

## Hochschulen als moderne Dienstleistungsunternehmen?

- Vortrag -

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling

Münsterland-Gespräch  
der Friedrich-Ebert-Stiftung  
„Die Hochschulen im 21. Jahrhundert“

20. März 1998, Münster

Von den Veranstaltern wurde ich gebeten, im Rahmen dieses Symposiums zum Thema „Die Hochschulen in 21. Jahrhundert“ einige Überlegungen anzustellen, die sich um die Frage „Hochschulen als moderne Dienstleistungsunternehmen“ drehen sollen. Ganz bewußt spreche ich in diesem Zusammenhang von einer „Frage“, und Sie mögen bemerkt haben, daß ich den Titel meines Vortrags mit einem Fragezeichen versehen habe, das - ebenfalls ganz bewußt - eine gewisse Skepsis gegenüber einer derartigen Charakterisierung der Hochschulen als „Dienstleistungsunternehmen“ zum Ausdruck bringen soll. Von daher verstehe ich den Titel meines Vortrags nicht als Imperativ, sondern als Hinweis darauf, daß die Aufgabe und Funktion, also die „mission“ von Hochschulen und damit auch ihr Selbstverständnis im kommenden Jahrhundert kritisch hinterfragt und neu bestimmt werden müssen.

Um Ihnen zu verdeutlichen, was ich damit meine, möchte ich zunächst auf einige geläufigen Vorstellungstereotypen eingehen, die in der gegenwärtigen hochschulpolitischen Diskussion eine Rolle spielen und aufgrund ihrer Heterogenität für einige Verwirrung und für Kommunikationsstörungen unter den Beteiligten sorgen. Meine erste These lautet daher:

### **These 1: Uns fehlt es an einem einheitlichen Leitbild für die deutsche Universität des Jahres 2010.**

Seit mehr als zwanzig Jahren gibt es eine intensive Diskussion über das deutsche Hochschulwesen, mit immer wieder scheinbar neuen Rezepten, die die angeblich kranken und „verrotteten“ Hochschulen aus ihrem Elend befreien sollen. Daß es mit den notwendigen Veränderungen jedoch nicht klappt, liegt vor allem an den unterschiedlichen Vorstellungstereotypen, die hier und dort über die Hochschulen bestehen. Als implizite Denkmodelle prägen sie jeden Diskutanten und den Ausgangspunkt seiner Argumentation. Der aber bleibt jeweils unausgesprochen und wird nicht hinterfragt. Es verwundert daher nicht, daß je nachdem, für welches Modell man sich gerade entscheidet, ganz unterschiedliche Gremien und Entscheidungsstrukturen, andersartige Finanzierungsformen und konträre Qualitätsvorstellungen diskutiert und empfohlen werden. Entsprechend groß sind die Verständigungsschwierigkeiten mit dem Verfechter eines anderen Modells.

Ich möchte versuchen, die vorherrschenden Bilder von der Hochschule einmal offenzulegen und die unterschiedlichen Standorte deutlich zu markieren. Dabei werde ich mich im folgenden auf die Sicht der Leistung bzw. der Qualität konzentrieren.

Vor dem skizzierten Hintergrund lautet meine zweite These:

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

### **Die Gelehrtenrepublik**

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

Die Qualität der Hochschule in Forschung und Lehre ist in diesem Modell von der Qualität der Gelehrten bestimmt. Damit wird jeweils bei der Berufung das Qualitätsniveau für die nächsten 20 bis 25 Jahre festgelegt. Eine weitere Steuerung der Qualität kann es nicht geben, da die Leistungen der Professoren aus qualifikatorischen Gründen weder von Studenten noch vom Staat, bestenfalls von Peers beurteilt werden können.

Nun gehört aber das Bild der Universität als Gelehrtenrepublik der Vergangenheit an - zumindest wenn man Wissenschaftsminister Rüttgers glauben will, der ja vor kurzem feststellte: „Humboldts Universität ist tot,“<sup>1</sup> eine Diagnose nicht unbeträchtlichen Widerstand hervorrief. Denn sofort regten sich die Gelehrten, kam Unruhe auf in dieser Republik, und der Sturm der Entrüstung legte sich erst wieder mit der recht feinsinnigen Unterscheidung zwischen Humboldts Tod und dem Tod seiner Universität. Wie dem auch sei, es dürfte meines Erachtens schwierig sein, Rüttgers in diesem Punkt zu widerlegen. Aber die Aufregung, die er verursachte, macht letztlich eines deutlich: Für viele ist die Gelehrtenrepublik als Leitbild durchaus noch lebendig.

Andere wiederum haben weder mit dem Tod noch mit dem Weiterleben von Humboldt große Probleme, denn für sie ist die Universität keine Gelehrtenrepublik, sondern eine nachgeordnete Behörde.

### **Die (nachgeordnete) Behörde**

Hochschulen sind staatliche Einrichtungen. Von daher unterliegen sie auch den Prinzipien der staatlichen Steuerung im Haushaltsrecht, Dienstrecht oder in der Besoldung. Instrumente sind Gesetze, Verordnungen und Erlasse mit mehr oder weniger detaillierten Vorgaben bzw. Eckwerten, die wegen des „offensichtlichen Versagens“ der Gelehrten intensiviert eingesetzt werden müssen. Dazu treten Genehmigungen bzw. Nichtgenehmigungen von Studiengängen, Prüfungsordnungen, Errichtung von Fakultäten, Berufungen von Professoren, Kanzlern, Rektoren und nicht zuletzt Zuweisung oder Nichtzuweisung von Finanzmitteln.

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

## Die Gruppeninstitution

Das Gruppenmodell sieht die Hochschule als Ort der Interessengegensätze, die mit Hilfe demokratischer Mechanismen ausgeglichen bzw. geschützt werden müssen. Dabei nimmt jede Gruppe für sich in Anspruch, daß sie aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit die besseren Lösungskonzepte vertritt. Insofern verlangt jede Gruppe für sich in den Gremien ein größeres Mitspracherecht oder eine höhere Parität.

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

## Der Dienstleistungsbetrieb

In diesem Denkmodell, das ja auch den Gesamtrahmen für unsere Veranstaltung abgibt, ist die Hochschule Produzent von Dienstleistungen im Bereich von Forschung und Lehre, von Transfer, Wirtschaftsförderung oder Kultur. Sie steht dabei national wie international in Konkurrenz zu anderen Hochschulen, Bildungs- und Forschungseinrichtungen.

Erst vor kurzem scheint dieses Bild der Universität als Dienstleistungsbetrieb neuen Auftrieb bekommen zu haben, als unter Beteiligung der GEW - also jener Gewerkschaft, die auch im Hochschulbereich die Interessen ihrer wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiter vertritt - die Gründung einer großen „Dienstleistungsgewerkschaft“ unter dem Dach des DGB beschlossen wurde. Damit werden Hochschulen implizit dem Dienstleistungssektor zugerechnet; Hochschulen werden offenbar als Dienstleistungsbetriebe angesehen, eine Sichtweise, die, wie eingangs bereits angedeutet, ich mir jedoch nicht zueigen machen möchte.

Qualitäts- und Leistungsmessung erfolgen im Dienstleistungsbetrieb unter dem Gesichtspunkt der Optimierung der Input-Output-Relation. Die Ergebnisse sind demnach zu beurteilen an den Kosten, sprich dem Input, ebenso wie an dem Output, sprich der Qualität und der Quantität der Dienstleistungen. Allerdings müssen Vergleiche mit den Ergebnissen ähnlicher Institutionen angestellt werden. Voraussetzung dafür ist, daß Leistungen transparent und bewertbar gemacht werden.

Weder die "Gelehrtenrepublik", noch die "Behörde" oder die "Gruppenuniversität" und das "Dienstleistungsunternehmen" beschreiben die Realität in der deutschen Hochschullandschaft exakt. Daher lautet meine dritte These:

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

Die deutsche Hochschule hat alle Elemente der unterschiedlichen Typen in sich mit den daraus jeweils resultierenden Entscheidungsstrukturen, Steuerungsinstrumenten, Handlungsträgern und Motiven. Daraus ergibt sich aber kein komplementäres, sondern ein in vielfacher Hinsicht dysfunktionales Bild. Wenn jemand daher von der deutschen Hochschule spricht, hat er eines dieser Modelle im Kopf - vielleicht hier und da auch Kombinationen - und argumentiert von dieser Position aus.

Dem möchte ich im folgenden Elemente einer ganzheitlichen Vision der Hochschule des 21. Jahrhunderts entgegenhalten.

**These 4: Die Hochschule des 21. Jahrhunderts wird autonom, profiliert, wettbewerblich, wissenschaftlich, und wirtschaftlich sein müssen.**

Diese Charakterisierung scheint sich inzwischen einer gewissen Popularität zu erfreuen. Denn mehr oder weniger zufällig hat auch der Vorsitzende der SPD-Bundestagsfraktion, Herr Scharping, im Juni vergangenen Jahres in seinem Eröffnungsbeitrag zur Fachkonferenz „Zukunft der Hochschulen in der lernenden Gesellschaft“ die künftige Hochschule mit eben diesen Merkmalen umschrieben.<sup>2</sup> Dies ist an sich eine erfreuliche Entwicklung. Es kommt aber auch darauf an, diese fünf Merkmale weiter zu konkretisieren.

**Autonomie** hat eine individuelle und eine korporative Komponente. Sie berührt sowohl die internen Beziehungen in der Hochschule, als auch das Verhältnis Hochschule - Staat. Mir scheint, daß die individuelle Autonomie teilweise bis zum Mißbrauch ausgeweitet ist, während die korporative Autonomie der Hochschule durch den Staat weitestgehend ausgehöhlt wurde.

Unstrittig ist, daß Wissenschaft Kreativität benötigt und diese sich nur im individuellen Raum frei von eingrenzenden Regeln entfalten kann. Das setzt eine große Freiheit des einzelnen Wissenschaftlers voraus. Aus einer teilweisen Überbetonung der individuellen Wissenschaftsfreiheit resultieren allerdings die allseits beklagten Defizite in der Studienorganisation hinsichtlich nicht abgestimmter Lehrveranstaltungen, Prüfungstermine, inhaltlichen Überschneidungen oder Leerfeldern usw. Dies gilt in gleicher Weise für die Forschung, die so hochspezialisiert ist, daß sie kaum noch die ganzheitlichen, interdisziplinären Probleme der Gesellschaft beantworten kann.

Die Freiheit von Forschung und Lehre muß wieder stärker begriffen werden als die Freiheit der Hochschule oder des Fachbereichs insgesamt gegenüber dem Staat, Studiengänge und Forschungsprogramme zu gestalten. Dazu bedarf es zweifellos auch individueller Freiräume, allerdings unter Bezug auf gemeinsame Zielsetzungen und eine gemeinsam getragene institutionelle Verantwortung. Es muß also wieder zu einem ausgewogenen Verhältnis zwischen individueller und korporativer Autonomie kommen. Einen akademischen Individualismus können wir uns nicht leisten.<sup>3</sup> Dies allein reicht jedoch nicht aus:

## **These 5: Bei einer wirklich autonomen Universität ist auch die Rolle des Staates neu zu definieren.**

Was wir derzeit in den Hochschulen erleben, sind direkte Eingriffe des Staates in die hochschulinternen Angelegenheiten und Prozesse. Der Staat betreibt eine intensive Prozeßsteuerung, durch die mit immer wieder neuen Eckdaten, Gesetzen und Erlässen die Autonomie der Hochschulen beschnitten wird.

Im Modell der autonomen Hochschule konzentriert sich die Rolle des Staates dagegen darauf

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

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

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

Allerdings haben die Hochschulen noch Probleme mit der Zielfindung und Zieldefinition, da ihre Ziele sehr heterogen, teilweise diffus, in der Regel wenig operational sind.<sup>4</sup> Daher ist es erforderlich, daß innerhalb der Hochschulen Willensbildungsstrukturen entstehen, die die "Anarchie organisieren"<sup>5</sup>. Ähnliches gilt für die Rechenschaftspflichtigkeit von Hochschulen, die den Aufbau von Berichtssystemen erfordern, die sowohl die Ressourcen wie auch die Leistungen abbilden.

Wenn ich jetzt zur *wissenschaftlichen Universität* komme, dann ist und bleibt die Forderung, daß die Universität wissenschaftsdominiert sein muß. Dies ist eine Hochschule, die sich an den Prinzipien der wissenschaftlichen Exzellenz und Leistungsfähigkeit orientiert und in der nicht die Bürokraten oder die Politiker die Verantwortung für Forschung und Lehre haben. Die wissenschaftliche Hochschule berücksichtigt unterschiedliche individuelle Interessen, insbesondere und nicht zuletzt der Studierenden und des Mittelbaus.

Damit stellt sich aber die Frage, wie diese Interessen in der Hochschule angemessen berücksichtigt werden können.

## **These 6: Die Gruppenuniversität ist als Konzept gescheitert. Sie hat die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllt.**

Die Gruppenuniversität baut auf dem „Verständnis der Hochschule als Institution zur demokratischen Austragung von Interessengegensätzen und Gruppenkonflikten“ auf. Dieses Verständnis kollidiert jedoch mit der aus der Gelehrtenrepublik stammenden Sicht von Hochschulen als Orte „zur Befriedigung privater Wissenschaftsinteressen.“<sup>6</sup> Beide Komponenten sind aber konstituierend für die Gruppenuniversität. Und von daher verwundert es nicht, daß die Gruppenhochschule von Anfang mit funktionalen Störungen zu kämpfen hatte, die durch die Entwicklungen der vergangenen Jahre noch verschärft wurden. Denn

- erstens hat sich gezeigt, daß die Gruppeneinteilung in Studierende, wissenschaftliche Mitarbeiter, nichtwissenschaftliche Mitarbeiter und Professoren keine allgemeingültige Abgrenzung ist, die problemorientiert auf Dauer trägt. Mit den Frauen, den Ausländern und den Behinderten sind daher in den letzten Jahren neue Interessengruppierungen aufgetreten, die durch Beauftragte in Verbindung mit prozessualen Vorschriften und Vetorechten eher systemfremd in das Partizipationssystem integriert wurden.
- Zweitens stellt sich bei einigen Gruppen die Frage, wie weit es mit der Repräsentanz der Repräsentanten bestellt ist. Insbesondere bei den Studierenden lassen eine Wahlbeteiligung um die 10 Prozent berechnete Zweifel darüber aufkommen, daß hier der Wille und die Interessen der Mehrheit der Studierenden zum Ausdruck kommen. Aber auch bei den anderen Gruppenrepräsentanten ist festzustellen, daß häufig eher individuelle als gruppenspezifische Interessen eine Rolle spielen.

Dies macht deutlich, daß es in Zukunft erforderlich sein wird, daß sich die Mitglieder einer Hochschule wieder verstärkt auf gemeinsame Ziele verständigen. Die Organisationsstruktur hat dies zu unterstützen.

### **These 7: Die Organisation muß sehr flexibel und eher an den Prozessen als an einer Aufbaustruktur orientiert werden.**

Gesucht wird demnach eine Organisationsstruktur, die es erlaubt, die innovativen Potentiale zur gemeinsamen Entfaltung zu bringen und auf sich verändernde gesellschaftliche Verhältnisse zu reagieren. Hierzu ist es nicht sinnvoll, ein allgemeingültiges Modell am grünen Tisch zu entwerfen. Vielmehr sollte es hochschulbezogen in Organisationsentwicklungsprozessen erarbeitet werden.

Dabei lautet der wichtigste Grundsatz: Dezentrale Verantwortung bei zentraler Konzeption mit organisierter Absprache.

Dezentrale Verantwortung bedeutet, daß die Leistungs- und Ergebnisverantwortung in den dezentralen Einheiten (Lehrstuhl, Institut, Fachbereich) liegen müssen. Allerdings sind diese einzubinden in eine jeweils übergeordnete Konzeption (beim Lehrstuhl in das Institut, beim Institut in den Fachbereich, beim Fachbereich in die Universität) sowie in eine strategische Gesamtplanung der Hochschule. Zielbestimmung und Leistungsbewertung müssen in einer organisierten Absprache zwischen Lehrstuhl und Fachbereich einerseits und zwischen Fachbereich und Universität, also Präsidenten, andererseits erfolgen.

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

Zur wissenschaftlichen Universität der Zukunft gehört aber auch ein neues Verhältnis von Forschung und Lehre. Daher lautet meine nächste These:

## **These 8: Das Verhältnis von Forschung und Lehre ist neu zu definieren.**

Die unreflektierte Forderung nach der Einheit von Forschung und Lehre trägt nicht für die Universität der Zukunft.

Das Prinzip, das ich grundsätzlich für notwendig halte, ist in der zukünftigen Hochschullandschaft zu differenzieren, beispielsweise nach Lebensstufen der Wissenschaftler, Ausbildungsstufen der Studierenden und nach Art des Studiengangs. Dabei ist auch zu fragen, in welchem Maße sich das Prinzip der Einheit von Forschung und Lehre zwingend in der Person eines jeden Hochschullehrers zu realisieren hat - oder ob nicht der Fachbereich deutlicher als sein eigentlicher Bezugspunkt in Erscheinung treten muß.

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

## **These 9: Während in der Forschung und um qualifiziertes Personal ein Wettbewerb zwischen den Universitäten herrscht, ist in der Lehre jeder Wettbewerb ausgeschlossen.**

Die Universitäten bilden sogar staatlich organisierte Kartelle, indem sie über Rahmenprüfungs- und Rahmenstudienordnungen das Angebot weitestgehend normieren. Der Hochschulzugang bietet in der Mehrzahl der Studiengänge keine Wahlmöglichkeit, vielmehr werden Studienwillige nach sozialen Kriterien von der ZVS einzelnen Universitäten zugewiesen. Dabei wird von der Fiktion ausgegangen, daß jeder Abiturient bei gleicher Note für jedes Fach gleich geeignet ist. Grundlegend ist darüber hinaus noch eine weitere Fiktion, nämlich daß alle Universitäten gleiche Qualität bieten. Mit einer Studentenzuweisung sind demnach auch keine "Marktbelohnungen" in Form von Geldmitteln verbunden. Letztlich gibt es auch keine Transparenz über mögliche Unterschiede zwischen Studiengängen an verschiedenen Universitäten. Die Frage ist also: Wo soll bei der Lehre mit dem so vielbeschworenen Wettbewerb angesetzt werden?

Ein reiner *Kostenwettbewerb* oder gar nur ein *Studienzeitenwettbewerb* reicht nicht aus. Die Universitäten bleiben dann bei ihren Studiengängen von angeblich gleicher Qualität und konkurrieren nur darum, wer den Diplom-Kaufmann am kostengünstigsten oder am kürzesten produziert. Was wir brauchen, ist vielmehr ein *Produktwettbewerb*, in dem die Universitäten um die Studierenden konkurrieren, offen und transparent mit Studiengängen von unterschiedlicher Art und unterschiedlicher Qualität. Zwischen Produkten, die gleich sind, kann es keinen Wettbewerb geben. Gefordert ist daher eine stärkere Differenzierung der Studienangebote.

## **These 10: Ohne einen Wettbewerb um Abiturienten wird es keinen leistungssteigernden Wettbewerb in der Lehre geben. Universitäten müssen ebenso wie die Studierenden eine Wahlmöglichkeit haben.**

Die freie Auswahl der Studierenden im Hinblick auf ihre Universität sowie die Auswahl der Studierenden durch die Universität als grundlegendes Ordnungsprinzip weist gegenüber dem

gegenwärtigen Zustand eine Reihe von Vorteilen auf. Die Universitäten sind in der Lage, Profile zu bilden; die Studierenden können sich ihren spezifischen Interessen und Fähigkeiten entsprechend qualifizieren. Die Studierenden treten als Nachfrager auf. Voraussetzung hierfür ist allerdings eine Neuordnung des Hochschulzugangs.

Der Wettbewerb darf sich aber nicht nur auf die Eingangsseite beschränken, sondern muß sich auch auf die Abgangsseite der Universität beziehen. Es geht auch um einen Wettbewerb der Arbeitsplätze für Absolventen. Entscheidend ist dabei aber, daß die einzelnen Hochschulen mit identifizierbaren Profilen in Erscheinung treten und sich und ihre Absolventen erfolgreich auf dem Arbeitsmarkt platzieren. Meine nächste These lautet daher:

**These 11: Beim Bild der *profilierter* Universität heißt es Abschied nehmen von der Fiktion der Einheitlichkeit und Gleichwertigkeit in der Qualität der Universitäten. Das bedeutet Unterschiede in Hinsicht auf horizontale und vertikale Qualität.**

Was wir in Zukunft brauchen, sind vielfältig differenzierte Leitbilder für unterschiedlichste berufliche Karrieren, die alle auf wissenschaftlichem Know How, methodischem Grundverständnis und lebenslangem Lernen aufbauen. Dem wird weder die Fiktion von der Gleichwertigkeit aller Hochschulen noch die einfache formale Differenzierung in Universitäts- und Fachhochschulstudiengänge gerecht.

Wir müssen daher innerhalb der beiden Hochschultypen sowie innerhalb der Studiengänge zwischen den einzelnen Hochschulorten stärker differenzieren. Ein erster Schritt in die richtige Richtung ist mit der in der HRG-Novelle vorgesehenen Differenzierung zwischen B.A- und M.A.-Abschlüssen gemacht. Wir brauchen aber noch mehr, nämlich Hochschulen mit Profilen unterschiedlicher horizontaler und vertikaler Qualität. Dies bedeutet: Die Profilbildung muß horizontal in Richtung auf ein *anderes* hochschulspezifisches Angebot erfolgen; sie darf aber auch den vertikalen Qualitätsvergleich nicht ausschließen.

Profilierung wird aber nur dann wettbewerbsfähig wirken, wenn sie transparent wird. Hier sind wir wieder bei der Zielformulierung einerseits und der Berichtspflichtigkeit andererseits. Die Transparenz wird einerseits hergestellt durch eher qualitativ orientierte Evaluationen, zum anderen durch mehr quantitativ orientierte bundesweite Gegenüberstellungen, die Betriebsvergleichen in der Wirtschaft oder Rankings in den USA oder in Großbritannien entsprechen.

**These 12: Die Universität der Zukunft ist auch eine *wirtschaftliche* Universität. Erforderlich ist ein neues Bewußtsein der Zweck-Mittel-Relation. Zur bisherigen reinen Input-Betrachtung muß daher eine Output-Betrachtung treten.**

Wirtschaftlichkeit heißt Optimierung der Zweck-Mittel-Relation<sup>7</sup>. Zu der Input-Betrachtung, die bisheriges (Haushalts-)Verhalten prägt, muß eine Beurteilung des Outputs im Sinne einer individuellen und gesellschaftlichen Bewertung der Leistung treten. Wir kommen nicht umhin, die Kosten in Relation zur Leistung zu sehen. Dazu brauchen wir die Entwicklung eines Kostenbewußtseins.

Die wirtschaftliche Universität wird alles hinterfragen müssen, etwa die Kosten der eigenen Verwaltung und Dienstleistungen, von der Vervielfältigung über die Werkstätten bis zu Transfer-

oder Pressestellen, und zwar im Hinblick darauf, ob dies nicht auch kostengünstiger eingekauft werden kann (Outsourcing); oder die Kosten von Selbstverwaltungsprozessen im Hinblick auf den Nutzen der höher qualifizierten oder besser akzeptierten Entscheidungen. Kostentransparenz und Kostenverantwortung auf der Basis einer betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung ist dafür Voraussetzung.

Vieles muß an der Struktur, der Führung, den Anreizmechanismen, an den Wertvorstellungen und Habitualisierungen in der Universität verändert werden. Aber auch wenn wir dies alles getan haben, bleibt die Tatsache, daß wir mit der augenblicklichen Finanzierung der Hochschulen nicht international konkurrenzfähig sind. Dabei kommt es nicht nur auf einen wettbewerblich wirksamen Einsatz der Ressourcen, sondern auch auf die Erschließung neuer Finanzquellen an.

**These 13: Die deutsche Universität ist unterfinanziert. Diese Unterfinanzierung durch Effizienzgewinne mit besserer Organisation und Führung auffangen zu wollen, ist illusionär. Die neue Universität muß zwar wie bisher eine (überwiegend) staatlich finanzierte Universität sein; sie benötigt aber zusätzliche Finanzquellen.**

Die völlige finanzielle Abhängigkeit vom Staat ermöglicht den Hochschulen bei einer Unterfinanzierung, wie sie in Deutschland seit Jahren besteht, nur den Gang an die Klagemauer. Andere Handlungsmöglichkeiten haben sie nicht. Dies muß überwunden werden. Die Einnahmenseite der Universität sollte daher bestehen aus:

- globalen Zuweisungen des Staates, die sich an Aufgabenkriterien wie Anzahl der Studenten, Anzahl des wissenschaftlichen Personals, Einzugsgebiet in der Region, zum anderen an Leistungskriterien wie Anzahl von Abschlußprüfungen, eingeworbenen Drittmitteln und drittens an Innovationsvorhaben orientieren,
- Drittmitteln im Bereich der Forschung, bezogen auf die Forschung und Entwicklung einerseits wie auch die Verwertung von Forschungsergebnissen andererseits (Patente, Gebrauchsmuster etc.),
- Gebühren für gesellschaftliche Dienstleistungen von der Vermietung von Räumen über die Weiterbildung bis hin zu Laborleistungen,
- Spenden, Stiftungen, Sponsoring.
- Beiträge von Studierenden zur Hochschulfinanzierung, die sozialverträglich und unbürokratisch gestaltet werden müssen. Vorbildcharakter hat das Australische Modell der Studienfinanzierung.<sup>8</sup>

## **Abschluß**

Mit den Begriffen „Autonomie“, „Wissenschaftlichkeit“, „Profilierung“, „Wettbewerbsfähigkeit“ und „Wirtschaftlichkeit“ sind die wesentlichen Merkmale der Hochschule des kommenden Jahrhunderts skizziert. Damit ergibt sich ein Leitbild, das über die eingangs erwähnten Vorstellungstereotypen hinausreicht und damit auch deutlich macht: Mit dem Begriff des „Dienstleistungsbetriebs“ lassen sich die künftigen Herausforderungen unserer Hochschulen nicht bewältigen und ihre Aufgaben und Funktionen nicht in angemessener Weise beschreiben.

---

<sup>1</sup> dpa-Meldung vom 25.4.1997; dazu auch Kurt Reumann, „Humboldt lebt“, FAZ 29.4.1997

<sup>2</sup> „Zukunft der Hochschulen in der lernenden Gesellschaft“, SPD-Fachkonferenz vom 21.6.1997.

<sup>3</sup> van Vught bezeichnet das als "academic individualism which brings along a disinterest in the welfare of the broader organisation"; vgl. van Vught, Frans: Management for Quality, Paper presented at the CRE 10th General Annual Assembly, Budapest, 31 August - 3. September 1994.

<sup>4</sup> Vgl. Müller-Böling, Detlef: Leistungsbemessung - Leistungstransparenz - Leistungsfolgen. Von der Gelehrtenrepublik zum Dienstleistungsunternehmen? in: Hochschulen im Wettbewerb, Jahresversammlung 1994 der Hochschulrektorenkonferenz, Ansprachen und Diskussionen, Halle, 5. - 7. Mai 1994, Dokumente zur Hochschulreform 96/1994, S. 49 - 63.

<sup>5</sup> Vgl. Cohen, M. D.; March, J.G.: Leadership and Ambiguity, Boston 1974.

<sup>6</sup> Kay Hailbronner, Kommentar zu § 38 HRG in: Hailbronner (Hrsg.), Kommentar zum Hochschulrahmengesetz (HRG), 3. Lieferung (Mai 1987), S. 5.

<sup>7</sup> Vgl. Fircks, Wolf-Dietrich von: Durch neues Finanzierungsmodell zu Transparenz, Effizienz und selbstverantwortlicher Steuerungsmöglichkeit im Hochschulbereich, in: HIS-Kurzinformation A 13/93, S. 1f.

<sup>8</sup> Vgl. z. B. Müller-Böling, Detlef, Andreas Barz und Klaus Neuvians: Die jüngste Entwicklung des Australischen Hochschulsystems, in: Wissenschaftsmanagement, 1. Jg. 1995, S. 145 - 148, und Müller-Böling, Detlef: Deutscher Studienfonds zur Qualitätssicherung der Hochschulen. Argumente für und wider einen Beitrag der Studierenden an der Finanzierung des Hochschulsystems, Arbeitspapier Nr. 8 des CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Oktober 1995.