

Autonomie unter Kontrolle

Detlef Müller-Böling
11. Dezember 1995
Universität Tübingen

1 Was macht das CHE?

Wie hat die Öffentlichkeit auf uns reagiert? Neben den konkreten Kooperationsanfragen, auf die ich gleich noch eingehen werde, sind drei Typen von Reaktionen auszumachen:

Die erste ist die der übergroßen Erwartungen. Alles was bisher nicht in Gang gekommen ist, sollen wir nun richten.

Die zweite ist die der Angst. Angst, daß wir tatsächlich Veränderungen bewirken würden, Angst, daß diese Veränderungen etwa in der Anwendung knallharter Managementmethoden bestünden in einem Bereich, der dies nicht verträgt und Schaden leidet.

Und die dritte Reaktion ist die des ausharrenden Abwartens. Aussitzen einer Institution verbunden mit dem leicht hämischen Abwarten, wann das Scheitern sich denn nun erweist.

Ich denke, alle drei Reaktionen sind nicht richtig und so bemühen wir uns denn den Erwartungshorizont auf ein realistisches Maß zu schrauben.

Wir tun dies, indem wir all die Kooperationsangebote - und das ist der vierte Reaktionstyp -, die bisher etwa 180 Kooperationsanfragen, die uns aus Hochschulen und Ministerien erreichten, sehr genau prüfen. Das dauert im Einzelfall länger als ich gedacht habe, liegt aber an der großen Zahl. Wir prüfen diese Kooperationsanfragen u.a. anhand unserer Vorstellungen von den notwendigen Weiterentwicklungen des deutschen Hochschulsystems.

Diese Vorstellungen sind nicht fix und unverrückbar. Sie haben jedoch Kontur. Einige dieser Konturen möchte ich im Folgenden skizzieren

2 Die wissenschaftsbasierte Gesellschaft - Herausforderung an das Hochschulsystem

Es wird in der letzten Zeit viel über die neuen Anforderungen an das Hochschulsystem gesprochen. Dabei wird in weiten Bereichen nicht klar, was eigentlich gemeint ist. Ich sehe die wirklich neue Herausforderung in einer grundlegenden Veränderung in der Gesellschaft. Dabei geht es nicht um den Übergang von der Industriegesellschaft in die Dienstleistungsgesellschaft oder die Informationsgesellschaft oder andere Charakterisierungen, die auf einzelnen ökonomischen oder technischen Kategorien beruhen.

Es geht vielmehr um einen grundlegend neuen Umgang mit Wissen in unserer Gesellschaft. Während in früheren Jahrhunderten die persönliche oder die von anderen persönlich erlebte und dann weitergegebene Erfahrung leitend für berufliches, politisches und privates Handeln war, so sind nunmehr in einem nie gekannten Ausmaß wissenschaftliche Erkenntnis und Methodik Grundlage unserer Entscheidungen.

Kaum eine politische Entscheidung fällt heute mehr ohne vielfältige wissenschaftliche Gutachten. Unternehmen analysieren mit wissenschaftlichen Methoden Verbraucherwünsche, Marktveränderungen und -trends. Arbeitsplätze werden nach wissenschaftlichen Erkenntnissen gestaltet.

Aber auch unser persönliches, unser privates Handeln ist durch wissenschaftliche Expertise geprägt.

Wer getraut sich heute noch einen Vertrag abzuschließen ohne juristischen Beirat? Wer erklärt sich ohne ärztliche Konsultation für arbeitsfähig? Früher machte das die Großmutter. Wer kann noch einen Brief ohne Informatikgrundkenntnisse verfertigen? Zumindest wird die wissenschaftliche Expertise dann notwendig, wenn Rechner oder Drucker zusammengebrochen sind. Dies alles zeigt, wir sind eine Gesellschaft, in der es im politischen, im Arbeits- und persönlichen Bereich in einem unglaublich gesteigerten Umfang auf die Erkenntnisse und Methoden der Wissenschaft ankommt.

Wir sind eine wissenschaftsbasierte Gesellschaft. Dies ist der eigentliche Grund für die große Nachfrage nach Studienplätzen an unseren Hochschulen: Wir, die Hochschulen, sind die einzigen, die dieses Grundwissen über wissenschaftliche Methodik und Erkenntnisse vermitteln können, die heute im täglichen Leben, sei es zur eigenen Anwendung oder zur Beurteilung und Einordnung der wissenschaftlichen Erkenntnisse anderer, notwendig sind.

Dies ist die eigentliche Revolution und Herausforderung einer wissenschaftsbasierten Gesellschaft an die Hochschulen:

Breite Schichten dieser Gesellschaft müssen wissenschaftlich gebildet sein!

Nicht mehr nur der Richter, der Arzt oder der höhere Verwaltungsbeamte, sondern auch der Verkäufer, der Mechaniker, der Landwirt oder der Beruf, den wir heute noch gar nicht kennen.

Insofern wird die Bedeutung, die einer hohen Qualität unseres Hochschulwesens zukommt, unmittelbar deutlich. Eine wissenschaftsbasierte Gesellschaft wird nur so leistungs- und wettbewerbsfähig sein, wie es ihr Hochschulsystem, ausgelegt auf breite Schichten der Bevölkerung, zuläßt.

Dabei darf oder muß es sogar Differenzierungen im Hochschulsystem geben. Wir können nicht mehr 30 oder 40 Prozent eines Altersjahrgangs nach gleicher Art und Güte akademisch ausbilden wie früher 5 Prozent. Ich komme darauf zurück.

Was wir dazu aber benötigen ist ein einheitliches Verständnis darüber, wie die Hochschullandschaft für das nächste Jahrzehnt in Deutschland aussehen soll. Leider sehe ich dieses gesamtheitliche Verständnis derzeit nicht. Vielmehr zersplittern sich die Visionen über die Hochschule in Bilder wie die Gelehrtenrepublik, die nachgeordnete Behörde, die Gruppeninstitution oder neuerdings den Dienstleistungsbetrieb.

Ich möchte diese Bilder nicht im Detail beschreiben, sondern lieber meine Vision von der Hochschule der Zukunft ausbreiten.

3 Leitbild der neuen deutschen Hochschule

Zuvorderst und als erstes: Die neue deutsche Hochschule muß wie bisher eine staatliche, zumindest eine (überwiegend) staatlich finanzierte Hochschule sein. Das hat sie im übrigen auch beispielsweise mit dem amerikanischen Hochschulsystem gemein, 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.

Auf dieser Grundlage der überwiegend staatlichen Finanzierung möchte ich die Hochschule der Zukunft mit folgenden zuerst einmal groben Eigenschaften skizzieren, auf die ich dann detaillierter eingehen werde: Die Hochschule der Zukunft muß

- autonom
 - wissenschaftlich
 - wettbewerblich
 - profiliert und
 - wirtschaftlich
- sein.

3.1 Autonome Hochschule

Die Autonomie der Hochschule ist für uns ein fast schon plakatives Schlagwort, das neu mit Inhalten gefüllt werden muß. Autonomie bedeutet nicht, daß Wissenschaftler im Namen der Wissenschaftsfreiheit uneingeschränkte Individualrechte ohne jede Kollektivverantwortung reklamieren können (individuelle Wissenschaftsfreiheit). Hochschule muß mehr sein als die Ansammlung von Benutzern einer zentralen Heizungsanlage. Autonomie hat auf der anderen Seite auch eine korporative Komponente.

Die Frage der Autonomie berührt also einerseits die internen Beziehungen in der Hochschule, andererseits 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.

3.1.1 Korporative vs. individuelle Autonomie

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 wird vielfach mißverstanden als die individuelle Freiheit des Einzelnen, müßte aber 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.

Von daher muß es wieder zu einem ausgewogenen Verhältnis zwischen individueller und korporativer Autonomie kommen.

3.1.2 Autonomie gegenüber dem Staat

Die starke Betonung der individuellen Wissenschaftsfreiheit hängt sicherlich auch mit den Einschränkungen des Staates hinsichtlich der korporativen Autonomie zusammen. Hier gibt es ein deutliches Wechselverhältnis.

Gehen wir von den Eingriffs- und Steuerungsmöglichkeiten des Staates aus, so ist festzustellen:

Kennzeichnend für die Universität in der europäischen Tradition ist ein System der ex-ante-Steuerung seitens des Staates. Etliche Maßnahmen sollen im vorhinein sicherstellen, daß qualitativ hochwertig gearbeitet wird, beispielsweise:

- In der Hochschule als staatlicher Einrichtung bzw. unter staatlicher Anerkennung wacht der Staat über seine eigenen Einrichtungen oder vergibt die Anerkennung als Hochschule. Damit ist die Einrichtung einer privaten Institution, die sich Hochschule nennen darf, verwehrt. Jeder, der eine Hochschule besucht, kann sicher sein, daß sie zumindest staatlich geprüft ist.
- Bei der Genehmigung von Verfahren innerhalb der Hochschule in Form von festgelegten Ordnungen (z.B. die Genehmigung von Prüfungsordnungen, Studienordnungen etc.) nimmt der Staat Einfluß auf zukünftiges Handeln der Hochschulangehörigen.
- Die Organisationsstruktur ist gesetzlich geregelt, ebenso die Zuführung von finanziellen Mitteln durch den Haushalt.
- Die Berufung von Professoren erfolgt durch den Staat, Dienstvorgesetzter ist der Minister. Hierbei wird am deutlichsten, daß bei der ex-ante-Steuerung ein Wechsel auf die Zukunft gezogen wird.

Dieses System der vorsorglichen Qualitätssicherung hat unbestreitbare Vorteile. Es sichert

- eine große Homogenität in der Qualität, ohne allerdings zwingend hohe Qualität zu garantieren (dabei ist die Gleichwertigkeit und Einheitlichkeit der Abschlüsse allerdings eine Fiktion, für die sehr viel Koordinationsaufwand betrieben wird.),
- eine große individuelle Freiheit derjenigen, die berufen sind,
- eine Finanzverantwortung des Staates im Hinblick auf die Alimentierung der Hochschulen.

Die Nachteile dieses Systems bestehen in

- der hohen Inflexibilität:
Bis Prüfungsordnungen entsprechend neuen gesellschaftlichen Anforderungen oder einem europäischen Wettbewerb geändert werden, vergehen Jahre.
- einem individuellen Freiheitsmißbrauch:
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).
- den Problemen, sofern der Staat seiner Finanzverantwortung nicht mehr nachkommen kann.

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

- die Festlegungen bei Berufungen über einen Zeitraum von 25 Jahren den Erfordernissen der rasanten Umweltentwicklung nicht mehr gerecht werden, darüber hinaus unterschiedliche Leistungsstufen im Verlauf eines Wissenschaftlerlebens bestehen oder Fehler nicht zu perpetuieren sind,
- die Abstimmungsprozesse zur Koordinierung der Homogenität zu langsam gehen (Verwaltungsföderalismus vs. Politikföderalismus, Heidenheimer) und
- der Staat seiner Finanzverantwortung nicht mehr in ausreichendem Maß gerecht wird.

Zunehmend sind wir nunmehr mit einem anderen Steuerungssystem seitens des Staates konfrontiert, der Prozeßsteuerung. Prozeßsteuerung bedeutet, daß mit Hilfe von Richtlinien, Erlassen und sonstigen Vorgaben die Arbeits- und Entscheidungsprozesse unmittelbar festgelegt werden. Wir erleben den direkten Eingriff in den Ablauf der Prozesse in den Hochschulen derzeit sehr intensiv, beispielsweise durch Einführung detailliert festgelegter Eckwerte für das Studium, Tutorenprogramme, Kontrolle der Deputate oder Verbot von Blockveranstaltungen, Lehrverpflichtungsverordnung, durch Eingriffe in die Studienorganisation.

Keine Organisation kann ohne Richtlinien oder Regeln auskommen, aber der Ausbau der Prozeßsteuerung durch den Staat ist ein grundsätzlich falscher Ansatz, da er nicht imstande sein wird, die Probleme zu lösen. Vielmehr wird er lediglich neue, immer wieder "nachzuschiebende" Reglementierungen erfordern. Dieses Nachbessern ist erforderlich, weil

- generelle Regeln immer auch Ausnahmen nach sich ziehen müssen (Blockveranstaltungen sind durchaus auch sinnvoll),
- die Verhaltenswirkungen der jeweiligen Regelungen völlig unvorhersehbar sind,
- kreative Leistung nicht in vorgegebenen Funktionsabläufen erarbeitet werden kann, weil daher
- Hochschulen keine Tradition in der Ausübung durchkontrollierter Organisationen besitzen und sie insofern zu Recht
- erhebliche Kreativität zur Interpretation der Regeln entfalten.

Die Prozeßsteuerung wird nicht zuletzt daran scheitern, weil ein derartig komplexes Gebilde wie die Hochschule - ebenso wie Staatsgebilde oder Großunternehmen - nicht zentral detailliert gesteuert werden können.

Erfolgreich wird daher nur eine Kombination aus ex-ante- und ex-post-Steuerung sein, die einerseits an den formulierten Zielen und andererseits am Zielerreichungsgrad (den Ergebnissen) ansetzt, wie sie im übrigen in fast allen westeuropäischen Ländern bereits praktiziert oder augenblicklich eingeführt wird.

Dazu müssen allerdings die Ziele ebenso transparent gemacht werden wie die Leistungen. Die autonome Hochschule hat daher einmal die Aufgabe, Prozesse der Zielbildung zu entwickeln und zum anderen der Rechenschaftspflichtigkeit gegenüber der Gesellschaft nachzukommen. Im Hinblick auf die Zielbildung haben die Hochschulen allerdings verständlicherweise Probleme, insbesondere auch weil ihre Ziele sehr heterogen, teilweise diffus, in der Regel wenig operational sind. Das bedeutet für die Hochschulen den Aufbau von Willensbildungsstrukturen, die die "Anarchie organisieren". Ich kann mir dies nur in einer stärker auf das Koordinationsinstrument "Zielvereinbarung" orientierten Organisationsstruktur vorstellen. Im Hinblick auf die Rechenschaftspflichtigkeit müssen die Hochschulen Berichtssysteme aufbauen, die sowohl die Ressourcen wie die Leistungen abbilden.

Die Rolle des Staates in einer wirklich autonomen Hochschule ist dann neu zu definieren. Der Staat hat

- die Wissenschaftsfreiheit zu sichern,
- die Hochschulen mit Mitteln auszustatten,
- Schwerpunkte im Rahmen von Zielvereinbarungen mit den Hochschulen zu setzen,
- die Verantwortung für die Qualität zu übertragen und bei (vermeintlich) schlechter Qualität nicht selbst regelnd einzugreifen, wohl aber Verantwortliche zur Rechenschaft zu ziehen.

Sicherlich bedarf es hier weiterer organisatorischer Regeln, auf die ich aber im Zusammenhang mit der Wissenschaftlichkeit eingehen will.

Denn zweitens muß die Hochschule der Zukunft eine

3.2 Wissenschaftliche Hochschule

3.2.1 Führungs- und Organisationsstruktur

Das impliziert, daß die Hochschule wissenschaftsdominiert sein muß und andere Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen als bisher benötigt. Dabei muß die Möglichkeit der individuellen Entfaltung einerseits und der Entwicklung gemeinsamer Ziele und Wege andererseits gegeben sein, damit individuelle und korporative Autonomie in einer sich ergänzenden Einheit stehen.

Gesucht wird demnach eine Organisationsstruktur, die die innovativen Potentiale zur gemeinsamen Entfaltung zu bringen in der Lage ist. Hierzu ist es nicht sinnvoll, ein fertiges Modell am grünen Tisch zu entwerfen. Vielmehr sollte es hochschulbezogen in Organisationsentwicklungsprozessen erarbeitet werden. Notwendig ist dabei gerade keine einheitliche Organisationsstruktur für die gesamte Republik oder auch nur für ein Bundesland.

Es ist zum Beispiel nicht einsehbar, daß die Amtszeiten der Dekane oder Rektoren und Präsidenten gesetzlich vorgeschrieben werden. Sie könnten vielmehr an den unterschiedlichen Fach- und Organisationskulturen, differenzierten Anforderungen von verschiedenen Disziplinen, inhaltlichen Profilen von Hochschulen oder Qualifikationen und Sozialisationen von Persönlichkeiten ausgerichtet werden. Wenn von daher auch kein generelles Modell vorgeschlagen werden kann, so können dennoch Prinzipien der organisatorischen Gestaltung formuliert werden:

Der wichtigste Grundsatz dabei lautet:

"Dezentrale Verantwortung bei zentraler Konzeption mit organisierter Absprache".

Dezentrale Verantwortung bedeutet, daß die Leistungs- und Ergebnisverantwortung selbstverständlich 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). Die Zielbestimmung und die Leistungsbewertung müssen in einer organisierten Absprache erfolgen.

Dieser Grundsatz läßt sich in den unterschiedlichsten Organisationsmodellen realisieren. So kann beispielsweise die zentrale Konzeption auf der Fachbereichsebene durch den Dekan oder eine Fachbereichskommission, auf der Universitätsebene durch den Rektor, das Rektorat oder einen Verwaltungsrat, auf der Ebene oberhalb der Universität durch das Ministerium oder einen Universitätsrat repräsentiert werden. Eine grundlegende Festlegung für alle Hochschulen und Fachbereiche erscheint mir absolut nicht als sinnvoll.

Ein zweiter Grundsatz könnte sein, daß sich Partizipation bzw. Beteiligung an Entscheidungsprozessen von Hochschulangehörigen am Wissen und der Motivation zur Mitwirkung, nicht am Status orientieren.

Ein dritter Grundsatz wäre etwa, daß Entscheidungsträger - seien es Institutsleiter, Dekane oder Hochschulleiter - mehr persönliche Verantwortung übernehmen, mehr jedenfalls als Kollegialorgane, die tendenziell verantwortungslos sind.

Ein vierter Grundsatz könnte sein, das Management auf Instituts-, Fachbereichs- und Hochschulebene tatsächlich zu professionalisieren. Dazu gehört allerdings mehr als die durch Gesetz geregelte Festlegung von Amtszeiten oder Aufgaben. Professionalisierung setzt zumindest zusätzlich andere Auswahlmechanismen, andere Einkommen, die Übertragung von Verantwortung inklusive des zur Verantwortung Ziehens sowie die Entwicklung einer beruflichen Perspektive bzw. Karriere als Dekan oder Präsident voraus.

3.2.2 Einheit von Forschung und Lehre

Aber zum Element der wissenschaftlichen Hochschule gehört mehr als die Frage interner Willensbildungs- und Organisationsstrukturen. Bekräftigt werden muß, denke ich, weil es in der letzten Zeit doch zunehmend aus dem Blickfeld gerät, daß weiterhin die Einheit von Forschung und Lehre gelten muß - zumindest für die Universitäten. Allerdings ist auch dieses Prinzip fortzuentwickeln. Mit dem von der HRK verabschiedeten Konzept zur Entwicklung der Hochschulen werden die Universitäten ja nicht - wie von etlichen, leider auch Rektoren fälschlicherweise gesagt wird - zu Lehranstalten oder Berufsschulen degradiert. Vielmehr wird den gesellschaftlichen Anforderungen einer wissenschaftlichen Ausbildung im Regelstudium, einem darüber hinausgehenden wissenschaftlichen Promotionsstudium und einem ebenfalls ja wissenschaftlichen Weiterbildungsstudium Rechnung getragen.

Dieses Konzept ist daher gerade im Sinne der Einheit von Forschung und Lehre mit Leben zu füllen. Dazu gehört die forschungsbezogene Lehre, die unsere Absolventen methodenorientiert ausbildet, um bei sich ständig erneuerndem Faktenwissen lebenslang beruflich bestehen zu können.

Das bedeutet letztendlich, daß wir die Einheit von Forschung und Lehre nicht mehr nur als Forderungsschild vor uns hertragen dürfen, sondern in einer zukünftigen Hochschullandschaft als Prinzip zu differenzieren haben, beispielsweise nach Lebensstufen der Wissenschaftler, Ausbildungsstufen der Studierenden und nach Art des Studiengangs und nicht nur nach Universität und Fachhochschule.

3.3 Wettbewerbliche Hochschule

Wenn ich nun auf die Eigenschaft der Wettbewerblichkeit zu sprechen komme, dann ist zuerst einmal festzustellen:

Wettbewerb ist im wissenschaftlichen Bereich keine Erfindung der letzten Tage. Er ist immer Motivationselement für jeden einzelnen Wissenschaftler gewesen, beispielsweise etwas früher oder besser zu erforschen oder zu entdecken.

Zwischen den Hochschulen in Deutschland gibt es von daher auch einen deutlich spürbaren Wettbewerb um das Personal und um Forschungsleistungen. Hochschulwettbewerb wird aber erst dann voll zur Entfaltung kommen, wenn er auch die Lehrleistungen mit einschließt. Das setzt einen Wettbewerb um die Studienanfänger einerseits sowie um die Arbeitsplätze für die Absolventen andererseits voraus.

3.3.1 Hochschulzugang

Das Recht auf Bildung und damit auf einen Studienplatz in der Bundesrepublik Deutschland, sofern die formale Qualifikation des Abiturs vorliegt, soll erneut bekräftigt werden. Im Zusammenhang mit diesem Recht auf einen Studienplatz haben sich in Deutschland allerdings eine Reihe von Begleitumständen oder Arbeitsmechanismen gebildet, die keineswegs zwangsläufig sind: Erstens der Numerus Clausus, zweitens eine Fixierung der Kapazitäten durch eine zwar justiziable, aber wenig realistische Kapazitätsverordnung und drittens die Zuweisung von Studenten an die Hochschulen in einem bürokratischen Prozeß nach in erster Linie sozialen, nicht nach qualifikatorischen Aspekten. Diese Zuweisung erfolgt unter der Grundannahme der gleichen Qualifikation der Abiturienten bei gleichem Notendurchschnitt. Diese Annahme ist eine völlig ungerechtfertigte Fiktion.

Die freie Auswahl der Studierenden im Hinblick auf ihre Hochschule sowie die Auswahl der Studierenden durch die Hochschule als grundlegendes Ordnungsprinzip weist demgegenüber eine Reihe von Vorteilen auf. Die Hochschulen sind in der Lage, Profile zu bilden, die Studierenden können sich ihren spezifischen Interessen und Fähigkeiten entsprechend qualifizieren. Die Studierenden treten als Nachfrager auf.

Zu suchen ist also nach Lösungen, die das grundsätzliche Recht auf Bildung einerseits sowie freie Auswahlprozesse andererseits realisieren.

Ich habe daher vorgeschlagen, daß zuerst ein freier Auswahlprozeß stattfindet und nur dann eine Zuweisung erfolgt, wenn ein Bewerber an drei Hochschulen abgewiesen wurde.

Unstrittig ist, daß die Hochschulen die Anzahl der Studierenden nicht frei festsetzen dürfen, sondern entsprechend ihrer Kapazität aufnehmen müssen. Es geht in einer wissensbasierten Gesellschaft ja keineswegs um eine Verringerung der Studierendenzahlen, sondern um eine sinnvollere Zuordnung von spezifischen Profilen der Hochschulen und individuellen Qualifikationen und Neigungen der Studierenden. Mit einer Lenkung in der vorgeschlagenen Art wird es möglich, homogenere Gruppen von Studierenden an einem Ort auf dort für sie zugeschnittene Anforderungen treffen zu lassen und damit bessere Ausbildungserfolge zu erzielen. So kann man Betriebswirtschaftslehre beispielsweise eher an der Mathematik oder an den Sozialwissenschaften orientieren. Sinnvoll wäre es nun, wenn mathematikorientierte Studierende an den Hochschulort gingen, in dem es eine mathematisch orientierte Betriebswirtschaftslehre gibt.

Dieser Vorschlag ist vollkommen verfassungskonform und entspricht durchaus den Forderungen des Bundesverfassungsgerichts. Die Kapazitäten werden vollständig genutzt, niemand wird grundsätzlich vom Studium ferngehalten, der die Qualifikation mitbringt, derzeit das Abitur. Meine feste Überzeugung ist, daß es über kurz oder lang keine Zuweisungen mehr geben wird, sondern daß sich im Bewerberverhalten der Abiturienten einerseits und im Annahmeverhalten der Hochschulen andererseits ein Gleichgewicht einspielen wird, ohne daß es einer Zuweisung bedarf. Eine an den Studenten orientierte Finanzierung der Hochschulen ist dann allerdings eine weitere wichtige Voraussetzung, auf die ich gleich noch zu sprechen kommen werde.

3.3.2 Arbeitsmarkt der Absolventen

Der Wettbewerb muß sich aber nicht nur auf die Eingangsseite, sondern auch auf die Abgangsseite der Hochschule beziehen. Wettbewerb muß auch über die Arbeitsplätze der Absolventen entstehen. Wenn auch die Hochschulen zu einem Teil eine allgemeine Bildungsfunktion erfüllen, die nicht unmittelbar an den Arbeitsmarkt geknüpft ist, so ist unbestreitbar, daß das Hochschulwesen insgesamt und zu einem großen Teil auch die Universitäten eine Ausbildungsfunktion für die Gesellschaft erfüllen. Der unterschiedliche Wert dieser Ausbildung muß einmal transparent gemacht, zum anderen auch entsprechend belohnt werden durch Mittelzuweisung, Ansehen, Gewinnbarkeit von Professoren.

Die wettbewerbliche Hochschule wird im Wettbewerb um Studierende, Absolventen, Personal und Forschungsleistungen nur bestehen können, wenn sie auch ein unverwechselbares Profil erhält.

Beim Bild der

3.4 Profilierte Hochschule

heißt es einmal Abschied zu nehmen von der Universalität im Sinne der Gemeinschaft aller Wissenschaften. Das fällt uns nicht schwer. Dieser Abschied ist bereits seit langem vollzogen.

Das Bild der profilierten Hochschule heißt aber auch Abschied zu nehmen von einer weiteren Fiktion, die unser System beherrscht neben der Fiktion der Gleichwertigkeit in der Qualifikation der Abiturienten, nämlich der Fiktion der Einheitlichkeit und der Gleichwertigkeit in der Qualität der Hochschulen.

Für diese Fiktion wird derzeit ein erheblicher Koordinationsaufwand betrieben. Rahmenprüfungsordnungen werden für alle Fächer dieser Republik mit einem unglaublichen Aufwand an Gremienarbeit erstellt, um einheitliche Studiengänge an den jeweiligen Hochschultypen - Universität einerseits, Fachhochschule andererseits - zu gewährleisten, d.h. ein hohes Maß an übereinstimmender Qualität zu sichern. Dieses System verhindert den Leistungswettbewerb zwar nicht, trägt aber auch nicht gerade zu seiner Förderung bei.

Wenn man demnach von der Fiktion der Gleichwertigkeit und Einheitlichkeit der Hochschulen abgeht, dann berührt die Profilierung die folgenden drei Aspekte:

3.4.1 Profile

Zum einen haben die Hochschulen strategische Positionierungen im Verbund der deutschen und der internationalen Hochschulgemeinschaft zu finden. Sowohl die Fachbereiche wie die Hochschulen insgesamt haben sich Profile zu geben durch Verständigung auf Ziele und Strategien wie etwa

- beste Diplomausbildung Deutschlands,
- Versorgung der Region mit kultureller Infrastruktur,

- international konkurrenzfähige Forschung,
- regionaler Technologietransfer,
- Schwerpunktbildung in experimenteller Physik, Schwerpunktbildung bei kleinen und mittelständischen Unternehmen etc.
- Internationalisierung, Integration, Implementation, Innovation.

3.4.2 Transparenz und Evaluation

Diese Profilierung wird aber nur dann wettbewerblich 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.

Evaluationen werden in Deutschland mit einiger Verzögerung jetzt ebenfalls in Angriff genommen.

Daneben werden wir aber auch unsere quantitativen fachbereichsbezogenen Vergleiche weiter auszubauen haben. Das CHE wird dies zusammen mit der HRK auf der Basis des Projektes Profildokumentation weiter vorantreiben. Wir werden diesen Ansatz allerdings in Hinsicht auf die zu veröffentlichenden Daten sowie die interessierten Zielgruppen weiterentwickeln.

3.4.3 Leistungsentlohnung

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 Anreiz für die Hochschule, nicht lediglich in der Hochschule.

Soviel einige Anmerkungen zur profilierten Hochschule. Lassen Sie mich jetzt abschließend zur

3.5 Wirtschaftliche Hochschule

kommen. 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.

3.5.1 Kostentransparenz

Die wirtschaftliche Hochschule wird alles hinterfragen müssen, z. B.:

- Die Kosten der eigenen Verwaltung und Dienstleistungen von der Vervielfältigung über die Werkstätten bis zu Transfer- oder Pressestellen im Hinblick darauf, ob dies nicht auch kostengünstiger eingekauft werden kann (Outsourcing).
- Die Kosten eines realen Experimentes gegenüber einem simulierten in den Naturwissenschaften, wie es im übrigen bei Drittmitteln in der Kostenabwägung üblich ist.
- 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. Ob dies auch in einer Weiterentwicklung der Kameralistik möglich sein wird, will ich hier dahingestellt sein lassen. Das CHE wird einerseits im Modellversuch zur Finanzautonomie in Niedersachsen vom wissenschaftlichen Beirat aus, die Erfahrungen mit der Kostenrechnung an Hochschulen kritisch-konstruktiv begleiten. Zum zweiten werden wir gemeinsam mit zwei Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen ein Kostenrechnungssystem entwickeln.

3.5.2 Haushaltsflexibilisierung

Das bestehende Haushaltsrecht läßt eigenverantwortliches wirtschaftliches Handeln nicht zu, sondern geht von der Unmündigkeit der Handlungsträger verbunden mit einer detaillierten ex-ante- und Prozeßsteuerung aus. Von daher genügt es nicht - wie bisher in einigen Ansätzen praktiziert - Haushaltstitel gegenseitig deckungsfähig zu machen und Übertragungsmöglichkeiten auf andere Haushaltsjahre zu ermöglichen, sondern den Hochschulen muß die volle Freiheit über die Ausgaben im Bereich des Personals, der Investitionen und der laufenden Mittel erhalten, unabhängig davon nach welchen Kriterien die Mittel zugewiesen werden. Damit will ich keineswegs die bisherigen Ansätze zur Haushaltsflexibilisierung desavouieren. Im Gegenteil! Sie müssen allerdings als Schritte auf einem Weg verstanden werden.

3.5.3 Finanzierung

Dabei bin ich bei dem wichtigen Punkt der Finanzierung: Augenblicklich entzieht sich der Staat durch die Globalisierung der Hochschulhaushalte mehr und mehr seiner Finanzverantwortung. Diese Globalisierung ist zwar aus Gründen der Wirtschaftlichkeit und der Autonomie zu begrüßen, und vielleicht kommt es insofern auf die Motive zu ihrer Etablierung nicht an. Nichtsdestotrotz ist sie auch das Eingeständnis, daß die staatliche ex-ante-Steuerung versagt hat. Insofern ist die Kopplung der Globalisierung der Haushalte mit einer wie auch immer gearteten erfolgsorientierten Mittelzuteilung folgerichtig, weil damit gleichzeitig ein Umschwenken auf die ex-post-Steuerung erfolgt. Dies allein reicht jedoch nicht aus. Die Finanzierung der Hochschulen muß insgesamt auf eine neue Basis gestellt werden, wie die Berechnungen der KM/FMK zeigen. Die Einnahmenseite der Hochschule sollte daher bestehen aus:

- globalen Zuweisungen des Staates, die sich an Volumenkriterien einerseits wie Anzahl der Studenten, Anzahl des wissenschaftlichen Personals, Einzugsgebiet in der Region, zum anderen an Leistungskriterien wie Anzahl von Abschlußprüfungen, eingeworbene Drittmittel oder Erreichen von definierten Zielen orientieren,
- Drittmitteln im Bereich der Forschung bezogen auf die Forschung und Entwicklung einerseits wie auch die Verwertung von Forschungsergebnissen andererseits (Patente, Gebrauchsmuster etc.),

- Beiträgen der Studierenden zur Finanzierung des Hochschulsystems mit Modellen, die eine Abschreckung vom Studium verhindern, aber gleichzeitig die bestehende Ungerechtigkeit der Einkommensumverteilung von arm auf reich abbauen.
- Gebühren für gesellschaftliche Dienstleistungen von der Vermietung von Räumen über die Weiterbildung bis hin zu Laborleistungen,
- Spenden, Stiftungen, Sponsoring.

4 Abschluß

Mit diesen Profilelementen autonom, wissenschaftlich, wettbewerblich, profiliert und wirtschaftlich ist das Bild der Hochschule des nächsten Jahrhunderts vielleicht noch nicht ausreichend beschrieben. Vieles mußte zwangsläufig verkürzt und plakativ bleiben. Die Herausforderung ist da, wir können sie nur bewältigen, wenn wir selbst als Universitäten die Zukunft mitgestalten.