

## Hochschulreform mit ganzheitlicher Perspektive umsetzen

Professor Dr. Detlef Müller-Böling über Projekte und Initiativen des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE)

Dieses Symposium steht unter dem Motto „Reform ist KWVP = ein kontinuierlicher Weiterentwicklungs- und Verbesserungsprozeß.“ Auch wenn dieses Motto in seiner verkürzten Prägnanz bestechend ist, die Tragweite und Größe der damit gestellten Aufgabe ist doch von eher einschüchternder Natur. Doch im Land des HRG und damit der institutionalisierten Hochschulreform ist dies kein allzu fremder Gedanke, und im Gegensatz zu Ländern, die sich statt der Reform der institutionalisierten Revolution verschrieben haben, besteht für uns trotz allem noch eine nicht ganz unberechtigte Hoffnung auf Erfolg.

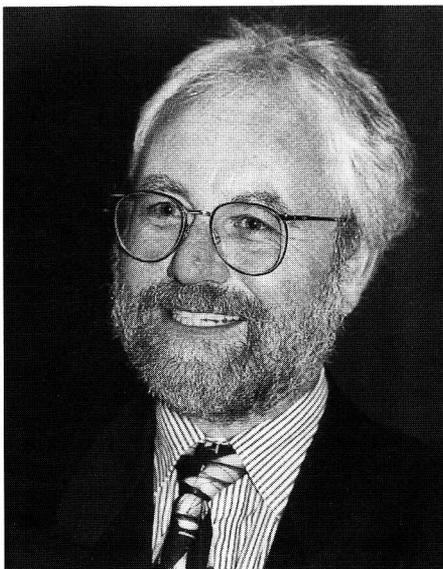
Voraussetzung für den Erfolg einer solchen Reform – und diese ist derzeit ja wieder einmal in aller Munde – ist jedoch, daß sie unter einem klar konturierten Leitbild steht. Nur dann steht nicht nur eine Aufgabe, ob der man ja leicht verzagen kann, sondern auch ein Ziel vor Augen, das als Orientierungshilfe und Korrekturmaßstab zugleich herangezogen werden kann. Und nur dann unterscheidet sich Reform von attentistischem Durchwurschteln, von bloßer Kontinuität ohne wirkliche Entwicklung, ohne Verbesserung und Aussicht auf Erfolg.

Gerade darin liegt jedoch das Kernproblem der aktuellen hochschulpolitischen Diskussion: Das Ziel der anstehenden Reformen bleibt weiterhin unklar, und ein Leitbild für die Hochschule der Zukunft ist nur schwer zu erkennen. Die Ursache dafür liegt jedoch weniger im Mangel an Vorstellungen über das, was Hochschule eigentlich ist oder sein sollte; Schwierigkeiten bereitet uns vielmehr die Koexistenz unterschiedlicher und letztlich inkompatibler Bilder, die die Reformer, Hochschulpolitiker, Betroffenen, Berufenen und Mitdiskutanten in ihren Köpfen haben. Entsprechend unterschiedlich und inkompatibel sind daher auch die vielfältigen Kuren, Sälbchen, Therapien für den angeblich so kranken oder gar „im Kern verrotteten“ Patienten Hochschule.

Nicht selten enden daher Hochschulpolitik und -reform in purem Aktionismus, der sich an Einzelmaßnahmen ohne ganzheitliche Perspektive erschöpft. Diese ist jedoch erforderlich. Bevor ich dazu komme, möchte ich kurz die unterschiedlichen Vorstellungstereotypen charakterisieren, die unsere hochschulpolitische Diskussion bestimmen.

### Vorstellungstereotypen

Das erste Bild ist das der Universität als **Gelehrtenrepublik** in der ausgewiesene Forscher, 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. Die Gelehrten zumindest bedürfen von daher keiner Kontrolle. Ihre Leistungen können aus qualifikatorischen Gründen weder Studenten noch der Staat, bestenfalls Peers beurteilen. Andererseits ist Hochschule in diesem Modell Lebensraum sowohl für die Lehrenden wie die Lernenden. Berufs- und Privatleben verschmelzen miteinander, bei den Gelehrten wie bei den Studenten.



**In einem mit viel Beifall aufgenommenen Festvortrag erläuterte Prof. Dr. Detlef Müller-Böling beim VHW-Symposium 1997 Projekte und Initiativen des CHE. Das vom CHE in die Diskussion eingebrachte Leitbild einer „autonomen, wissenschaftlichen, wettbewerblichen, profilierten und wirtschaftlichen Hochschule“ habe inzwischen breite Akzeptanz gefunden, sagte Professor Müller-Böling.**

Nun gehört das Bild der Universität als Gelehrtenrepublik der Vergangenheit an – zu dieser Einschätzung gelangt man jedenfalls, wenn man Wissenschaftsminister Rüttgers glauben will, der ja vor kurzem feststellte: „Humboldts Universität ist tot“. In ihrer letzten Konsequenz ist diese Aussage ähnlich weitreichend wie Nietzsches berühmtes Wort, „Gott ist tot“, und von daher verwundert es nicht, daß diese 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 – genug der Nektologie! – 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.

Andererseits wiederum ficht die Diagnose von Humboldts Tod nicht an, denn ganz ohne Nostalgie sehen und behandeln sie Hochschulen nicht als Gelehrtenrepublik, sondern eher als **nachgeordnete Behörden**. Zweifellos sind Universitäten staatliche Einrichtungen. Von daher unterliegen sie auch Prinzipien der staatlichen Steuerung im Haushaltsrecht, Dienstrecht oder in der Besoldung. Instrumente zur Steuerung von nachgeordneten Behörden sind Gesetze, Verordnungen und Erlasse mit mehr oder weniger detaillierten Vorgaben bzw. Eckwerten, die we-

gen 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.

Drittens werden Universitäten als **Gruppeninstitutionen** gesehen. Das Gruppenmodell impliziert, daß die Hochschule ein Ort der Interessensgegensätze ist, 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.

In der letzten Zeit taucht immer häufiger das Bild der Universität als **Dienstleistungsbetrieb** auf. In diesem Denkmodell ist die Hochschule Produzent von Dienstleistungen im Bereich von Forschung und Lehre, von Transfer, Wirtschaftsförderung oder Kultur. Sie steht dabei in Konkurrenz zu anderen Hochschulen in Deutschland, europa- und weltweit sowie zu anderen Institutionen in der Forschung und der Ausbildung.

Weder die „Gelehrtenrepublik“ noch die „Behörde“ oder die „Gruppeninstitution“ und das „Dienstleistungsunternehmen“ beschreiben die Realität der deutschen Hochschullandschaft exakt. Komplizierter: Die deutsche Universität hat alle Elemente der unterschiedlichen Typen in sich. Das wäre an sich noch nicht sonderlich dramatisch oder beschwerlich. Wir hätten es eben mit einem Mischsystem zu tun, das die besten Elemente jedes Einzelsystems in sich vereinigte. Leider ist dem nicht so. Denn die einzelnen Bilder oder Systeme bedingen ganz bestimmte Entscheidungsstrukturen, Finanzierungsformen oder Begriffe von Leistung. Einige Aspekte möchte ich hier exemplarisch herausgreifen:

In der **Gelehrtenrepublik** bedürfen Forschung und Lehre lediglich hinsichtlich der fachbezogenen Kriterien der Koordination, etwa beim Aufbau von Studiengängen oder der Ausrichtung von Lehrstühlen zur Vermeidung von innerfakultativer Konkurrenz. Die Gremien (Fakultätsrat oder Senat) sind daher nach Fachdisziplinen besetzt, wobei die Fächer einzig durch Professoren aufgrund des nur bei ihnen vorliegenden Fachverständnisses repräsentiert werden können. Rektoren und Dekane sind Repräsentanten nach außen, mit der Funktion der Sitzungsleitung nach innen.

Ganz anders dagegen die Entscheidungsstrukturen im Modell Universität als **nachgeordnete Behörde**: Akademische Gremien und Entscheidungsstrukturen sind von nachgeordneter Bedeutung. Wichtig ist eine voll ausgebaute Zentralverwaltung, die die Einhaltung der rechtlichen Regelungen überwacht und als Arbeitspartner der Ministerialverwaltung dient. Einen starken Rektor oder Dekan benötigt man zur regelgerechten Durchsetzung der Vorgaben des Ministeriums.

In der **Gruppenuniversität** geht es dagegen nicht um die Repräsentanz der Fächer in den Gremien wie in der Gelehrtenrepublik, sondern um die Repräsentanz der Gruppen. Gremien müssen dementsprechend immer mehr erweitert

werden. Dies erleben wir derzeit sehr deutlich mit den Frauenbeauftragten, die eine noch nicht im Hochschulrahmengesetz vorgesehene Gruppe repräsentieren.

Völlig anders das Bild bei der Universität als **Dienstleistungsbetrieb**: Die Gremien sind zu verringern, Entscheidungsprozesse zu verkürzen, um kurzfristiger auf Anforderungen des „Marktes“ (Arbeitsmarkt, Forschungsmarkt) reagieren zu können. Mitwirkung in den Gremien richtet sich nach den Kriterien der Beisteuerung entscheidungsrelevanter Informationen und der Einbindung zur Entscheidungsdurchsetzung (Akzeptanz).

Mit der **Finanzierung** ließe sich diese Differenzierung fortführen: Die **Gelehrtenrepublik** ist zu alimentieren. Ansprüche der Gelehrten sind von der Gesellschaft zu erfüllen und nicht hinterfragbar. In der **nachgeordneten Behörde** wird der Haushalt nach den Möglichkeiten oder Prioritäten des Finanzministers überrollt, während sich im Dienstleistungsbetrieb die Finanzierung der Hochschulen an den Kosten und den Marktpreisen für Forschung und Lehre orientieren würde. Unterschiede zwischen den genannten Vorstellungstereotypen sind letztlich aber auch in der staatlichen Steuerung der Hochschulen festzustellen. So ist für die Gelehrtenrepublik in der europäischen Tradition der Universitäten das System der staatlichen **ex-ante-Steuerung** charakteristisch. Durch bestimmte Maßnahmen etwa bei der Frage der staatlichen Anerkennung von Hochschulen, bei Berufungen oder der Genehmigung von Verfahren innerhalb der Hochschulen soll im vorhinein sichergestellt werden, daß qualitativ hochwertig gearbeitet wird. Dieses System der vorsorglichen Qualitätssicherung führt zwar zu einer großen **Homogenität** in der Qualität, ohne allerdings zwingend hohe Qualität zu sichern. Erkauft wird dies jedoch für den Preis einer hohen **Inflexibilität**: Bis Prüfungsordnungen entsprechend neuen gesellschaftlichen Anforderungen oder einem europäischen Wettbewerb geändert werden, vergehen Jahre! Ebenfalls läßt die ex-ante-Steuerung zu individuellem **Freiheitsmißbrauch** ein. Dabei handelt es sich weniger um tatsächliche Rechtsbrüche, etwa durch die Mißachtung von Lehrdeputaten oder durch zu geringe Anwesenheit. Der Mißbrauch besteht vielmehr in der fachlichen Spezialisierung und Nischenpolitik von Lehrenden, so daß Lernende nicht mehr umfassend (aus)gebildet werden (akademischer Individualismus).

Für die **nachgeordnete Behörde** ist dagegen nicht die ex-ante-Steuerung, sondern eine **Prozeßsteuerung** charakteristisch. Prozeßsteuerung bedeutet, daß mit Hilfe von Richtlinien, Erlässen und sonstigen Vorgaben der Arbeits- und Entscheidungsprozeß festgelegt wird. Nun behaupte ich nicht, daß wir ohne Richtlinien oder Regeln auskommen können, aber ich halte den Ausbau der Prozeßsteuerung durch den Staat für einen grundsätzlich falschen Ansatz, da er nicht imstande sein wird, Probleme zu lösen und Defizite zu beseitigen. Vielmehr wird er lediglich neue, immer wieder „nachzuschiebende“ Reglementierungen erfordern.

Die Steuerungsinstrumente der **Gruppenuniversität** sind grundsätzlich die gleichen wie bei der nachgeordneten Behörde. Mit gesetzlichen Regeln will man den tatsächlichen und vermeintlichen Interessen der einzelnen Gruppen zum Durchbruch verhelfen. Ich habe große Bedenken, ob dies in der derzeitigen Form, in der jedes Entscheidungsgremium paritätisch besetzt

ist, wirklich optimal erfolgt. Hat der Mittelbau auf seine Weiterbildung und Förderung entsprechenden Einfluß? Können die Studierenden ihre Wünsche nach einer umfassenden Bildung einerseits oder erfolversprechenden Berufsausbildung andererseits angemessen artikulieren und durchsetzen? Ich fürchte, nein. Auch wenn die Studierendenvertreter in allen Gremien die Mehrheit hätten, würde sich damit keinesfalls automatisch eine bessere Befriedigung ihrer Interessen an der Lehre einstellen. Instrumente der Befragung, der direkten Rückkopplung von Lehre, der Analyse der Anforderungen von Arbeitgebern usw. sind sicherlich hierzu besser geeignet. Zweitens müssen wir feststellen, daß die im HRG Mitte der siebziger Jahre definierten Gruppen gar keine Ausschließlichkeit für sich in Anspruch nehmen können. Mehr noch als die bisherigen Gruppen treten etwa die Frauen als Interessengruppe innerhalb der Universität mit Forderungen an die Kanzler und Rektoren heran. Der Staat steuert auch hier mit einer detaillierten Prozeßsteuerung. Ohne Wertung hinsichtlich der Zielsetzung möchte ich hier nur das Beispiel der Richtlinien zur Frauenförderung erwähnen, die in der Regel Verfahrensrichtlinien enthalten, die alle Beteiligten bis zu mehreren Stellen hinter dem Komma binden.

Während also für die Gelehrtenrepublik die ex-ante-Steuerung, für die nachgeordnete Behörde und die Gruppeninstitution die Prozeßsteuerung charakteristisch ist, so setzt der **Dienstleistungsbetrieb** an einer Ergebnis- oder **ex-post-Steuerung** an. Dazu müssen allerdings die **Ziele** transparent und operational definiert werden. Diese Definition kann nicht einseitig durch den Staat oder die Ministerialbürokratie erfolgen, sondern muß **hochschuldominant** gestaltet werden. Wir müssen selbst sagen, was wir für Leistung halten. Allerdings haben wir damit derzeit verständlicherweise noch unsere Probleme. Lassen Sie mich **zusammenfassen**:

Die **ex-ante-Steuerung** reicht nicht mehr aus, weil

- die Vorab-Festlegungen, die etwa bei Berufungen über einen Zeitraum von 25 Jahren gültig bleiben, den Erfordernissen der rasanten Umweltentwicklung nicht mehr gerecht werden, darüber hinaus unterschiedliche Leistungsstufen im Verlauf eines Wissenschaftlerlebens bestehen oder Fehler, wenn überhaupt, nur schwer zu korrigieren sind,
- die Abstimmungsprozesse zu langsam gehen und
- der Staat seiner Finanzverantwortung nicht mehr in ausreichendem Maß gerecht werden kann.

In gleicher Weise wird die **Prozeßsteuerung** scheitern, weil ein derartig komplexes Gebilde wie die Hochschulen – ebenso wie Staatsgebilde oder Großunternehmen – nicht zentral detailliert gesteuert werden können. Erfolgreich wird daher nur eine **ex-post-Steuerung** sein, die an den Zielen und Ergebnissen ansetzt, wie sie im übrigen in fast allen westeuropäischen Ländern bereits praktiziert oder gegenwärtig eingeführt wird.

### **Für ein neues Leitbild der deutschen Hochschule**

Und dennoch: Der Übergang zu einer ex-post-Steuerung der Hochschulen wird allein nicht genügen, um die Universitäten auf die Erfordernisse der Gegenwart und Zukunft auszurichten. Was wir darüber hinaus brauchen, ist ein einigermaßen homogenes Bild von unseren Hoch-

schulen, das die Sinn- und daraus abgeleiteten Strukturfragen zu beantworten in der Lage ist. Die meisten Verantwortlichen agieren ohne eine derartige Grundvorstellung und erschöpfen sich in Einzelmaßnahmen wie der Verkürzung von Studienzeiten, der Stärkung der Dekane oder der Einrichtung eines Globalhaushaltes ohne eine gesamtheitliche Vision und ohne die Interdependenzen etwa zwischen Globalisierung des Haushalts und der Notwendigkeit neuer Willensbildungsstrukturen zu sehen. Denn bekanntlich ist unser Gremienwesen eine auf Wachstum und Zuwachsverteilung ausgelegte Organisationsstruktur, aber nicht unbedingt eine auf Verteilungskonflikte ausgerichtete Entscheidungsstruktur.

Ich möchte daher im folgenden zumindest den Rahmen einer Vision im Sinne von grundlegenden Eigenschaften abstecken, an denen die zukünftigen Strukturen der deutschen Hochschulen ausgerichtet werden können. Da dieses Leitbild auch der Arbeit des CHE zugrunde liegt, möchte ich Ihnen zugleich anhand einiger Projekte und Initiativen, die wir in den vergangenen drei Jahren durchgeführt und ergriffen haben, die Möglichkeiten der praktischen Umsetzung dieses Leitbildes aufzeigen.

Bevor ich mich jedoch dem neuen Leitbild für unsere Hochschulen zuwende, einige allgemeinere Bemerkungen zum CHE.

Wie Sie sicherlich wissen, ist das CHE als gemeinnützige GmbH eine gemeinsame Gründung der Hochschulrektorenkonferenz und der Bertelsmann Stiftung aus dem Jahr 1994. Ziel des CHE ist, die Leistungsfähigkeit der deutschen Hochschulen zu fördern und ihre Evolutionskräfte zu stärken. Dabei gehen wir von der Annahme aus, daß die Strukturprobleme des deutschen Hochschulsystems wie Unterfinanzierung und Aufgabenbelastung durch die traditionellen Problemlösungsmechanismen von Hochschulpolitik, staatlicher Administration und akademischer Selbstverwaltung immer weniger bewältigt werden können. Daher versuchen wir, Alternativen aufzuzeigen und im Rahmen von Modellprojekten konkrete Reformansätze in die Praxis umzusetzen.

Dazu haben wir fünf Kernarbeitsbereiche definiert, denen unsere zahlreichen Einzelprojekte zugeordnet sind. Auf einige dieser Projekte werde ich noch zu sprechen kommen; ich möchte Ihnen an dieser Stelle lediglich die Arbeitsbereiche mit ihren jeweiligen Zielsetzungen vorstellen:

- Im Arbeitsbereich **Leitbildentwicklung** versuchen wir, unter Berücksichtigung ausländischer Erfahrungen ein Leitbild der leistungsfähigen Hochschule der Zukunft zu definieren und im Hochschulsystem zu vermitteln. Die Kernelemente dieses Leitbildes werde ich im folgenden näher erläutern.
- Im Arbeitsbereich **Führungs- und Organisationsstruktur** geht es darum, die Autonomie der Hochschulen durch Dezentralisierung bei gleichzeitiger Rechenschaftspflichtigkeit zu stärken. In diesen Bereich fallen Projekte zur Organisationsentwicklung an Hochschulen, Fachbereichen oder in der Hochschulverwaltung, zur Steuerung durch Zielvereinbarungen oder zur Förderung der Strategie- und Entwicklungsplanung.
- Im Arbeitsbereich **Leistungstransparenz** stehen die Verbesserung der Hochschulsteuerung durch vergleichende Analysen ausgewählter Leistungen und Prozesse, die Be-

handlung von Fragen der Evaluation als Instrument der Qualitätsförderung sowie die Erarbeitung von Informations- und Orientierungshilfen für Studierende im Vordergrund.

- Unter das Stichwort *Wirtschaftlichkeit* fallen Fragen der Finanzautonomie, die wir mit dem Ziel verfolgen, die Eigenverantwortlichkeit der Hochschulen für einen wirtschaftlichen und erfolgsorientierten Einsatz von Mitteln zu stärken.
- Im Arbeitsbereich *Rahmenbedingungen* arbeiten wir daran, den Wettbewerb im Hochschulbereich etwa über eine Neuregelung des Hochschulzugangs zu fördern.

Alle unsere etwa 30 Einzelprojekte stehen unter einem gemeinsamen *Leitbild*, unter einer *Vision* der Hochschule der Zukunft, und wir verstehen unsere Arbeit als einen Beitrag, diese Vision in die Tat umzusetzen. Welches sind nun die wesentlichen Merkmale der Hochschule der Zukunft?

## Leitbild und CHE-Initiativen

Das Leitbild der künftigen Hochschule möchte ich wie folgt umschreiben: Die Hochschule der Zukunft wird

- autonom
- wissenschaftlich
- profiliert
- wettbewerbsfähig
- wirtschaftlich sein müssen.

Diese Elemente scheinen inzwischen auf weitgehende Zustimmung in der hochschulpolitischen Öffentlichkeit zu stoßen. So finden sie sich bemerkenswerterweise in den Äußerungen des Vorsitzenden der SPD-Bundestagsfraktion, Scharping, wieder, der in seinem Eröffnungsbeitrag zu einer Fachkonferenz seiner Partei kürzlich die künftige Hochschule mit eben diesen Worten umschrieb. Was aber ist nun mit diesen fünf Merkmalen konkret gemeint?

## Autonomie

*Autonomie* hat eine individuelle und eine korporative Komponente. Sie berührt sowohl die internen Beziehungen in der Hochschule als auch das Verhältnis Hochschule – Staat. Die individuelle Autonomie ist jedoch teilweise bis zum Mißbrauch ausgeweitet, 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 daher 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 wie-

der zu einem ausgewogenen Verhältnis zwischen individueller und korporativer Autonomie kommen. Der akademische Individualismus wird zugunsten einer Einbindung in korporative Zielsetzungen zurückgenommen werden müssen.

Dies allein reicht jedoch nicht aus. Daher ist bei einer wirklich autonomen Hochschule auch die Rolle des Staates neu zu definieren. Damit stehen wir vor der Aufgabe, die unselige Entwicklung zu korrigieren, die im Zuge des – um hier keine Mißverständnisse aufkommen zu lassen: *richtigen* – Ausbaus unseres Hochschulsystems und der damit verbundenen stärkeren Bedeutung der Ausbildungsfunktion von Hochschulen dazu geführt hat, daß der Anstaltscharakter der Hochschulen übermäßig betont wurde und damit die direkten Eingriffsmöglichkeiten des Staates im Rahmen der Fachaufsicht zugenommen haben. Diese Entwicklung ist der Aufgabenstellung von Hochschulen unangemessen und mit ihrem wissenschaftlichen Charakter unvereinbar. Eine Änderung der gegenwärtigen Situation setzt deshalb eine Neuverteilung der bislang von Staat und Hochschule wahrgenommenen Aufgaben und eine Abkehr von der derzeitigen Prozeßsteuerung durch den Staat voraus. Im Modell der autonomen Hochschule wird sich die Rolle des Staates darauf beschränken,

- 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.

Die autonome Hochschule hat im Gegenzug die Aufgabe,

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

Wie diese Leitlinien umgesetzt werden könnten, hat das CHE mit seinen Vorschlägen zur **Einrichtung von Hochschulräten** gezeigt. Hochschulräte sollen gegenüber dem Staat, dem als Träger der Hochschulen die politische Führung obliegt, die Interessen der jeweiligen Hochschule vertreten. Sie verhandeln mit ihm über die qualitativen und quantitativen Zielvorgaben (z. B. Budget, Lehr- und Forschungskapazität, Lehr- und Forschungsangebot) und wirken mit bei der Gestaltung der staatlichen Rahmenbedingungen im Hochschulbereich. Jeder Hochschulrat ist somit Vertreter seiner Hochschule gegenüber dem Staat und ist für diesen Ansprech- und Verhandlungspartner. Zugleich liegt bei ihm die Verantwortung für die Umsetzung der mit dem Staat geschlossenen Zielvereinbarungen.

Damit wird der Arm des Staates, der derzeit noch weit in die Hochschulen hineinreicht, um ein ganzes Stück kürzer. Denn der Hochschulrat übernimmt viele Aufgaben, die gegenwärtig in seinen Kompetenzbereich fallen, so etwa die Genehmigung der Grundordnung, der Studien- und Prüfungsordnungen, die Errichtung und Aufhebung von Fachbereichen und Instituten, die Genehmigung der Ernennung, Beförderung und Entlassung von Professoren. Auch nimmt er die Rechenschaftsberichte der Hochschulleitung entgegen. Denn er führt die Aufsicht über die Hochschulleitung, die ihrerseits für die *strategische Führung* zuständig und hierfür dem Hochschulrat gegenüber verantwortlich und rechenschaftspflichtig ist.

Damit ist bereits angedeutet, von wem die Hochschulleitung zu wählen ist. Für einige ist dies

eine heikle, an die Grundfesten ihres tradierten Universitätsverständnisses rührende Frage. Um es dennoch deutlich zu sagen: Ich halte eine Wahl durch den Hochschulrat für unabdingbar. Nur dann kann eine klare Verantwortungslinie zwischen Hochschulleitung und aufsichtsführendem Organ gezogen werden; und nur dann erhält die Hochschulleitung gegenüber den hochschulinternen Gremien ein Maß an Unabhängigkeit, das sie für ein effektives und effizientes Management benötigt. Man stelle sich nur eine mit Globalhaushalt ausgestattete Hochschule vor, deren Leitung in der strategischen Führung – d. h. bei der Bestimmung von Prioritäten und Posterioritäten – allein von gruppenparitätisch besetzten Hochschulgremien abhängig ist! Unschwer gelangt man zu der Erkenntnis, daß die Hochschulleitung in andere als die derzeit üblichen Legitimations- und Verantwortlichkeitsstrukturen eingebunden werden muß.

Dennoch wird niemand ernsthaft bestreiten, daß die Mitglieder der Hochschule an Wahl und Bestellung der Hochschulleitung beteiligt werden müssen. Eine gemeinsame Findungskommission sollte daher nach geeigneten Kandidaten – auch außerhalb der jeweiligen Hochschule – suchen. Dem Senat wird dann ein Wahlvorschlag unterbreitet, den er annehmen oder zurückweisen kann. Ein derartiges Vetorecht des Senats bei gleichzeitigem Wahlrecht des Hochschulrats verleiht der Hochschulleitung eine *doppelte Legitimation*, die zur Erfüllung ihrer Aufgaben unerlässlich ist.

Selbstverständlich müssen die Mitglieder von Hochschulräten mit Hochschulwesen und Wissenschaftsbetrieb bestens vertraut sein; sie dürfen jedoch nicht gleichzeitig der jeweiligen Hochschule angehören. Auch müssen sie hohen Anforderungen an Sachlichkeit, Persönlichkeit und öffentlicher Reputation genügen. In Frage kommen Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik, allerdings keine vollamtlichen Interessenvertreter oder (Partei)Funktionäre. Damit kann letztlich auch der Forderung nach einer stärkeren Beteiligung der Gesellschaft an den Hochschulen Rechnung getragen werden.

Wenn man nun, wie ich dies bereits angedeutet habe, das Verhältnis zwischen Staat und Hochschulen verstärkt auf die Grundlage von Zielvereinbarungen stellen möchte, dann müssen sich Staat und Hochschulen als gleichberechtigte Partner gegenüberstehen. Dies verlangt allerdings von den Hochschulen, daß sie ihre Ziele ebenso transparent machen wie ihre Leistungen. Im Hinblick auf die Zielbildung haben die Hochschulen bislang allerdings verständlicherweise Probleme, insbesondere weil ihre Ziele sehr heterogen, teilweise diffus, in der Regel wenig operational sind. Autonome Hochschulen, die nicht mehr der staatlichen Prozeßsteuerung unterliegen, stehen daher vor der doppelten Aufgabe, einerseits Willensbildungsstrukturen aufzubauen und die innere „Anarchie (zu) organisieren“, andererseits aber auch ihrer Rechenschaftspflichtigkeit nachzukommen, indem sie Berichtssysteme aufbauen, die sowohl die Ressourcen wie die Leistungen abbilden. Hierauf werde ich noch zurückkommen. Ich möchte jedoch betonen, daß ich in der Reform der hochschulinternen Organisations- und Leitungsstrukturen eine wesentliche Voraussetzung dafür sehe, daß die Hochschule der Zukunft auch eine wissenschaftliche, d. h. wissenschaftsdominierte Hochschule sein wird. Dies ist das zweite Merkmal der Hochschule der Zukunft, dem ich mich jetzt zuwenden möchte.

## Wissenschaftlichkeit

Eine wissenschaftliche Hochschule 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. Daher muß sie auch problemnah und qualifiziert, dezentral und dereguliert entscheiden können. Dies heißt keineswegs eine Abstinenz in der Entscheidungsbeteiligung für die Administration oder die Kanzler oder gar nur eine vollziehende Funktion für die „weisen“ Entscheidungen der Wissenschaftler. Die Rolle der Administration in dieser neuen Hochschule ist die der planenden, analysierenden, bewertenden, entscheidungsvorbereitenden, zielbildenden Einheit. Dabei kommt ihr eine um etliches aktivere Funktion im Aufgreifen neuer Ideen, dem Entwickeln von Strategien, Entscheidungsdurchsetzung und -umsetzung zu als bisher.

Ich habe die Differenzierung ist eine akademische (Selbst-)Verwaltung einerseits und eine Universitätsverwaltung andererseits nie begriffen – sie mag für eine nachgeordnete Behörde mit einigen autonomen Elementen sinnvoll sein, nicht aber für eine Hochschule, die sich als wissenschaftliche Einrichtung versteht. Die neue autonome und wissenschaftliche Universität braucht daher eine einheitliche Führung, ein Zusammenspiel von Rektoren und Kanzlern, denn es gibt nur eine Organisation, ein System Universität, das zielorientiert seine Aufgaben zu suchen und wahrzunehmen hat. Die Universität von morgen wird von einem „Kollegialorgan“ – ich könnte auch den Begriff „Team“ wählen – geführt, das einerseits arbeitsteilig, andererseits aber auch seine jeweiligen Qualifikationen einbringend, gemeinsam wirkt.

Die wissenschaftliche Hochschule wird jedoch auch weiterhin unterschiedliche individuelle Interessen, insbesondere und nicht zuletzt der Studierenden und des Mittelbaus berücksichtigen. Damit stellt sich aber die Frage, wie diese Interessen in der Hochschule angemessen berücksichtigt werden können. Daß ich das Konzept der Gruppenuniversität für gescheitert ansehe, da sie die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllt hat, habe ich bereits angedeutet. Meines Erachtens kann die Hochschule nicht mehr als Ort der Interessengegensätze verstanden werden, die in einem demokratischen Prozeß ausgefochten werden müssen. Vielmehr müssen sich alle Mitglieder der Universität auf gemeinsame Ziele ausrichten. Die Organisationsstruktur hat dies zu unterstützen.

Damit sie dies kann, muß sie 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.

Der wichtigste Grundsatz, den das CHE bei seinen Organisationsentwicklungsprojekten umzusetzen versucht, lautet: *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 die

se 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 Rektor, andererseits erfolgen.

Ich sehe daher in Zielvereinbarungen zwischen den unterschiedlichen Ebenen der Universität bis hin zum Staat bzw. zur Gesellschaft, die nach unserem Modell 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.

Wie dies zu bewerkstelligen ist und wie **Zielvereinbarungen** als *hochschulinternes* Steuerungsinstrument funktionieren können, erproben wir derzeit im Rahmen eines Projektes an der **Universität Kaiserslautern**. So sollen zwischen Hochschulleitung und einzelnen Fachbereichen Vereinbarungen getroffen werden, in denen der Leistungsumfang und die Leistungsinhalte niedergelegt werden. Dies setzt auf seiten der Fachbereiche natürlich zuerst eine interne Verständigung darüber voraus, was der Fachbereich seinem Selbstverständnis nach ist bzw. was er erreichen will – ein Prozeß, der zu einer Stärkung des internen Zusammenhaltes unter dem Dach eines gemeinsam erarbeiteten und getragenen Leitbildes führt. An diesem Prozeß sind auch die wissenschaftlichen Mitarbeiter sowie die Studierenden des Fachbereichs beteiligt, was deren Identifikation mit der Einheit, in der sie ihre Ausbildung erfahren, deutlich fördert – besser und direkter jedenfalls, als dies über studentische Vertretungen möglich ist. Hier wie auch in anderen Projekten – z. B. im Organisationsentwicklungsprojekt der Philosophischen Fakultät der **Universität Münster** oder im Rahmen der Leitbildentwicklung auf Hochschulebene wie an der **HWP in Hamburg** und der **Hochschule Bremen** – tragen Workshops sowie Befragungen bei Studierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitern dazu bei, neue Elemente der Partizipation in den Hochschulen einzuführen, die das gescheiterte Konzept der Gruppenuniversität ersetzen können.

Es liegt auf der Hand, daß in einer Hochschule, die sich nach dem oben genannten Prinzip organisiert, die Hochschulleitung für ihre Entscheidungen ganz andere und neue Grundlagen benötigt. Vor allem braucht sie eine genauere Kenntnis dessen, was auf dezentraler Ebene entschieden und verantwortet werden muß, sowie Einblicke in die jeweils zur Verfügung stehenden Ressourcen und deren Verwendung. Dies stellt neue Herausforderungen an die Transparenz der hochschulinternen Abläufe. Einen Schritt in diese Richtung zur Verbreiterung der Entscheidungsgrundlagen unternimmt das CHE im Rahmen eines **Benchmarking Clubs**, zu dem sich unter unserer Federführung sieben technische oder technisch orientierte Universitäten zusammengeschlossen haben. Zwischen diesen Universitäten findet in bezug auf ausgewählte Leistungen und Prozesse ein intensiver Daten- und Informationsaustausch mit anschließender Bewertung statt. Dies soll auch dazu führen, daß sich in verschiedenen Bereichen Modelle von „best practice“ herausbilden, an de-

nen man sich in der eigenen Arbeit orientieren kann. Eine derartige vergleichende Analyse kann wesentlich zur Verbesserung der Steuerungsfähigkeit der Hochschulen beitragen.

Aber auch die Fakultäten selbst müssen neue Formen finden, wie sie ihren Leistungsstand sichern und in einer veränderten Umwelt immer wieder neu definieren. Die Berufung als einziges Instrument der Qualitätssicherung reicht dabei nicht mehr aus. Mit der **Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster** führen wir daher ein **Evaluationsprojekt** durch, das zuerst in einer Eigenanalyse die Stärken und Schwächen sichtbar macht, die dann mit einer Fremdanalyse von externen Kollegen ergänzt wird. Auch hier werden die Pläne und Maßnahmen zur Qualitätssicherung anschließend in Zielvereinbarungen mit dem Rektorat festgehalten und nachkontrolliert werden.

Einen letzten Punkt möchte ich im Zusammenhang mit dem Bild der wissenschaftlichen Hochschule noch erwähnen, nämlich das **Verhältnis von Forschung und Lehre**, das meiner Einschätzung nach eine Neuordnung erfordert. Damit ist keineswegs gemeint, daß das Prinzip der Einheit von Forschung und Lehre in Zukunft keine Gültigkeit mehr haben sollte; das hieße, sich von der Wissenschaftlichkeit der Hochschulen zu verabschieden! Die Frage ist jedoch, in welchem Maße sich das Prinzip der Einheit von Forschung und Lehre zwingend und zu jedem Zeitpunkt einer wissenschaftlichen Karriere in der Person eines jeden Hochschullehrers zu realisieren hat, d. h. ob es in erster Linie oder ausschließlich als *individuelles Recht* verstanden werden muß – oder ob nicht der Fachbereich deutlicher als sein eigentlicher Bezugspunkt in Erscheinung treten müßte. Einen derartigen institutionellen oder besser *korporativen* Ansatz zur Realisierung des Prinzips von der Einheit von Forschung und Lehre halte ich in der Tat für zukunftsweisender, nicht zuletzt deswegen, weil damit auch **eine Stärkung der eingangs erwähnten korporativen Autonomie verbunden ist. Ich trete damit nicht für getrennte Lehr- und Forschungsprofessuren ein, wohl aber kann ich mir zeitlich und inhaltlich gesetzte Schwerpunkte in der Forschung und in der Lehre im Laufe von Wissenschaftlerkarrieren vorstellen.**

## Wettbewerbllichkeit

Wenn ich nun auf die Eigenschaft der *Wettbewerbllichkeit* 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. Zunächst ist festzuhalten: 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 Studienwillinge nach sozialen Kriterien von der ZVS einzelnen Universitäten zugewiesen. Dabei wird von der in Deutschland traditionellen Fiktion ausgegangen, daß jeder Abiturient bei gleicher Note für jedes Fach gleich geeignet ist. Maßgeblich 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 hinsichtlich möglicher 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 schnellsten ausbildet und auf den Markt bringt. Was wir brauchen, ist vielmehr einen *Produktwettbewerb*, in dem die Universitäten um die Studierenden konkurrieren, offen und transparent mit Studiengängen von unterschiedlicher Art und unterschiedlicher Qualität. Zwischen Produkten, die gleich sind, kann es keinen Wettbewerb geben. Gefordert ist daher eine stärkere Differenzierung der Studienangebote.

Ohne einen Wettbewerb um Abiturienten wird es keinen leistungssteigernden Wettbewerb in der Lehre geben. Universitäten müssen daher ebenso wie die Studierenden eine Wahlmöglichkeit haben. Dabei weist die freie Auswahl der Studierenden im Hinblick auf ihre Universität sowie die Auswahl der Studierenden durch die Universität als grundlegendes Ordnungsprinzip 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.

In diese Richtung zielt die vom CHE gemeinsam mit dem Sächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst (SMWK) in die Wege geleitete und in der Öffentlichkeit vielbeachtete Initiative zur **Neuordnung des Hochschulzugangs**, die in der „**Leipziger Erklärung**“ ihren Niederschlag gefunden hat. Um den Wettbewerb im Hochschulsystem zu fördern – den Wettbewerb der Hochschulen um die Studierenden sowie den Wettbewerb der Studierenden um die Hochschulen –, setzt sich das CHE für die Schaffung eines Auswahlrechts der Hochschulen – zur Feststellung der Studierfähigkeit für den jeweiligen Studiengang – gegenüber Studienbewerbern ein. Das hierzu entwickelte Modell sieht vor, daß zuerst eine freie Auswahl der Hochschulen durch die Studienbewerber stattfindet und erst dann eine Zuweisung durch die ZVS erfolgt, wenn ein Bewerber an drei Hochschulen seiner Wahl abgewiesen wird. Damit soll zum einen dem grundgesetzlich festgelegten Recht auf einen Studienplatz Rechnung getragen werden; zum anderen soll aber auch die Paßgenauigkeit zwischen den Kenntnissen, Fähigkeiten und Neigungen von Studienbewerbern und Studienangeboten verbessert werden. In diesem Modell ist das Abitur weiterhin zwar die notwendige, nicht aber eine hinreichende Voraussetzung für die Aufnahme eines Hochschulstudiums.

Es liegt auf der Hand, daß im Rahmen eines Wettbewerbs der Hochschulen um Studierende sowie der Studierenden um die für sie am besten geeignete Hochschule eine ganz neue Dimension der Öffentlichkeit entstehen muß: Nicht nur müssen die Profilelemente von Hochschulen und damit ihre Leistungen, Schwerpunkte und

Angebote in Forschung und Lehre deutlicher erkennbar sein als dies derzeit der Fall ist; auch die Studierenden benötigen Orientierungshilfen für die Wahl eines bestimmten Studiums an einer für ihre Interessen besonders geeigneten Hochschule. Vor diesem Hintergrund hat sich das CHE daher zum Ziel gesetzt, gemeinsam mit der Stiftung Warentest einen „**Vergleichen den Studienführer**“ zu erstellen, der zunächst für die Studienbereiche Chemie und Wirtschaftswissenschaften eine differenzierte Gegenüberstellung von Studienmöglichkeiten und -bedingungen an unterschiedlichen Hochschulstandorten erlauben soll. Er ist gedacht als Orientierungshilfe bei der Wahl einer passenden Hochschule und enthält daher systematische Informationen über Studienfächer, Fachbereiche, Hochschulen und deren Standorte. Studienbedingungen und Lehrleistungen, einschließlich der für die Lehre relevanten Forschung werden in einem Vergleich nach verschiedenen Kriterien wissenschaftsgerecht abgebildet. Mit den vielkritisierten Rankings, die letztlich eher zum Wettbewerb der Zeitschriften denn der Hochschulten dienen, hat er nichts gemein. Vielmehr werden objektive Daten zur Studiensituation ebenso wie subjektive Einschätzungen analysiert und präsentiert. Ermittelt werden sie mit einer Vielzahl von Methoden: Von der Auswertung öffentlich zugänglicher Materialien bis zur Befragung von Studenten und Professoren oder der Erhebung von Daten direkt bei den Fachbereichen. An der Vorbereitung dieses Studienführers haben anerkannte Fachleute aus dem Hochschulbereich ebenso mitgewirkt wie die Fakultätentage oder die Fachgesellschaften der Chemie und Wirtschaftswissenschaften.

Aber auch die Expertise der Studierenden fließt mit in den Studienführer ein. In vielen Diskussionen mit Studierenden zeigte sich, daß ihr Informationsbedürfnis sehr differenziert ist. So werden unter anderem Breite und Tiefe des Lehrangebots, Spezialisierungsmöglichkeiten, Internationalisierung, Praxisbezug, Forschung, Ausstattung der Bibliothek, PC-Arbeitsplätze, Betreuung und Beratung berücksichtigt. Aber auch die Angebote des zuständigen Studentenwerks, die Lebenshaltungskosten und die Verkehrsanbindung sind naturgemäß Informationen, die aus der Sicht der Studierenden eine Rolle spielen und die wir daher in unserem Studienführer berücksichtigen.

Der Studienführer verfolgt jedoch auch noch weitergehende Ziele: Durch die vergleichende Darstellung von Studienangeboten und Studienbedingungen werden die Angebots- und Leistungstransparenz im Hochschulbereich verbessert. Diejenigen Fachbereiche und Studiengänge, die durch inhaltliche Schwerpunktbildung oder neue Wege der Studienorganisation ein besonderes Angebotsprofil herausgebildet haben, werden in ihrem Konzept bestärkt, andere Hochschulen gleichzeitig zur Profilbildung angeregt.

## Profilbildung

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. Beim Bild der profilierten Hochschule heißt es daher Abschied neh-

men von der Fiktion der Einheitlichkeit und Gleichwertigkeit in der Qualität der Universitäten. Auch dies wollen wir mit unserem „Vergleichen den Studienführer“, der ja direkt an das HRK-Projekt „Profilbildung“ anknüpft, deutlich machen. Das bedeutet Unterschiede in Hinsicht auf die horizontale und die vertikale Qualität.

Was wir in Zukunft brauchen, sind vielfältig differenzierte Leitbilder für unterschiedlichste berufliche Karrieren, die – wie bereits angedeutet – 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. Hierzu gehört auch, daß Studienangebote besser auf die berufliche und familiäre Situation vieler Studierender abgestimmt werden. Das Vollzeitstudium kann daher nicht mehr den einzigen Weg der Hochschulausbildung darstellen. Vielmehr zeigt die große Zahl der faktischen Teilzeitstudierenden bereits jetzt, daß eine große Nachfrage nach Alternativen zum Vollzeitstudium besteht. Hierauf müssen die Universitäten ebenso reagieren wie auf die in Zukunft zu erwartende stärkere Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten auf *wissenschaftlicher* Grundlage. Dabei wird es auch darauf ankommen, duale Studienelemente auszubauen und die beiden Lern- und Studienorte Hochschule und Betrieb enger miteinander zu verzahnen als dies derzeit noch der Fall ist.

Dies alles ist jedoch von einem staatlich verplanten oder auch nur staatlich koordinierten Verfahren, wie wir es augenblicklich haben, nicht zu leisten. Was wir brauchen, sind Hochschulen mit Profilen unterschiedlicher horizontaler und vertikaler Qualität. Dies bedeutet: Profilbildung muß horizontal in Richtung auf ein *anderes* hochschulspezifisches Angebot erfolgen; sie darf aber auch den vertikalen Qualitätsvergleich nicht ausschließen.

Schlußfolgerungen in diesem Punkt sind auch für die Qualifizierung zum Hochschullehrer unausweichlich. Unser jetziges Habilitationssystem geht von der gleichen Qualität und vom gleichen Profil aller Hochschulen aus. Es ist daher ein ständisches Verfahren, in dem die abgebende Institution das Qualitätssiegel ausstellt, in diesem Fall die Befähigung zum Hochschullehrer bescheinigt. Bei in mehrerlei Hinsicht profilierten Hochschulen kann ein derartiger Befähigungsnachweis nicht mehr generell von der abgebenden Institution ausgestellt werden, sondern muß individuell von der aufnehmenden Institution ermittelt werden. **Damit wird die Habilitation hinfällig. Sie muß ersetzt werden durch ein Konzept der Qualifizierung des einzelnen Wissenschaftlers mit zeitbegrenzten Phasen mit selbständiger Lehr- und Forschungstätigkeit, die jeweils evaluiert werden und hinführen zu Lebenszeitprofessuren.**

## Wirtschaftlichkeit

Die künftige Hochschule wird aber auch – und damit komme ich zum letzten Punkt – eine wirtschaftlich arbeitende Hochschule sein müssen. Dies bedeutet nicht, daß ihre staatliche Grundalimentierung in Frage gestellt werden soll. Denn auch in Zukunft wird es eine überwiegende staatliche Finanzierung unseres Hochschul-

systems geben, wie dies im übrigen auch im amerikanischen Hochschulsystem der Fall ist, in dem zwar nur 45% der Institutionen staatliche Einrichtungen sind, diese aber 80% aller Studenten ausbilden. Darüber hinaus werden dort auch die privaten Einrichtungen zu einem großen Teil öffentlich finanziert. Die öffentliche Finanzierung schließt private Trägerschaften nicht aus, wie wir sie in Deutschland ja auch von Kindergärten und teilweise Schulen kennen.

**Wirtschaftlichkeit heißt Optimierung der Zweck-Mittel-Relation.** Zu der Input-Betrachtung, die bisheriges (Haushalts-)Verhalten prägt, muß daher 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 Vielfältigkeit 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 Kostenrechnung ist dafür die Voraussetzung. **Daß eine derartige Kostenrechnung auch im Rahmen der Kameralistik möglich ist, haben wir in unserem Projekt Kostenrechnung gemeinsam mit den Fachhochschulen Bochum und Dortmund bewiesen.** Im Laufe des Projektes sind beide Hochschulen zwar unterschiedliche Wege in der dv-technischen Umsetzung gegangen. Zumindest die Fachhochschule Bochum, die eine am Markt angebotene Kostenrechnungssoftware nutzt, arbeitet seit Januar 1997 erfolgreich und nutzbringend und hat damit einen ersten Schritt hin zu einem umfassenderen Steuerungssystem für die gesamte Hochschule getan.

Um die Kostentransparenz auch wirklich nutzen zu können, brauchen die Hochschulen Finanzautonomie und Globalhaushalte. Im Rahmen des **Niedersächsischen Modellversuchs zur Finanzautonomie** arbeitet das CHE im Wissenschaftlichen Beirat, dessen Geschäftsführung und Vorsitz wir innehaben, mit Empfehlungen sowohl für die Landesregierung wie die drei beteiligten Hochschulen an der Weiterentwicklung dieses umfassendsten Versuchs zur Finanzautonomie in Deutschland. In diesem Zusammenhang wird auch gemeinsam mit allen niedersächsischen Hochschulen an einem neuen Modell zur Mittelverteilung vom Staat auf die Hochschulen gearbeitet.

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 Unterfinanzierung der Hochschulen international nicht konkurrenzfähig sind. Daher kommt es nicht nur auf einen wettbewerblich wirksamen Einsatz der Ressourcen an, sondern auch auf die Erschließung neuer Finanzquellen. Denn ihre völlige finanzielle Abhängigkeit vom Staat ermöglicht den Hochschulen bei einer Unterfinanzierung, wie sie in Deutschland seit Jahren besteht, nur den Gang an die Klage-mauer. 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, angeworbenen Drittmitteln und schließlich an Innovationsvorhaben orientieren,
- Drittmitteln im Bereich der Forschung, bezogen auf die Forschung und Entwicklung einerseits wie auch die Verwertung von Forschungsergebnissen andererseits (Patente, Gebrauchsmuster etc.),
- Gebühren für gesellschaftliche Dienstleistungen von der Vermietung von Räumen über die Weiterbildung bis hin zu Laborleistungen,
- Spenden, Stiftungen, Sponsoring,
- Beiträgen von Studierenden zur Hochschulfinanzierung, die sozialverträglich und unbürokratisch gestaltet werden müssen.

Studentische Beiträge zur Studienfinanzierung in Deutschland sind überaus umstritten. Andere Länder gehen offensichtlich unbeschwerter und mit weniger ideologischem Ballast an dieses Thema heran, so die neue britische Labor-Regierung, die kürzlich beschlossen hat, Studiengebühren zu erheben. Nach den derzeit bekannten Plänen ist folgendes Modell vorgesehen: Die Gebühren sollen maximal 1 000 Pfund betragen; bei niedrigem Einkommen der Eltern werden die Gebühren erlassen. Es ist möglich, vom Staat Darlehen zur Deckung von Gebühren und Ausbildungsförderung zu erhalten, die nach Eintritt in das Berufsleben einkommensabhängig zurückgezahlt werden müssen. Ein ähnliches Modell wird in Australien praktiziert, und das CHE hat in der Vergangenheit für dieses Modell geworben. Ich erwähne dies hier, da das Beispiel Australien auch zeigt, daß Studiengebühren durchaus sozialverträglich gestaltet werden können und nicht zwangsläufig den Zugang zu einem Hochschulstudium beeinträchtigen müssen. Genau das Gegenteil ist ja in Australien der Fall.

Die fehlende Sozialverträglichkeit ist nun aber das Hauptargument, das immer wieder gegen Studiengebühren vorgebracht wird. Um hier keine Mißverständnisse aufkommen zu lassen: Es ist ganz klar, daß Studiengebühren niemanden von der Aufnahme eines Studiums abhalten dürfen. Daher favorisiert das CHE ein Darlehensmodell mit einkommensabhängiger Rückzahlung nach australischem Muster. Übersehen wird aber im allgemeinen, daß der Begriff „Sozialverträglichkeit“ auch noch eine andere Seite hat, auf die ich hier einmal hinweisen möchte: Die individuellen Vorteile, die mit einem Hochschulstudium verbunden sind, sollten nicht ausschließlich von der Allgemeinheit, sprich: dem Steuerzahler allein finanziert werden. Insofern erscheint ein direkter Beitrag der Studierenden zur Finanzierung ihres Studiums als durchaus gerechtfertigt.

Studiengebühren müssen jedoch auch unter strukturellen Gesichtspunkten gesehen werden. Und damit schließt sich der Kreis meiner Betrachtungen. Denn von ihnen gehen wichtige Impulse für die Wettbewerbsorientierung in unseren Hochschulen aus, da mit ihnen die bereits erwähnten „Marktbelohnungen“, d. h. finanzielle Anreize für einzelne Hochschulen verbunden

sind. Dies wiederum fördert die Profilbildung im Hochschulbereich ebenso, wie sie zu einer Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre beitragen können. Und schließlich stärken sie auch die Rolle der Studierenden innerhalb der Hochschule; sie können dazu beitragen, daß die Interessen der Studierenden in den Hochschulen besser zum Tragen kommen, als dies im Rahmen der derzeit bestehenden Partizipationsformen möglich ist – ich erinnere in diesem Zusammenhang nochmals an meine Kritik der Gruppenuniversität. Insgesamt gesehen scheinen für mich die Chancen, die mit der Einführung von Studiengebühren verbunden sind, die Risiken zu überwiegen, und vor diesem Hintergrund bin ich überzeugt, daß das letzte Wort in Sachen Beitrag der Studierenden zur Finanzierung der Lehre noch nicht gesprochen ist.

### **Lotse oder enfant terrible: Ein Zwischenresümee**

Ich möchte nun zum Schluß die Frage stellen: Was haben wir, was hat das CHE bislang erreicht. Auf einen Punkt habe ich ja zu Beginn meiner Ausführungen verwiesen, nämlich die inzwischen breite Akzeptanz des von uns in die Diskussion eingebrachten Leitbildes für die Hochschule der Zukunft – das Leitbild einer autonomen, wissenschaftlichen, wettbewerblichen, profilierten und wirtschaftlichen Hochschule.

Nicht zu übersehen ist auch die Präsenz des CHE in den Medien. Vom „heimlichen Bildungsministerium“, den „Lotsen aus Gütersloh“ und dem „wichtigsten deutschen Beratungsgremium für die Hochschulen“ ist da die Rede – aber auch vom „enfant terrible“ in der Hochschulszene, vom „Kettenhund der HRK“, von einem „Verkauf der Hochschulen an Wirtschaftsinteressen“ sowie von „einseitigem Managerialismus“ und „Ökonomismus“. Diese Reihe der zustimmenden wie ablehnenden Äußerungen über das CHE ließe sich noch weiter fortsetzen. Anders als politisch abhängige oder zumindest eingebundene Akteure in unserer bildungspolitischen Landschaft können und müssen wir deutlich und prononciert Stellung beziehen, notwendig und vielleicht auch unliebsame Entwicklungsnotwendigkeiten aufzeigen. Das geht nicht, ohne Erbhöfe oder auch nur liebgewordene Gewohnheiten in Frage zu stellen. Dies führt dann verständlicherweise auch zu Ablehnung oder Kritik. Insgesamt ist jedoch festzustellen: Das CHE wird beachtet – nichts ist ja für eine auf Veränderungen abzielende Institution verheerender als Nicht-Beachtung! – und es hat sich in der Hochschulszene etabliert. Dies belegt auch die Vielzahl von Anfragen und Kooperationswünschen, die inzwischen von Hochschul- wie von Länderseite an uns gerichtet werden. Ich werte dies durchaus als ein Zeichen des Vertrauens, das wir bei den Hochschulen genießen – und als Ergebnis unserer konkreten Arbeit vor Ort.

„Hochschulreform umgesetzt“ – so habe ich meine Ausführungen überschrieben. Und ich glaube in der Tat, daß wir gemeinsam mit unseren Partnern einige Schritte in diese Richtung unternommen haben – kleine Schritte, aber auch größere, auf jeden Fall aber schwierige Schritte, die, wie ich hoffe, immer auch Fort-Schritte bedeutet haben. Wenn uns das gelungen ist, haben wir bereits einiges bewegt. Denn „Giant steps“ sind in der Hochschulpolitik immer noch seltener als im Jazz, und „Panthersprünge“ sind erst recht das Zeichen verfehlter Politik.