

Detlef Müller-Böling

Schlussbemerkungen zu einer Zwischenbilanz

„Market your country first“

auf dem Symposium Internationales Hochschulmarketing

27. – 28. März 2003 in Bonn

Die gegenwärtige Grundstimmung im deutschen Hochschulwesen zeichnet sich vielfach nicht gerade durch besonderen Optimismus aus. Erkennbar war dies etwa in der Eröffnungsrunde des Symposiums, zu dessen Erträgen dieser Band gehört. Die verbreitete Wahrnehmung eines schier end- und grenzenlosen Jammertals erscheint mir sehr beunruhigend. Sie erscheint mir aber auch unangemessen. Sicherlich gibt es zu Kritik und auch zu Enttäuschung immer wieder Anlass. Das grau in grau gemalte Bild passt indes nicht. Die in diesem Band dokumentierten Foren der Veranstaltung von GATE Germany und dem CHE über „Internationales Hochschulmarketing“ zeigen sehr deutlich, dass eine Vielzahl hervorragender Beispiele für die Kreativität und den Erfolg internationaler Positionierung deutscher Hochschulen zu finden sind. Dies hat mich sehr beeindruckt. Einem auch nur halbwegs optimistischen Betrachter mag es insofern zuweilen scheinen, als profilierten sich die Deutschen auch in Fragen der Bildung vor allem als Weltmeister im Jammern. Nach diesem Symposium bin ich mehr denn je der Meinung, dass wir weit besser sind, als diese Jeremiaden vermuten lassen.

Allen Unkenrufen zum Trotz ist das deutsche Hochschulwesen durchaus auf dem richtigen Weg. Von Stillstand oder gar von Rückschritten kann gar keine Rede sein. Die Hochschullandschaft ist in einem weit reichenden Umbau befindlich. Auf der großen Baustelle der deutschen Hochschulreform stehen viele Gebäude schon, andere sind noch im Bau befindlich und bei manchen hat die Planung gerade begonnen. Alles in allem aber ist das Bild durchaus verheißungsvoll. Weit innovationsfreudiger und konsequenter als in anderen Gesellschaftsbereichen werden im Hochschulbereich neue Modelle und Entwicklungsmöglichkeiten diskutiert und erprobt. Es gibt insofern beides: Wichtige Schritte in die richtige Richtung, aber auch Bereiche, in denen weiterhin Handlungsbedarf besteht. Dabei zeigt sich, dass die nationale und die internationale Dimension von Reformprozessen vielfach eng miteinander verschränkt sind. Den Entwicklungsstand mache ich für mich an fünf Aspekten fest:

1. *Wir machen Bachelor und Master.*

Mag man in manchen Punkten auch über die Schwerfälligkeit deutscher Hochschulen lächeln oder klagen, in Hinblick auf die Studiengänge und die Studienorganisation sind viele Universitäten und Fachhochschulen aufgeschlossen und innovativ. Sie haben interessante und gestraffte Studienangebote entwickelt und damit die lange geforderte Anschlussfähigkeit für internationale Kooperationen hergestellt. Zugleich verbessern sich die Aussichten auf einen erfolgreichen und berufsqualifizierenden Studienverlauf. Einige Hochschulen haben ihr Lehrangebot bereits komplett auf das Bachelor-Master-System umgestellt und viele andere haben dies für zahlreiche Studiengänge getan. An manchen Hochschulen beginnen sämtliche Studienanfänger in Bachelor-Studiengängen, an anderen – etwa in Bielefeld, Bochum oder Paderborn, um nur einige nordrhein-westfälische Beispiele zu nennen – sind es rund siebenzig Prozent. Durch den mit vier Prozent noch recht niedrigen Anteil der Studierenden in Bachelor-Studiengängen an der Gesamtzahl der Studierenden darf man sich also nicht täuschen lassen. Um die tatsächliche Verbreitung der neuen Studiengänge bewerten zu können, ist es notwendig, auf ihren Anteil an den Studienanfängern zu sehen. Der ist nicht nur weit höher, er zeigt auch, dass die Studienanfänger die neuen Angebote interessiert annehmen.

Für die Frage des internationalen Hochschulmarketings hat die konsequente Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen große Bedeutung: Die internationale Anschlussfähigkeit des deutschen Hochschulsystems ist hierdurch enorm gewachsen. Es mehren sich nicht nur die Chancen, deutsche Abschlüsse im Ausland anerkannt zu bekommen, es verbessern sich auch die Bedingungen für ein mobiles Studierverhalten, denn die Modularisierung von Studiengängen und die Einführung des Europäischen Credit Transfer Systems (ECTS) erleichtert Studienortwechsel über Grenzen hinweg ganz erheblich. Deutsche Studierende können für ein paar Semester ins europäische Ausland gehen, ausländische Studierende für ein paar Semester an deutsche Hochschulen kommen. Mit dem Bachelorabschluss wird eine ideale Schnittstelle für den Studienplatzwechsel geschaffen. Gerade für ausländische High Potentials, die bereits einen ersten Abschluss erworben haben, können mit profilierten Masterangebote attraktive und zeitlich überschaubare Angebote geschaffen werden. Man muss es deutlich sehen: Das war im alten System nicht möglich. Anhand des Studienerfolgs beim Bachelor lässt sich gleichzeitig eine bessere Einschätzung von den Bewerbern gewinnen. Der gemeinsame europäische Hochschulraum, wie ihn die mittlerweile von 40 Staaten unterzeichnete Bologna-Erklärung vorsieht, ist auf dem Wege, Realität zu werden. Und hieran wirken Deutschlands Hochschulen vielfach entschlossen mit.

2. *Wir machen Marketing*

Die Gesamtsituation des Bildungswesens als eine Marktsituation zu betrachten ist keineswegs selbstverständlich. Allerdings wird diese Perspektive verstärkt eingenommen und das ist gut so. Insbesondere für die Studierenden, die nun als Nachfragende und als Empfänger einer Dienstleistung aufgefasst werden, ist die neue Perspektive von Vorteil. Eine weitere löbliche Eigenschaft von Märkten ist, dass Angebotsvielfalt entsteht. Noch vor Jahren wäre es kaum vorstellbar gewesen, das Interesse von Hochschulen mit einem Begriff wie dem des Marketing gewinnen zu wollen – es sei denn, Marketing wäre ein Gegenstand ihres wissenschaftlichen Interesses gewesen. Dass Hochschulen sich auf einem Markt etablieren und profilieren müssten, wäre hingegen als eine geradezu unerhörte Zumutung zurückgewiesen worden. Es ist ein großer Fortschritt, wenn ein Symposium "Internationales Hochschulmarketing" unter diesem Titel stattfindet und auf erstaunliche öffentliche Resonanz stößt. Heute ist es an den meisten Hochschulen keineswegs mehr fraglich, dass sie sich wettbewerblich verhalten, versuchen sich zu profilieren und hierzu die entstehende Autonomie nutzen.

Wenn heute Marketing gemacht wird, dann gilt das nicht nur national, es gilt auch – oder gar vor allem - international. In einer globalisierten Welt ist die eigene Entwicklung immer abhängig von äußeren Faktoren. Das ändert aber nichts daran: Die deutschen Hochschulen haben den internationalen Raum als Markt entdeckt und diese zusätzliche Orientierung hat gut begonnen. Es hat sich eine Dachmarke gebildet, die im Ausland einen hohen Grad an Bekanntheit besitzt, und die den deutschen Hochschulen bei ihren Werbeaktivitäten beträchtliche Erfolge ermöglicht. Insbesondere die deutsche Forschung in naturwissenschaftlich-technischen Zusammenhängen genießt eine gute Reputation, aber auch andere Wissenschaftsbereiche ziehen ein internationales Publikum an deutsche Hochschulen.

Die Verwendung des Begriffs ‚Marketing‘ ist nicht entscheidend. Viel wichtiger ist es, dass von den Hochschulen Strategien zur internationalen Positionierung entwickelt und kommuniziert werden. Was für eine erfolgreiche Positionierung auf diesem internationalen Markt stimmen muss, ist vor allem die Qualität der wissenschaftlichen Arbeit, die geleistet wird. Und zwar in Forschung und Lehre. Auch das ist positiv zu vermerken: Der Versuch, exzellente Leistungen zu erbringen, hat für die gesamte Debatte über Bildung und Wissenschaft einen zentralen Stellenwert gewonnen. Es darf wieder über Elitenbildung und es darf vor allem wieder über Differenzierung gesprochen werden. Es besteht ein beträchtlicher Aufbruchswille

und ein zunehmend größeres Know-how wird gewonnen, um diesen Aufgaben gerecht zu werden. GATE-Germany hat einen wichtigen Schub gebracht. Das Geld, das hier investiert worden ist, hat einiges bewegt! Die im Zuge der Einführung von Bachelor- und Masterabschlüssen neu konzipierten Studiengänge - das Angebot der Hochschulen - werden immer besser und auch das Hochschulsystem insgesamt gewinnt an Qualität. Zur erfolgreichen strategischen Positionierung trägt die in Gang gekommene Hochschulreform in Deutschland bei: Die Hochschulen sind entscheidungsfähiger geworden und dadurch wieder in der Lage, die Wissenschaftlich ins Zentrum ihrer Arbeit zu stellen. International vorbildlich ist die leistungsorientierte Professorenbesoldung. Renommiert und mittlerweile von anderen Ländern übernommen sind unsere Transparenzbemühungen, wie sie sich im CHE-Ranking niederschlagen. Dies sind nur Beispiele für Reformen, die uns international anerkannt und wettbewerbsfähig machen.

Es gibt indes noch manches zu tun: So wichtig eine konsequente Einführung von sozialverträglich konzipierten Studiengebühren für die deutschen Hochschulen wäre, so schädlich ist es, wenn neuerdings und abstruser Weise von der Möglichkeit gesprochen wird, Studiengebühren nur von ausländischen bzw. von außereuropäischen Studierenden zu verlangen. Nicht nur das internationale Hochschulmarketing, auch die Situation aller Studierenden an den deutschen Hochschulen würde hierunter in kaum vorstellbarer Weise leiden. Es muss aber auch – und hier ist neben der Hochschul- vor allem die Innenpolitik gefragt – dauerhafte Aufenthaltsgenehmigungen für ausländische Absolventen geben. Unsere Gesellschaft braucht den Zustrom qualifizierter Leistungsträger, um angesichts des demographischen Wandels eine Reform der Systeme sozialer Sicherung mit Aussicht auf Erfolg in Angriff nehmen zu können. Es ist nicht einzusehen, warum wir mit öffentlichen Geldern Fachkräfte ausbilden, die dann nicht bei uns arbeiten und Steuern zahlen können.

3. *Wir müssen zielgruppenspezifischer arbeiten.*

Es war angesichts der Beiträge zu unserem Symposium unübersehbar, dass noch nicht alles so ist, wie es sein könnte. Nicht zuletzt den Erfolgen des gegenwärtigen internationalen Marketings der deutschen Hochschulen ist es zu verdanken, dass zahlreiche ausländische Interessenten sich um ein Studium an deutschen Hochschulen bewerben. Das ist ein schöner Erfolg. Oftmals wird allerdings moniert, dass Qualität und Quantität noch nicht in einem vernünftigen Verhältnis zueinander stünden. Oder anders formuliert – denn nicht die Zahlen ausländischer Studierender sind in aller Regel das Problem – nicht immer seien die Bewerber

aus dem Ausland auch jene, bei denen ein erfolgreicher Abschluss des Studiums tatsächlich erwartet werden könne. Die Studienerfolgsquote an deutschen Hochschulen ist insgesamt verbesserungsfähig. Aber gerade bei internationalen Studierenden ist ein besonders hohes Maß an Betreuung erforderlich, damit sie Erfolg haben können. Zudem schafft der Bewerberandrang teilweise erhebliche Probleme. Abgesehen von der begrenzten Zahl von Studienplätzen und den beschränkten Betreuungspotentialen gerade für ausländische Studierende schafft auch die Bewältigung solcher Stapel von Bewerbungsunterlagen erhebliche Probleme. Einerseits kann man nicht unbedingt davon ausgehen, dass eine solche Auswahl tatsächlich zu den bestmöglichen Ergebnissen führt, andererseits kostet sie aber auch verhältnismäßig viel Zeit und Geld.

Die Auswahl von Studienbewerbern – nationalen wie internationalen – ist eine ganz enorme Herausforderung für die Hochschulen. Als Thema steht sie längst auf der Agenda, wenn auch national die rechtlichen Rahmenbedingungen hierzu noch nicht gegeben sind. Die Studierendenauswahl ist zentral, wenn es darum geht, Studienerfolgsquoten zu erhöhen und die Qualität von Forschung und Lehre zu verbessern. Hierfür geeignete Verfahren zu entwickeln und auf nationaler Ebene die erforderlichen rechtlichen Rahmenbedingungen zu schaffen, ist eine wichtige Aufgabe für die Zukunft. Gerade auch auf der internationalen Ebene ist zu beachten, dass Zielgruppen sehr viel gezielter als bisher angesprochen werden müssen, um „Self-Selection-Prozesse“ zu verursachen, die eine Vielzahl von vornherein ungeeigneten Bewerbungen gar nicht entstehen lassen. Mehr Transparenz hinsichtlich des Studiums in Deutschland ist weiter erforderlich: Über Angebot und Nachfrage müssen Klarheit herrschen und es muss möglich sein, sich in verlässlichen und öffentlich zugänglichen Informationsquellen über Unterschiede zu informieren. Das CHE-Ranking, das seit dem Frühjahr auch in englisch auf den Web-Seiten des DAAD weltweit verfügbar ist, schafft die Voraussetzungen für eine solche umfassende Information.

4. *Wir müssen Service organisieren.*

Es ist gut, dass die Neigung der Hochschulen zunimmt, Studierende als Empfänger einer Dienstleistung zu betrachten. Auch wenn sich diese Wahrnehmung durch keine andere Maßnahme in gleichem Maße steigern ließe, wie durch die Einführung von Studiengebühren, ist hier ein erfreulicher Wandel wahrzunehmen. Es ist jedenfalls nur konsequent, dass *Student Services* – wie jetzt durch eine Kooperation von Deutschem Studentenwerk und CHE – zunehmend auf die Tagesordnung der Hochschulreformdebatte gelangen. Gerade bei

ausländischen Studierenden, dies klang bereits an, sind Service und Beratung von besonders hoher Bedeutung für den Studienerfolg. Es ist klar, dass gerade Studierende mit einem interkulturellen Hintergrund nicht nur ein angemessenes Studienangebot vorfinden müssen, sondern dass hier weitere Vorsorge getroffen werden muss. Es ist Wohnraum zur Verfügung zu stellen und vielfach müssen gezielt Deutschkenntnisse entwickelt und eine besondere fachliche Betreuung organisiert werden. Der Studienverlauf ausländischer Studierender sollte mit besonderer Aufmerksamkeit begleitet werden und gegebenenfalls muss kundiges Personal der Hochschulen unterstützend zur Seite stehen, wenn Schwierigkeiten auftreten. Soziale und kulturelle Betreuungsangebote sind nicht als nebensächlich abzutun, denn sie sind für einen guten Studienfortschritt bedeutsam. Um entsprechende Angebote machen zu können, ist fachliche Kompetenz unentbehrlich und zu deren Ausbildung werden finanzielle Ressourcen benötigt.

5. *Wir müssen von unseren Produkten selbst überzeugt sein.*

Es ist eine Grundweisheit der Werbung und des Marketing, dass es keinen Sinn hat, der Welt etwas verkaufen zu wollen, an das man selbst nicht glaubt. Es ist daher nicht förderlich, wenn man in Deutschland vor allem Pessimisten über die Situation der Hochschulen sprechen hört. Das bestärkt nicht nur hochschulfremde Akteure darin, den Hochschulen zu sagen, was zu tun ist, sondern diese besondere selbstkritische Art macht auch international keinen guten Eindruck. Man muss die Dinge nicht schönreden. Aber - und so lautet schon ein Argument Kants in seiner Schrift ‚Zum ewigen Frieden‘ - es ist keineswegs auszuschließen, dass Verhältnisse erst dadurch schlecht werden, dass man sie so behandelt als wären sie es schon. Solchen self-fulfilling prophecies muss man engagiert entgegentreten. Und das lohnt sich, denn dadurch verändert man die Welt selbst, nicht nur die Weise, in der über sie geredet wird.

Das gilt auch für Studiengänge und Studienabschlüsse. Will man einen deutschen Bachelor erfolgreich am internationalen Bildungsmarkt positionieren, muss man ihn auch selbst als einen vollwertigen akademischen Abschluss behandeln. Um so bedauerlicher ist es, dass von den drei beteiligten Parteien – den Hochschulen, dem Gesetzgeber und der Wirtschaft – keine bislang den Mut gefunden hat, die konsequente und kompromisslose Anerkennung des Bachelor zu forcieren: Die Hochschulen könnten dies tun, indem sie nur noch die Grade des gestuften Systems verleihen, der Gesetzgeber, indem er die Hochschulen hierzu verpflichtet, oder die Wirtschaft, indem sie verbindlich erklärt, Master- und auch Bachelorabsolventen zu suchen und einzustellen. Die Verantwortung dafür, dass deutlich wird, dass sich ein Bachelor-Studium in

Deutschland lohnt, trägt die Wirtschaft, weniger die Verbände, die sich dezidiert positiver äußern als die einzelnen Unternehmen. Solche verbindlichen Aussagen hört man aber leider nicht und das empfinde ich unter anderem deshalb als unerträglich, weil gerade die Unternehmen jahrelang nach Entschlackung und Straffung von Studiengängen, nach international anerkannten Abschlüssen und nach einem gestuften Studiensystem verlangt haben. Nun, da diese Voraussetzungen geschaffen sind, darf man von den Arbeitgebern erwarten, dass sie sich entsprechend unterstützend verhalten.

Ausblick auf weitere Zwischenbilanzen.

Die Veranstaltung „Internationales Hochschulmarketing“ wollte Zwischenbilanz ziehen. Es ist deutlich geworden, dass in den letzten Jahren insgesamt gesehen deutliche Erfolge erreicht worden sind. Wenn wir uns in zwei oder drei Jahren zu einer ähnlichen Veranstaltung erneut treffen sollten, werden wir wiederum nur eine Zwischenbilanz ziehen. Das ist in einem wettbewerblichen System so. Es gibt immer nur Zwischenbilanzen. Es ist gut, dass wir diese Notwendigkeit permanenter Neuerfindung des eigenen Systems erkannt haben.