



**Erneuerung der Universität:
Wettbewerb, Autonomie und Internationalität**

Prof. Wolfgang A. Herrmann
Technische Universität München

Vor 50 Jahren war die deutsche Universität im Begriffe, den von Humboldt gesetzten akademischen Anspruch – *Einheit von Forschung und Lehre, Freiheit von Forschung und Lehre* – wiederherzustellen, nachdem die Machthaber des „Dritten Reiches“ durch ihre Gleichstellungspolitik auch hier viel Schaden angerichtet hatten. „*Das Wesen der Universität ist der lebendige Geist, der in ihr weht,*“ sagte Karl Jaspers in seiner berühmten Heidelberger Rede im Jahre 1946. Zwei Jahre später bereitete der Verfassungskonvent auf Herrenchiemsee das Grund-gesetz der Bundesrepublik Deutschland vor, das im darauffolgenden Jahr verabschiedet wurde. Selbstverständlich schützte es wieder – wie schon die Paulskirchenverfassung und die Weimarer Verfassung – die Freiheit von Forschung und Lehre (Art. 5 Abs. 3 GG).

Seither hat sich im deutschen Bildungswesen viel verändert. Einen der wichtigsten Beiträge leistete der Philosoph und Pädagoge Georg Picht im Jahre 1964, als er in „*Christ und Welt*“ die Verbesserung des Schul- und

Hochschulwesens vor dem Hintergrund einer drohenden „deutschen Bildungskatastrophe“ anmahnte. Der darauffolgende Ausbau der Hochschulen, einschließlich der zügigen Errichtung von Fachhochschulen, hat dem rasch wachsenden Andrang nicht standgehalten. Wir befinden uns heute in einer höchst dramatischen Situation, die durch Überfüllung und Bürokratisierung der Universitäten gekennzeichnet ist. Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Erneuerungsbedarf unseres Hochschulwesens ist deshalb angezeigt. Der Wirtschaftsbeirat der Union e. V. hat sich frühzeitig, nämlich im Januar 1997, in die Reformdebatte eingeschaltet. Die wesentlichen Vorschläge und Argumente sind nachfolgend zusammengefaßt.

Die deutschen Universitäten sind trotz respektabler Einzelleistungen in Forschung und Lehre auf die Anforderungen eines sich dramatisch verschärfenden internationalen Wettbewerbs in Wissenschaft und Wirtschaft kaum vorbereitet. Gerade weil der Staat die Universitäten als ureigene Hoheitsaufgabe versteht, die akademische Ausbildung als Allgemeingut anerkennt und deshalb finanziert, die Wissenschaftsfreiheit verfassungsmäßig ebenso garantiert wie die freie Berufswahl (Art. 5 Abs. 3 GG bzw. Art. 12 GG) – genau deshalb hat er Fehlentwicklungen zu korrigieren, die am realen Bedarf an akademischer Qualifikation vorbeigehen. Der Wirtschaftsbeirat mißt der Universität als Höhepunkt unseres differenzierten Bildungssystems die Schlüsselfunktion zur Bewältigung der intellektuellen und wissenschaftlich-technischen Zukunftsprobleme bei. Gleichermaßen ist er der Auffassung, daß die deutsche Wirtschaft im Zeitalter der Globalisierung nur gemeinsam mit ihren Universitäten und Fachhochschulen dauerhaft erfolgreich sein kann. Hierzu sind nicht nur die Ingenieur- und Naturwissenschaften gefragt, sondern alle Bereiche der wissenschaftlichen Erkenntnis. Die aktuelle Hochschulreform sollte deshalb an die historischen Stärken des deutschen Universitätswesens bewahrend anknüpfen und gleichzeitig die neuen Herausforderungen einer sich wandelnden

Welt zukunftssehend berücksichtigen. Jede Hochschule müßte die Chance erhalten, in gewissen Grenzen ihre „Hochschulreform auf eigene Faust“ (Schelsky) zu *gestalten*, statt weiterhin vornehmlich zu *verwalten*. Dieser Vorschlag soll sich in der bayerischen Gesetzesnovelle (1998) in einer „Experimentierklausel“ niederschlagen, die Hochschulen die Möglichkeit zur Erprobung profiladäquater Organisations- und Entscheidungsstrukturen einschließlich der studentischen Mitarbeit gibt. Die Thesen des Wirtschaftsbeirats im einzelnen:

1) Lehre und Forschung sind unteilbar.

Die Universität kann den ihr zugewiesenen Auftrag der wissenschaftlichen Ausbildung im Kontext und an der Spitze wissenschaftlicher Forschung nur erfüllen, wenn die Prinzipien der Humboldtschen Universität auch in wirtschaftlichen Engpaßsituationen respektiert werden. Zwar ist Forschung planbar, nicht aber ihre Ergebnisse. Die großen Entdeckungen in Naturwissenschaft und Technik sind mehrheitlich Zufallsereignisse, allerdings auf dem fruchtbaren Boden einer Wissenschaftskultur. Diese ist nicht nach Belieben an- und abstellbar, sondern ein langfristiger Faktor nationaler Kultur, zu der aber u. a. auch unsere Wirtschaft gehört. Schon deshalb sind in vielen Wissenschaftsgebieten engere Kooperationen zwischen Universität und Wirtschaft (insbesondere in Verbundprojekten) zu suchen.

2) Die Lehr- und Forschungsuniversität verlangt nach Wettbewerb.

Die deutsche Hochschullandschaft ist kontur- und strukturlos. Weder die Studenten noch die Bevölkerung identifizieren sich mit ihren Universitäten schon deshalb nicht bewußt, weil diese nicht miteinander im Wettbewerb stehen und wenig Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Die staatliche

Ressourcenzuweisung basiert nicht auf Leistungskriterien. Deshalb haben sich in Deutschland trotz seiner auf vielen Gebieten exzellenten Wissenschaftler keine ausgesprochenen Hochleistungsuniversitäten vom Niveau Harvard, Stanford, CalTech oder MIT herausbilden können. Für den besten Studenten stellt sich die Frage nach der besten Universität gar nicht, weil Universitäten nicht im *commitment for excellence* und auch nicht als *centers of excellence* definiert sind. Die Gleichwertigkeit des Abiturs ist in einem kulturförderalistisch geprägten Land eine Illusion. Schon deshalb, aber auch im Hinblick auf die Öffnung für andere europäische Landeskulturen bedarf die Studentenauswahl als tragendes Wettbewerbsfundament der Mitwirkung durch die Universitäten, wenn das Abitur nicht einer allgemeinen Hochschulreife auf hohem Niveau entspricht (z. B. Abiturnoten-gewichtung plus Eingangsgespräche). Nur so können sich die Profilvorstellungen der Universität auf die Ausbildungserwartungen ihrer künftigen Studenten abbilden. Fehleinschätzungen über die Studierfähigkeit könnten so reduziert und die hohen Studienabbrecherquoten vermieden werden – auch in Verantwortung für den einzelnen Studenten. Nur so sind schwerfällige Zulassungsapparatismen durch sachgerechte Entscheidungen ablösbar.

3) Wettbewerb ergibt Leistungsdifferenzierung.

Erst wenn die Universitäten im offenen Wettbewerb um die besten Studenten und Professoren stehen, wird es zur erfolgreichen Leistungsdifferenzierung kommen: freie Marktwirtschaft unter staatlichem Schutz. Dann wird auch eine leistungsbezogene Mittelzuweisung durch das zuständige Bundesland ihre Vorteile entfalten. Leistung muß sich nach der Qualität von Lehre und Forschung gleichgewichtig bemessen; Kriterien für die Leistungsmessung sind bekannt und erprobt. Schwerpunktsetzungen

mit dem Mut zur Lücke sind zur Sicherstellung internationaler Konkurrenzfähigkeit unausweichlich und qualifizieren oder disqualifizieren mittelfristig die Profilbildungsentscheidungen der einzelnen Universitäten. Erst wenn sich die Universität korporativ als Wettbewerbsforum nach außen und innen versteht, werden sich die Studierenden mit „ihrer Universität“ identifizieren, weil sie dann nicht mehr anonym sondern bewußt und individuell den Wettbewerb mittragen. Zum internen Wettbewerb gehören regelmäßige Evaluierungsverfahren sowie leistungsorientierte Mittelzuweisung.

4) Wettbewerb und Leistungsdifferenzierung setzen Autonomie voraus.

Die Universitätsautonomie – oft fälschlicherweise mit der individuellen Lehr- und Forschungsfreiheit verwechselt – ist nicht mehr gewährleistet. Damit fehlt auch das Forum für Wettbewerbsentfaltung. Die Universitäten sind in vielen Einzelheiten (u.a. Haushaltstitel, Lehrstuhlwidungen, Personalentscheidungen, Berufsangebote) an ministeriellen Vorgaben gebunden, der planerisch-strategische Handlungsspielraum ist gering. Eine international wettbewerbsfähige Universität braucht aber Entscheidungskraft sowie umfassende Kompetenzen im Personal- und Finanzbereich. Das kameralistische Bewirtschaftungsprinzip ist deshalb Zug um Zug durch Globalisierungsansätze abzulösen. Hierfür sind zunächst die administrativen Instrumentarien zu schaffen, möglichst von den Hochschulen selbst. Das zuständige Ministerium sollte sich auf die politische Verantwortung für die Universität im Sinne der Eigentümer- und Richtlinienfunktion konzentrieren. Autonomie muß (vom Staat) gestärkt und (von der Universität) wahrgenommen werden.

5) Die korporative Autonomie erfordert unternehmerische Führung.

Im Sinne des Wettbewerbsgedanken sind auch die aus dem Hochschulrahmengesetz des Bundes (HRG; 1976) resultierenden Leitungsstrukturen insuffizient. Der Präsident/Rektor vollzieht nach den einschlägigen Landesgesetzen im wesentlichen die Beschlüsse der Kollegialorgane (z. B. Art. 23 Abs. 1 BayHSchG), die Gestaltungsfreiräume sind eng. Auf der Fakultäts-ebene ist der Dekan bisher ohne nennenswerte Entscheidungsbefugnis. Will die Universität eigenen Entwicklungslinien folgen und ihre Zielvorgaben erreichen, so bedarf sie einer erheblich gestärkten Leitungsverantwortung. Der Präsident/Rektor sollte von Senat und Hochschulrat gemeinsam bestimmt werden. Die Hochschulleitung (Präsident, Vizepräsidenten, Kanzler) trägt die Verantwortung nach innen (Universität) und nach außen (Staat). In die Hochschule gehört u. a. die Finanzautonomie, einschließlich unternehmerischer Elemente wie Schwerpunktfinanzierung, Rücklagenbildung, Mittelumwidmung, Fortbildungsangebote etc. Ein modernes Management (Kanzler) ist schrittweise an die Stelle der klassischen Staatsverwaltung zu setzen. Die Universität muß sich einem persönlichen „Kundenmanagement“ (Studenten, Kooperationspartner) verpflichtet fühlen und ihrer Beratungsaufgaben (Schule, Hochschule) einen hohen Stellenwert einräumen. Auf der Fachebene (Fakultät, Department) sind die (Forschungs-) Dekane mit der Kompetenz der Mittelzuweisung auszustatten. Die gestärkte Leitungsbefugnis erfährt durch eine Kontrolle durch den Akademischen Senat sowie durch einen von internen wie externen Gruppeninteressen freien Hochschulrat. Letzterer sollte (externe) Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Verbänden und dem öffentlichen Leben umfassen. Der Hochschulrat übernimmt Entscheidungs- und Aufsichtsfunktionen, die bisher der Staat

wahrgenommen hat, insbesondere die Aufsicht über die Bewirtschaftung sowie über die kurz- und mittelfristige Hochschulentwicklung. Wichtigste Aufgabe des Akademischen Senats ist die Berufungspolitik als Kernaufgabe jeder erfolgreichen Hochschulpolitik, außerdem die fachliche Schwerpunksetzung. Der Senat bildet die Fachkulturen der Universität auf die Leitungsentscheidungen ab.

6) Die Hochschulfinanzierung soll global und leistungsorientiert erfolgen.

Die Universität wird mittelfristige Entwicklungsplanungen nur bei einer gewissen Budgetsicherheit zu leisten vermögen. Empfohlen wird das Instrument der Globalbudgetierung, weil es die größten Handlungsspielräume eröffnet. Auch wenn die Universitäten nicht frei sind von Schwankungen der staatlichen Leistungsfähigkeit (Steuereinnahmen), so ist durch eine unabhängige, die Regierung und den Landtag beratende Kommission der zwingende Gesamtmittelbedarf für die Landesuniversitäten festzustellen. Die Mittelvergabe ist in vernünftigen Zeitabständen (ca. 5 Jahre) einem „peer review“ zu unterziehen. Von der Hochschule durch Sonderleistungen (z. B. Technologietransfer-Projekte, Fortbildungsaktivitäten) erwirtschaftete Mittel verbleiben ihr für die Erfüllung eigener Aufgaben.

7) Der Hochschullehrernachwuchs ist stärker zu fördern.

Die Wissenschaftler sind in Deutschland zu alt, wenn sie auf Professuren, insbesondere Lehrstühle, berufen werden. Deshalb wird für den Ersatz der klassischen Habilitation als Regelvoraussetzung für die Professorenlaufbahn plädiert (mittleres Habilitationsalter derzeit > 40 Jahre!). Die „Professur auf Zeit“ ist für befähigte junge Wissenschaftler – ganz wie in den USA – die bessere Möglichkeit der früheren, eigenständigen Qualifizierung. Dem Wettbewerbsgedanken folgend, sollten bereits diese „Jungprofessoren von außen berufen werden, mit der Aussicht, im Erfolgsfalle an der berufenen Universität „aufzusteigen“ (*tenure track model* in den USA).

8) Die Akademische Lehre ist zu stärken.

Angesichts des rapiden Wachstums von Wissen kommt der akademischen Lehre und ihren Methoden besondere Bedeutung zu, die sich in der Position eines verantwortlichen, weisungsbefugten und über Mittel für die Lehrveranstaltungen verfügungsberechtigten Studiendekans niederschlägt. Er ist dem Präsidenten für die Erfüllung der Lehraufgaben verantwortlich und trägt dafür Sorge, daß die angebotenen Studienrichtungen von den Studierenden in der dafür vorgesehenen Zeit zu bewältigen sind. Er ist auch für die fachbezogene Studienberatung verantwortlich, gestaltet die Beziehungen zu den Schulen und leitet das Aufnahmeverfahren für die neuen Studierenden. Der Studiendekan leitet ferner das künftig zu verstärkende Weiterbildungsangebot der Fakultät für im Beruf stehende ehemalige Absolventen. Die Studenten müssen die wichtigste Stimme bei der regelmäßigen Qualitätsbeurteilung der Lehre erhalten; die Ergebnisse gehen in den Jahresbericht der Universität ein. Der Studiendekan könnte „Studienfakultäten“ leiten, die nach inhaltlich verwandten Studiengängen organisiert sind.

9) Die Mitarbeiterfortbildung ist zu stärken.

Die Lehr- und Forschungsleistung der Universitäten ist in starkem Maße von der Qualifikation der wissenschaftlichen und technischen Mitarbeiter abhängig, deren Fortbildung bisher vernachlässigt wird. Motivation und Leistungskraft können aber nur erhalten und gefördert werden, wenn diese Mitarbeiter Fortbildungsangebote in Lehre und Forschung eröffnet bekommen, gegebenenfalls im Rahmen von Auslands- und Industrieaufenthalten. Bei einem Wechsel des Lehrstuhlinhabers und dessen Forschungsgebiet sind solche Maßnahmen besonders wichtig.

10) Die Universitäten müssen weltoffener werden.

Weltoffenheit zeigt sich insbesondere an der Bereitschaft zur Internationalisierung, die – auch als Folge mangelnden Wettbewerbsbewußtseins – zu wenig gepflegt wird. Dieser Mangel zeigt sich in einem erschreckend geringen Anteil von Professoren und Studenten aus dem Ausland. Für die wirtschaftliche Zukunft ist es verhängnisvoll, wenn nicht wirksame Maßnahmen ergriffen werden, um die deutsche Universitätsausbildung international attraktiv werden zu lassen. Ausländische Studierende sind unsere besten Botschafter der Zukunft. Die Aufbruchsländer in der zweiten und dritten Welt (z. B. ostasiatisch-pazifischer Raum) sind hier besonders wichtig, werden derzeit jedoch von den Universitäten und der Politik sträflich vernachlässigt. Unnötig hohe Anforderungen an die Deutschsprachenkenntnisse ausländischer Studierender sind unerheblich und kontraproduktiv. Zur Erreichung internationaler „Paßgenauigkeit“ muß das deutsche Hochschulsystem mit dem angelsächsischen verknüpft werden (Anerkennung von Examensleistungen, Doppeldiplomierung, Bachelor/Master-Abschlüsse). Einzelne Hochschulen sollen Studiengänge von internationaler Attraktivität teils in englischer Sprache anbieten. Die Studienzeiten werden dabei nur dann nicht verlängert, wenn die „vorlesungsfreien Zeiten“ effizient zur Nachbereitung sowie für die Prüfungsvorbereitung und die Prüfungen verwendet werden.

*

Die Universitäten können den veränderten Anforderungen von Wirtschaft, Staat und Gesellschaft unter internationalem Vorzeichen nur gerecht werden, wenn sie

sich klare, an den Lebenswirklichkeit orientierte Aufgabenziele stellen und diese mit Hilfe rasch ansprechender Entscheidungshierarchien umsetzen. Hierfür soll die jetzt in Gang gekommene Hochschulstrukturreform die funktionalen Voraussetzungen schaffen, indem sie darüber hinaus die *individuellen Leistungen* ihrer Mitglieder mehr als bisher individuell honoriert und dennoch die *Autonomie* der Universität stärkt. Die Universität darf nicht in einer Versorgungsmentalität erstarren; vielmehr muß sie aktiv ihre Leistungen an eine wachsend internationale Interessenschaft „vermarkten“ (z. B. gezieltes Marketing im In- und Ausland). Fachliche Schwerpunktsetzung wird die Hochschullandschaft vereinfachen und die Attraktivität einzelner Standorte steigern. Nur unter solchen Aussichten halten wir die Universität als zentrale Instanz der nationalen Kultur für überlebensfähig. Es kommt weniger auf die Größe der Universität an, im Gegenteil: Ebenso wie der weitere Ausbau der Fachhochschulen unverzichtbar ist, so müssen die Universitäten kleiner aber hochkarätiger und vermutlich auch teurer werden. Die Universitäten müssen bei aller Nähe zur Fachpraxis stets wissenschaftsorientiert bleiben.