

Allmählich setzt sich an Hochschulen die Einsicht durch: Vereinzelte Reformmaßnahmen reichen nicht mehr aus; ein ganzheitlicher Ansatz und ein neues Leitbild sind gefragt. Wie aber sieht die Hochschule der Zukunft aus?

In Deutschland wird diese Frage gern in Form von unüberbrückbaren Dichotomien diskutiert – Titel wie „Universität zwischen Bildung und Business“ oder „Hochschule zwischen Humboldt und Standort Deutschland“ klingen geläufig und erfreuen die erhitzten Gemüter.

Nur allzu leicht mutieren dabei Stichworte wie das der „unternehmerischen Hochschule“ zu Papier Tigern, zu Kampfbegriffen, deren Bedeutungsgehalt in Klischeevorstellungen erstickt wird. Dabei sollte klar sein, dass keine noch so eingängige Begrifflichkeit davon befreien kann, unabhängig und sachbezogen nachzudenken über den Sinn- und Zielzusammenhang der Universität in einer veränderten Umwelt. Und solches Nachdenken macht schnell deutlich, was „unternehmerische Hochschule“ jedenfalls nicht heißen kann:

□ Hochschulen müssten an die Börse gehen oder sich dem Primat der Gewinnerzielung unterwerfen;

□ Hochschulen müssten geistes- und kulturwissenschaftliche Fächer abbauen und sich allein am unmittelbaren Verwertungsinteresse der Wirtschaft ausrichten; oder

□ die Außensteuerung der Hochschulen durch den Staat müsse nun durch eine Außensteuerung von Seiten der Wirtschaft ersetzt werden.

All dies geht am Kern der Hochschulen – ihrer Wissenschaftlichkeit – völlig vorbei. Aber gerade diese Wissenschaftlichkeit weist den Weg dahin, in welchem eigentlichen Sinne Hochschulen unternehmerisch tätig sind und dies auch sein müssen. Im Zentrum des Unternehmens Hochschule steht die Generierung, Verbreitung und

kritische Reflexion von Wissen und Ideen.

Dies ist – in vielfältigen Schattierungen und besonderen Profilbildungen – ihr Ziel und Daseinszweck. Ihre unternehmerische Leistung für die Gesellschaft als Ganzes besteht in der Schaffung der Grundlagen für die Ideen und Produkte der Zukunft, die sich gerade nicht aus der gegenwärtigen

nicht mehr auf die Freiheit des einzelnen Forschers und Hochschullehrers beschränken, sondern muss ihren Ausdruck auch in Organisations- und Finanzierungsformen finden, die Autonomie auf institutioneller Ebene, so genannte „korporative Autonomie“, ermöglichen und unterstützen.

Bei der „unternehmerischen Hochschule“ geht es also im Kern

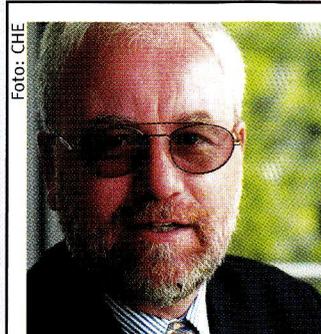


Foto: CHE

■ Prof. Dr. Detlef Müller-Böling, Leiter des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) in Gütersloh

STREITTHEMA UNTERNEHMEN HOCHSCHULE?

Alma mater oder Bildungsfabrik? An Polarisierungen mangelt es der Debatte um die Reform der Hochschulen nicht. Wie unternehmerisch sollen nun aber die Universitäten in Zukunft sein oder handeln? Das MünchnerUni.Magazin hat Prof. Müller-Böling um einen Beitrag zu diesem Thema gebeten. Das CHE, das er leitet, wurde 1994 gemeinsam von der Bertelsmann Stiftung und der Hochschulrektorenkonferenz gegründet, um Reformen im deutschen Hochschulwesen zu initiieren und zu unterstützen. Die Leistungsfähigkeit der deutschen Hochschulen zu fördern und ihre Evolutionskräfte zu stärken, ist vorrangiges Ziel des CHE.

Nachfrage von Staat oder Wirtschaft ableiten lässt.

Hochschulen sind also Unternehmen in dem Sinne, dass sie bestimmte Ziele in Forschung und Lehre formulieren und verfolgen müssen. Die gegenwärtige Reformdebatte speist sich gerade aus der Tatsache, dass die angestammten Organisations- und Finanzierungsformen des Hochschulbereiches diese Ziele nicht mehr in angemessener Weise unterstützen.

Die gern zitierte „Freiheit der Forschung und Lehre“ kann sich

– so paradox das klingen mag – nicht um wirtschaftliche Fragen. Diese sind aber unabdingbare Voraussetzung, wenn Hochschulen ihre Sache – die Sache der Wissenschaft – in die Hand nehmen und handlungsfähig werden wollen.

Dabei kann der Blick auf die Wirtschaft sehr sinnvoll sein. Dort gibt es langjährige Erfahrungen mit dezentraler Organisation im Blick auf die Erreichung bestimmter, wenn auch anders gearteter Ziele. Es versteht sich von selbst, dass man

diese Modelle nicht rezeptartig übertragen kann.

Gegenwärtig stehen die Hochschulen zudem vor einer Fülle von Herausforderungen, die die Auseinandersetzung mit wirtschaftlichen Fragen unabdingbar machen:

□ die Notwendigkeit eines möglichst effizienten Mitteleinsatzes im Sinne der Ziele der Hochschule sowie einer Diversifizierung der Finanzquellen als Folge des Rückgangs staatlicher Finanzierung und zur Sicherung von Unabhängigkeit;

□ die Frage nach dem Aufbau einer erweiterten „Periphery“ im Sinne der Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen und anderen gesellschaftlichen Institutionen;

□ Die Notwendigkeit einer Positionierung in der internationalen Bildungslandschaft, die von deutschen Hochschulen Profilbildung und Reagibilität verlangt; und schließlich

□ die Frage nach einer angemessenen Antwort auf „das Geschäft mit der grenzenlosen Bildung“, wie es der Titel einer aktuellen Studie der Rektorenkonferenz des Vereinigten Königreichs auf den Punkt bringt: das Auftreten internationaler Bildungsanbieter, seien sie akademischer oder kommerzieller Natur, die gestützt durch das Internet ihre Bildungsangebote weltweit vermarkten.

Hochschulen müssen in der Tat etwas „unternehmen“ um diesen Herausforderungen souverän, effizient und unter Wahrung ihrer Identität zu begegnen! Dabei bringen die üblichen Grabenkämpfe uns nicht viel weiter. ■

