werden, wer fällt wo die Entscheidungen? Wie sieht künftig die Finanzierung der Universität aus, und wohin entwickelt sich das Verhältnis zwischen Wissenschaft und Wirtschaft?

Für Detlef Müller-Böling, Leiter des Gütersloher Centrums für Hochschulentwicklung, ist die staatliche Steuerung der Universitäten „im vorhinein“ durch die Schaffung qualitätssichernder Rahmenbedingungen nicht mehr zeitgemäß. Diese

sen. Dies sei der falsche Ansatz: Prozeßsteuerung ziehe immer neue Regulierungen und Reglementierungen nach sich.

Steuerungsmechanismen notwendig

Ein anderer Steuerungsmechanismus müsse her, so der Gütersloher: eine Ergebnis- oder ex-post-Steuerung. „Die Hochschulen müssen frei sein in dem, wie und was sie machen, und sich dann an den Ergebnissen messen lassen.“ Die anvisierten Ziele müßten „Hochschul-dominant“ definiert sein, aber durchaus in Rückkopplung mit der Gesellschaft oder sogar in Aushandlung mit ihr. Die Gesellschaft könne dabei auch durch Gruppen mit ernannten oder gewählten Repräsentanten aus verschiedensten Schichten repräsen-



Sind sich einig darüber, daß die Hochschulen dringend reformiert werden müssen: Jacques Houb

habe zwar unbestreitbare Vorteile, die Nachteile fallen für ihn indes schwerer ins Gewicht: etwa der individuelle Freiheitsmißbrauch derjenigen, die berufen werden, oder die hohe Inflexibilität dieses Systems, seine schwierige Vorkoordination. „Eine Prüfungsordnung zu ändern, etwa nach neuen Erkenntnissen im europäischen Wettbewerb, grenzt momentan an eine Sisyphusarbeit. Die Abstimmungsprozesse verlaufen zu langsam.“ Problematisch werde die „ex-ante-Steuerung“ auch, wenn der Staat seiner Finanz-Verantwortung nicht mehr nachkomme. Zunehmende staatliche Eingriffe durch eine „in die Universitäten hineinregierende“ Prozeßsteuerung versuchen derzeit nach Ansicht Müller-Bölings die aufkommenden Widersprüche aufzulö-

tiert werden, die eine besondere Verantwortung für die Institutionen übernehmen. „Entscheidend ist jetzt, daß überhaupt wieder Ziele definiert werden, daß die Strategie einer Hochschule klargemacht wird.“ Mehr noch als Zieldiskussionen müßten jedoch Ziel-Ergebnis-Diskussionen geführt werden.

Die „Autonomie der Hochschulen“ muß für Müller-Böling auf zwei Ebenen diskutiert werden. Seine These: „Zur Zeit haben wir es in Deutschland mit einer unglaublichen Freiheit im Bereich der individuellen Autonomie zu tun, aber auch mit einer bis ins Unerträgliche eingeschränkten institutionellen Autonomie.“ Die Wissenschaftsfreiheit könne aber nicht bedeuten, uneingeschränkte Individual-

rechte ohne jede Kollektivverantwortung zu besitzen. „Eine Hochschule muß mehr sein als die Ansammlung der Besitzer einer Zentralheizungsanlage. Wir müssen wieder zu einem ausgewogenen Verhältnis zwischen individueller und institutioneller Autonomie kommen.“

Um der Rechenschaftspflicht gegenüber der Gesellschaft zu genügen, müsse man dabei gemeinsam die Ziele definieren. Dazu seien neue Willensbildungsstrukturen innerhalb der Universität nötig, weil die derzeitigen innerhalb der „Gruppenuniversität“ nicht mehr praktikabel sind. Zur Ausübung der institutionellen Autonomie sei der Aufbau eines internen Berichtssystems notwendig, um das Erreichen der Ziele zu kontrollieren. Die Rolle des Staates, die Müller-Böling

der horizontalen Ebene die Zahl der Fakultäten zwischen zwölf und 14 liegen. Auf den einzelnen Ebenen sollen die Aufgaben zwischen den Gremien und den Individual- wie Kollegialorganen klar definiert werden. Die Kompetenz der Gremien „sollte im Entscheidungsprozeß tendenziell auf grundsätzliche Fragen beschränkt bleiben“. Die Kollegialorgane – etwa ein Rektor, seine Vizerektoren und der Kanzler als eine Art „Vorstand“ – bündeln unterschiedlichen Sachverstand und fällen Entscheidungen, die die gesamte Universität betreffen. Einzelpersonen schließlich, deren Bild durch spezifisches Fachwissen und Persönlichkeit geprägt ist, spielen für Alewell eine wichtige Rolle in der Exekutive: „Schnelle Entscheidungen, klare Verantwortlichkeit, Konsistenz im Zeitablauf.“ In diesem Zusammenhang plädiert er dafür, das Amt des Dekans durch Langjährigkeit, größere Zuständigkeit und Handlungsfreiräume zu stärken.

Ziel ist, die verschiedenen Ebenen mehr Entscheidungen in größerer Selbstverantwortung treffen zu lassen. Dabei ist eine Leistungskontrolle durch ein Berichtssystem möglich und erforderlich. Ein sehr wichtiges Element bei dieser Neuordnung ist für Alewell der Kooperationsstil: „Man müsse sich dem Spannungsverhältnis zwischen der Individualität des Einzelnen und der Notwendigkeit, sich mit anderen zu arrangieren, stellen und es fruchtbar auflösen. „Das Kooperationsverhalten in der Universität muß in den Entscheidungsprozessen neu gestaltet werden – nicht durch Revolution, sondern durch Evolution.“

Anregungen aus dem Ausland

Bei der Diskussion um Reformmöglichkeiten des deutschen Universitätssystems rücken immer wieder ausländische Modelle ins Blickfeld, etwa die niederländische oder die amerikanische Ausführung. Eine Adaption steht dabei nicht zur Debatte, Anregungen sucht man indes intensiv. Der Utrechter Jaques Houben von der „Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten“ skizzierte, wie die fortgeschrittene Autonomie im Nachbarland aussieht und gehandhabt wird.

Dort liegt die Verantwortlichkeit für Ausbildung und Forschung, für Effizienz sowie Produkt- und Prozeßqualität bei den Universitäten. Die Bezahlung folgt den Leistungen. Die Hochschulen sind frei von Vorschriften über die Einteilung in

Fakultäten, über ihr Studienangebot, über Mitarbeiterzahlen oder ähnliches. Houben: „Die Universitäten haben sich zur Evaluation von Forschung und Lehre verpflichtet, die im Sechs-Jahres-Rhythmus für alle Studiengänge erfolgen.“ Dabei ist ein ausgefeiltes System der Berichterstattung von Bedeutung. Bei dauerhaft mangelnder Qualität wird der Staatszuschuß verringert, der in Holland jährlich in einem Fixbetrag pro Studierendem an die Universitäten überwiesen wird – für höchstens fünf Jahre pro Nase. Allerdings geht die Unabhängigkeit bei unseren Nachbarn nicht ins Grenzenlose – Jaques Houben ließ durchblicken, daß durch Regierungsentscheidungen immer wieder Änderungen im Konzept anvisiert werden.

Unabhängig von der Politik

Stephen C. MacDonald vom amerikanischen Dickenson College stellte die Selbstverwaltung sowie die wirtschaftlichen und finanziellen Grundlagen des privaten höheren Bildungswesen in den USA vor. Charakteristisch für die völlig autonomen Privat-Unis: staatliche Aufsicht und Zuschüsse sind dort Fremdworte. Die Kontrolle hat vielmehr ein Kuratorium mit Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Industrie und Politik. Dieses „Board of Trustees“ hat die völlige Verantwortung für die Hochschule in finanzieller, personeller und akademischer Hinsicht. Die Qualität von Forschung und Lehre sichern sechs überörtliche Bildungsvereine, die an jeder Universität alle zehn Jahre eine Evaluierung vornehmen.

Das amerikanische Privat-Bildungswesen beweist, daß das Überbringen von Wissen auch unabhängig von der Politik funktionieren kann. Da das Budget dieser Hochschulen zu einem großen Teil aus Studiengebühren finanziert wird, fordert man von den Lernenden einen enorm hohen finanziellen Aufwand – durchschnittlich 16500 Mark jährlich. Mehr als 70 Prozent der Studierenden sind daher auf *financial aid* ihrer Hochschule angewiesen. Angeregt durch das amerikanische Modell wurde in Bremen auch intensiv über Studiengebühren in Deutschland diskutiert. Fazit: Im Zuge einer strafferen und effizienteren Organisation der Universitäten und einer Entwicklung zum Dienstleistungsbetrieb dürfen die Auswahl der Studierenden sowie ein Entgelt für das Studium kein Tabu mehr sein. ■

Kai Uwe Bohn ist freier Journalist in Bremen.



FOTOS: BOHN

von Müller-Böling u. Stephen C. MacDonald (v.l.n.r.)

in seinen Vorschlägen zugrunde legt: Sicherung der Wissenschaftsfreiheit, Mittelausstattung der Hochschulen, Setzung von Schwerpunkten im Rahmen der Zielvereinbarungen mit den Hochschulen. Ergebniskontrolle gibt ihm das Recht, Verantwortliche zur Rechenschaft zu ziehen, wenn die Resultate universitärer Arbeit mangelhaft sind.

Aus Sicht eines Betriebswirtes beleuchtete der Gießener Professor Karl Alewell, wie neue Anforderungen eine Veränderung und Verbesserung des Leitungs- und Entscheidungssystems in den Hochschulen verlangen. Alewell hält ein Drei-Ebenen-Modell mit Zentralebene, Fachbereichs-Fakultäteebene und Institut-Lehrstuhlebene für ideal. Dabei sollte auf