

## **Die Hochschule in der Bewährungsprobe: Wohin führen leere Kassen und die Überlastung**

Vortrag im Rahmen der Didacta 95  
Forum Lernen in Schule und Hochschule  
Düsseldorf, am 22. Februar 1995

### ***Die Hochschule in der Bewährungsprobe: Wohin führen leere Kassen und die Überlastung.***

Ich bedanke mich zunächst bei den Organisatoren für die Einladung, auf der didacta das CHE vorstellen zu können. Einladungen sind ein Indikator dafür, daß unsere Arbeit auf große Resonanz stößt. Wir transportieren damit unsere Ziele vor ein größeres Publikum und stellen uns sogleich der Diskussion mit den Fachleuten und der interessierten Öffentlichkeit. So stehen wir kontinuierlich im Dialog und entwickeln uns darüber auch fort

### ***Leere Kassen und Überlast - Bewährungsprobe oder Herausforderung***

Das mir gestellte Thema heißt 'Die Hochschule in der Bewährungsprobe: Wohin führen leere Kassen und die Überlastung'. Ich finde, um offen zu sein, den Titel irreführend. Denn in der Tat sind die Kassen leer und die Hochschulen überlastet. Aber öffentliche Kassen sind selten randvoll, und die Überlast gibt es auch nicht erst seit gestern. Der Bildungsetat steht nun mal in der Konkurrenz mit anderen Etats. Und die Mittel für Bildung verteilen sich auf die verschiedenen Segmente des Bildungssystems. Alles lamentieren hilft nichts: der status quo, mit dem alle gut leben konnten, kann eben nicht zementiert werden. Und so müssen wir nach Auswegen suchen, die verbleibenden Mittel so sinnvoll wie möglich zu verwenden.

Der Titel suggeriert, daß ich Ihnen eine Fülle von Zahlen präsentiere. Es werden nur wenige sein. Sie sind auch nicht von zentraler Bedeutung; von Bedeutung sind die Konsequenzen, die wir daraus ziehen. 1980 wurden für die Hochschulen von Bund und Ländern 18.427.000.000 DM ausgegeben, 1989 28.633.000.000 DM, 1991 33.094.000.000 DM; und geschätzt für 1994 (Hochschulen einschließlich zentraler Einrichtungen und dem gesamten klinischen Bereich) 33.518.600.000.

Die Zahl der Studierenden stieg lange Jahre kontinuierlich an. Im WS 1992/93 betrug die Zahl der Studienanfänger 271.570 und ging 1994/95 leicht auf 255.165 zurück; die prozentuale Veränderung beträgt 6 %. Im gleichen Zeitraum stieg die Zahl der Studierenden von 1.767.377 auf 1.838.562, d.h. um 4 % an. Die Zahlen der Studierenden stagnieren auf hohem Niveau, während die Haushalte leicht rückläufige Tendenz zeigen bzw. in einigen

Bundesländern jetzt empfindliche Einschnitte vorgesehen sind – Niedersachsen hat beschlossen, knapp 1.200 Stellen an den Hochschulen zu streichen. Die Landesregierung überläßt es den Hochschulen zu entscheiden wo wie viele Stellen wegfallen können - den Hochschulen wird es freigestellt, untereinander zu kompensieren; es fehlt noch, daß dies als Stärkung der Autonomie der Hochschule titulierte wird.

## **2. Die Herausforderung - die Hochschule der Zukunft?**

Soweit das Zahlenmaterial; ich möchte über die Konsequenzen nachdenken. Der Begriff Bewährungsprobe ist eine bequeme Wahl, so als seien Investitionen in den Hochschulsektor Einzahlungen auf ein Sparbuch: Gibt es hohe Zinsen freut man sich, senken die Banken den Zinssatz, so ärgert sich die geschätzte Kundschaft. Und sie ärgert sich meistens. Aber das Sparbuch ist eben bequem und eine sichere Anlage. Letzteres gilt auch für die Hochschulen: sie stellen sichere Investitionen in die Zukunft unseres Landes dar. Bezahlt der Staat wenig Geld, so empfinden wir dies als sehr ärgerlich. Aber es ist auch eine bequeme Anlage und so gibt es auch keinen Grund, etwas zu ändern. Denn schließlich bewährt sich das Sparbuch in jener Zeit, in der die Geduld auf die Probe gestellt wird. In wenigen Worten: Bewähren ist auf den Erhalt des Bestehenden ausgerichtet.

Wir sollten die derzeitige Situation als Herausforderung verstehen. Statt zu beobachten, ob sich die bewährten Formen bewähren, sollten wir das System im Sinne der Hochschulen verändern, zumal sie sich zugleich mit der Forderung konfrontiert sehen, ihre Leistungen gegenüber der Gesellschaft transparent zu machen und sich dem Wettbewerb zu stellen. Zugleich müssen sie einerseits Autonomie einfordern und diese andererseits durch entsprechende Organisationsformen sichern. Wir müssen uns der Herausforderung stellen und eine Vision der Hochschule der Zukunft schaffen, d.h.

- ein neues Selbstverständnis der Hochschulen erarbeiten;
- innerhalb der Hochschulen einen anderen Führungsstil als bisher praktizieren;
- neue Formen der Organisation einer Hochschule entwickeln;
- die Leistungen der Hochschulen in Lehre, Forschung und Verwaltung nach außen hin sichtbar darstellen
- und nicht zuletzt die Hochschule unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit der ihr zu Verfügung gestellten Mittel verwalten.

Fünf Eigenschaften kennzeichnen diese Hochschule der Zukunft: Autonomie, Wissenschaftlichkeit, Wettbewerb, Profilierung und Wirtschaftlichkeit.

### **• Autonome Hochschule**

Der Begriff Autonomie bezieht sich auf das Verhältnis zwischen der Hochschule sowie ihrer Mitglieder, insbesondere der Hochschullehrer, und dem Staat, insbesondere dem jeweils zuständigen Ministerium. Die Autonomie der Hochschullehrer findet ihre Grundlage in der

Freiheit der Wissenschaften, in der Freiheit von Forschung und Lehre. Dieses Freiheitsrecht ist im Grundgesetz und den Landesverfassungen verankert. Hochschullehrer legen diese Garantie als individuelles Recht exzessiv aus. Folgerichtig werden vielfach Mechanismen der Qualitätssicherung als Angriff auf diese Freiheit zurückgewiesen. All zu oft vergessen Hochschullehrer, daß die Hochschulen und ihre Mitglieder einen gesellschaftlichen bzw. gesetzlichen Auftrag zu erfüllen haben und zum anderen Hochschullehrer als Beamte in einem besonderen Treueverhältnis zum Staat stehen. Die individuelle Freiheit des Hochschullehrers muß in das Gefüge und den Auftrag einer Hochschule sowie in das Zusammenspiel der verschiedenen Mitglieder neu eingepaßt werden.

Daneben wurde das Verhältnis zum Staat angesprochen. Auch hier sind Veränderungen unbedingt erforderlich. Es ist vorstellbar, daß viele Rechte, die derzeit bei den Ministerien angesiedelt sind, dezentral an die Hochschulen bzw. hin zu einem Aufsichtsgremium bei den Hochschulen zu verlagern. Zum anderen sollte der Staat nicht mit allzu detaillierten Regelungen in die komplexen hochschulinternen Prozesse eingreifen, sondern wo möglich mit Zielvereinbarungen die Leistungen einer Hochschule bewerten.

### • **Wissenschaftliche Hochschule**

Die Hochschule der Zukunft wird eine wissenschaftliche Hochschule bleiben. Demgemäß sollten ihre Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen ausgebildet werden. Die straffe Hierarchisierung und starre Statuszuweisung muß m.E. überwunden werden. Entscheidungen und Verantwortung werden dezentral organisiert und die einzelnen Ziele der verschiedenen Institutionen und Ebenen einer Universität in eine Zielhierarchie eingeordnet. Dies ist notwendig, um den inneren Zusammenhalt der einzelnen Teile des Ganzen zu garantieren. Lehrstühle sollten als Quality Circles organisiert werden: die Arbeitsgruppe ist für die exzellente Qualität ihrer 'Produkte' in Lehre und Forschung verantwortlich. Die Beteiligung an Entscheidungen ergibt sich unabhängig vom Status; für die Qualität einer Entscheidung ist es unerheblich, ob sie ein Professor, ein wissenschaftlicher Mitarbeiter oder ein Student trifft. Wichtig sind das Wissen, die Motivation und die Aufgabe, aus der heraus sie getroffen wird. Verantwortung kann nur Personen, nicht Kollegialorganen, die sich einem Konsens verpflichtet fühlen, der zumeist der kleinste gemeinsame Nenner ist, wahrgenommen werden.

Für die wissenschaftliche Hochschule bleibt die Einheit von Forschung und Lehre unverzichtbar. Sie ist die essentielle Grundlage eines wissenschaftlichen Studiums. In diese Richtung sind die Empfehlungen der HRK zur Studienstrukturreform zu verstehen. Die Differenzierung in ein grundständiges Studium, ein Promotions- und ein weiterbildendes Studium trägt den veränderten gesellschaftlichen Bedingungen Rechnung, ohne das Fundament einer wissenschaftlichen Ausbildung verlassen zu müssen. Studiengänge sollten so gestaltet sein, daß sie Optionen offen halten: den Wechsel in ein anderes Land, an eine andere Hochschule, wissenschaftsnah berufsqualifizierend, wissenschaftlich und wissenschaftlich weiterbildend, Anpassung an veränderte Qualifikationsprofile der Absolventen, ohne ständig sich wandelnden Forderungen der Arbeitgeber zu folgen, die so widersprüchlich sein können wie der Konjunkturverlauf.

- **Wettbewerbliche Hochschule**

An dieser Stelle den Wettbewerb als Strukturmerkmal einer neuen Hochschule zu nennen erscheint unsystematisch; vielleicht ist es dies auch. Zumindest in der Forschung ist der Wettbewerb zwischen den Wissenschaftlern kein Thema sondern mit Motivation für die tägliche der Arbeit. Die Qualität der Forschungsarbeit ergibt sich im Vergleich mit anderen. Reputation erwirbt sich der Forscher durch exzellente Arbeit - im Vergleich zu anderen. Natürlich gibt es zwischen den Hochschulen bzw. Fachbereichen Konkurrenz um die guten oder besten Wissenschaftler.

Aber ist es nicht im Sinne der Studierenden und i Sinne des gesellschaftlichen Auftrages, wenn zugleich die beste Ausbildung als Ziel vehement formuliert wird? Oder sollen wir auch weiterhin dem Ammenmärchen Glauben schenken, das gute Forscher zwangsläufig auch gute Lehrer sind? Ist es denn an den Haaren herbeigezogen, daß für eine Hochschulen eine bestimmte Qualität der Ausbildung vermutet wird? Und daß diese Vermutung Chancen auf dem Arbeitsmarkt bestimmt? Dabei ist unter Umständen der pure Zufall, daß diese Vermutung den Tatsachen entspricht. Was liegt also näher, als durch Wettbewerb Transparenz zu erzielen und umgekehrt. Dazu müssen bestimmte Bedingungen verändert werden. Solange es für die Lehre keine, aber für die Forschung sehr viele Anreizmechanismen gibt, wird zwischen den Hochschullehrern auch keine Wettbewerbssituation entstehen.

Und gilt dies nicht auch für den Hochschulzugang? Warum soll eine Hochschule nicht einen Teil der Studierenden auswählen dürfen, so sie dies will und das Recht auf einen Ausbildungs-, d.h. auch Studienplatz nicht berührt wird? Ist das System des Numerus clausus fair? Es ist justiziabel, aber damit der Stein der Weisen? Ist es nützlich, abstrakte Kapazitätswerte für die Bestimmung der Auslastung mit Studierenden heranzuziehen? Hinter diesen Fragen verbirgt sich sehr viel Zündstoff, vermeintlich sozialen Sprengstoff. Aber Hand aufs Herz: Die Verteidigung von Erbhöfen bringt uns auch dem sozialen Fortschritt nicht einen Schritt näher.

- **Profilierte Hochschule**

Das Strukturmerkmal der Profilierung bedeutet den Verzicht auf das Bild der Universität als Gemeinschaft aller Wissenschaften. Dies sollte in soweit leicht fallen, als diese Universalität mit der Gründung technischer Universitäten ohnehin die ersten Risse bekommen hat. Zudem stellt sich die Frage, ob 'hobby research', ein schlechte Zug bei dem einen oder anderen Forscher, und die notwendige Spezialisierung nicht ohnehin schleichend den Zerfall befördert haben. Durch die gezielte Ausschreibung von Lehrstühlen, die Einrichtung von Graduiertenkollegs oder die Gründung von An-Instituten wurden erste Schritte in Richtung auf eine Profilierung getan.

Das Bekenntnis zu diesem Strukturmerkmal hieße aber auch, Abschied zu nehmen von der Fiktion der Einheitlichkeit und der Gleichwertigkeit in der Qualität der Hochschulen. Um

diese Fiktion aufrechtzuerhalten, wird eine Menge an Koordinationsaufwand betrieben. Ein Beispiel: Physik und Chemie sind überall nach dem gleichen Studienplan studierbar. Und dennoch gibt es scheinbar beträchtliche Unterschiede in der konkreten Praxis, wofür unterschiedliche Studienzeiten ein Indiz sein können.

Die Profilierung einer Hochschule berührt drei Aspekte. Mit dem ersten steht die Hochschule vor der Aufgabe, ein Profil zu definieren, also was sie von anderen Hochschulen unterscheidet und sie besonders auszeichnet. Dieses Profil bezieht sich auf Hochschulen, Fachbereich aber auch auf Studiengänge. Ein Profil zu bilden heißt mit der zuweilen gespreizten und militärisch anmutenden Sprache der Ökonomen, eine Strategie zu formulieren, etwas weniger martialisch; Langfristige Ziele zu definieren.

So kann das Profil einer technisch-naturwissenschaftlichen Universität ihren Schwerpunkt auf die anwendungsbezogene Forschung und enge regionale Einbindung legen. Denkbar ist die Strategie, interdisziplinäre Forschungs- und Studienprogramme in einen internationalen Verbund zu implementieren. Diese Ziele werden für die Ebene von Fachbereichen und Studiengängen entsprechend heruntergebrochen.

Profilierung heißt aber auch, zielgruppenspezifisch die eigene Ziele und Stärken zu betonen und entsprechende Daten aufzubereiten und Indikatoren zu bestimmen: Was macht eine Universität für Studierende besonders interessant? Welche langfristigen Ziele wollen wir verwirklichen, um besonders attraktiv zu sein. Für die Hochschulleitung oder für den Abnehmer auf dem Arbeitsmarkt müssen Ziele anders definiert werden, sind andere Informationen von Bedeutung.

Diese Profilierung wird aber nur dann zum Wettbewerb führen, wenn sie transparent wird. Des deutete ich letzten Abschnitt an. Wettbewerb in Verbindung mit der Autonomie der Hochschule verpflichtet zur Transparenz, mithin zu Verantwortung und Rechenschaftslegung in Form der Berichtspflicht. Die Transparenz wird einerseits hergestellt durch eher qualitativ orientierte Evaluationen, zum anderen durch mehr quantitativ orientierte Leistungsvergleiche.

Evaluationen, der zweite Aspekt, werden in Deutschland mit einiger Verzögerung jetzt in Angriff genommen. Sie treten in unterschiedlichen Formen auf: Lehrveranstaltungskritik, Peer Reviews, Lehrberichte, systemische Ansätze wie Studienverlaufsanalysen, Controlling von Studiengängen. Sie werden veranlaßt durch Studierende, Hochschulen, Wissenschaftsorganisationen, Ministerien, Medien oder parteipolitische Gruppierungen. Sie werden hochschulweit durchgeführt, hochschulübergreifend in einem regionalen Verbund, landesweit, für ein Fach oder mehrere.

Die Differenzierung darf aber auch vor Unterschieden innerhalb der Hochschulen nicht haltmachen. Dies schließt sehr viel breiter gestreute Entlohnungssysteme, die insbesondere an Leistungselemente gekoppelt sind, für alle Beschäftigten der Hochschulen ein. Insbesondere dürfen davon auch die Hochschullehrer nicht ausgenommen werden. Leistung sollte auch im Hauptamt entlohnt werden und nicht auf das Nebenamt konzentriert werden müssen. Sofern diese Entlohnung in der Autonomie der Hochschule liegt, was unabdingbar ist, führt dies auch zu einem Arbeiten für die Hochschule, nicht lediglich in der Hochschule.

- ***Wirtschaftliche Hochschule***

Die wirtschaftliche und wirtschaftlich denkende Hochschule ist selbstverständlich nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet ist oder wird dem Primat der Wirtschaftlichkeit unterstellt. Sie sollte aber sehr wohl eine Optimierung der Zweck-Mittel-Relation anstreben. 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. Es kommt nicht von ungefähr, daß wir die Kosten eines Studiums in Deutschland nicht kennen. Kostentransparenz und die Flexibilisierung von Haushalten sind wichtige Kennzeichen dieser neuen Hochschulen.