

Entwicklungsperspektiven der deutschen Universitäten

Werner Vöth

Die deutschen Universitäten befinden sich nach den großen Veränderungen in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts, als die Hochschulen zu Institutionen der „akademischen Massenausbildung“ wurden, im zweiten tief greifenden Veränderungsprozess der letzten 40 Jahre. Diesmal geht es darum, die Universitäten auf die neuen Anforderungen vorzubereiten, die auch für sie aus dem Globalisierungsprozess resultieren. Das betrifft, um nur die wichtigsten Schlagworte zu nennen, ihre internationale Konkurrenzfähigkeit als **Research University** in der Forschung zu steigern, ihre Fähigkeit, eine qualitativ gute und zugleich effiziente Ausbildung für einen wachsenden Anteil der künftigen Erwerbstätigengenerationen sicherzustellen sowie ihre Verwaltungsstrukturen und ihre Managementkapazität, die teilweise noch immer Züge der tradierten „Honoratioren-Universität“ tragen, in Richtung der **Managerial University** umzugestalten. In diesem Kontext stellt sich natürlich auch die Frage,..., ob diese Umgestaltungen weiterhin in der Form der Universität als staatlicher Veranstaltung vonstatten gehen sollen oder ob Formen der Public Private Partnership die angemessenere Antwort auf die zukünftigen Herausforderungen sind. In meiner kurzen Darstellung kann ich selbstverständlich nicht das gesamte Panorama der begonnenen bzw. anstehenden Veränderungen eröffnen, sondern lediglich einige pointierte Thesen formulieren, die zudem aus der Perspektive der Freien Universität Berlin als einer der großen deutschen Universitäten gesehen sind, die sich inmitten des Umgestaltungsprozesses befindet.

Es gibt ein beliebtes, in Teilen der Presse und der Öffentlichkeit gepflegtes Vorurteil gegenüber deutschen (öffentlich-rechtlichen) Universitäten, das da lautet, sie seien zu groß, zu überfüllt, hielten an trägen Entscheidungsprozessen fest und seien insgesamt leistungsschwach. Ich bitte bereits jetzt um Nachsicht, wenn ich diese Vorurteile nicht bestätigen kann. Vielmehr werde ich in fünf Thesen skizzieren, in welcher Form der Erneuerungsprozess auf den Weg gebracht wurde.

Meine erste These lautet, dass der **Bologna-Prozess**, der europaweit angelaufen ist und der sich an den meisten deutschen Universitäten und auch an der Freien Universität Berlin in voller Fahrt befindet, eine tief greifende Veränderung von tradierten Studienstrukturen, Studienverhalten, Studienzeiten und Studienintensität mit sich bringen wird. Die öffentlichen Universitäten verändern also die Struktur der



Lehre in einer Dimension und in einer Weise, die bisher als Vorzug der privaten Hochschulen gegenüber den staatlichen betrachtet worden sind.

Mit der zweiten These behaupte ich, dass die kürzlich in Deutschland öffentlich angestoßene, aber seit langem vorhandene Debatte unter dem Stichwort „Elite“ die Aufmerksamkeit gegenüber **Qualitätsaspekten** und der **Förderung von Exzellenz** in Forschung und Lehre massiv verstärken wird.

These drei besagt, dass die anhaltende, steigende **Studiennachfrage** einerseits individuellen Bildungswünschen entspringt, andererseits aber auch volkswirtschaftlich erforderlich ist. Deshalb müssen staatliche Hochschulen auch weiterhin ein breites akademisches Ausbildungsangebot bereithalten, um das erforderliche Qualifikationsniveau des Faktors „Humankapital“ in einer hoch entwickelten Industrie- und Wissensgesellschaft sicherzustellen.

Meine vierte These geht dahin, dass der zu erwartende weitere **Rückzug des Staates** aus der bisher fast vollständigen Finanzierung von Hochschulen und der Verzicht auf gesetzliche Detailregelungen massive Konsequenzen auf das Verhältnis von Staat und Universitäten und Strukturen und Entscheidungsprozesse innerhalb der Universitäten haben wird.

Als Resultat dieser Entwicklungen – so meine abschließende These – wird sich im Verhältnis staatlicher und privater Universitäten nicht die einfache Alternative „staatlich vs. privat“ stellen, sondern es werden sich

1. neue Formen der Public-private Partnership und
2. neue privatwirtschaftliche Elemente innerhalb des öffentlichen Hochschulsystems entwickeln.

Gestatten Sie mir nunmehr, diese Thesen etwas im Einzelnen zu erläutern.

Der Bologna-Prozess

Die bisherigen Probleme mit der Ausbildung an staatlichen deutschen Universitäten können im Wesentlichen in drei Punkten zusammengefasst werden:

a) Die Studierenden und die Universitäten (und damit die Steuerzahler) leiden an einer zu langen Studiendauer. Nach einer im europäischen Durchschnitt langen Schulzeit leisten wir uns an den deutschen Universitäten den Luxus einer künstlich verlängerten Adoleszenz, die weder von den Betroffenen als produktiv empfunden wird noch gesellschaftlich sinnvoll ist.

b) Einem Großteil der tradierten Studiengänge an deutschen Universitäten wird nachgesagt, dass sie die „falsche Qualifikation“ insofern vermitteln, als sie vom Arbeitsmarkt nicht nachgefragt würden, sondern durch eine erneute „berufliche Qualifikationsphase“ ergänzt werden müssten. Zudem seien sie zu „theorielastig“, weil sie nach wie vor überwiegend an wissenschaftlicher Nachwuchsausbildung orientiert seien, nicht aber daran, ca. 40% eines Geburtsjahrganges eine berufsorientierte akademische Qualifikation zu vermitteln.

c) Zwar bringen die Universitäten auch weiterhin Spitzennachwuchskräfte hervor,

wie sich etwa an dem Anteil deutscher Wissenschaftler an ausländischen Universitäten und Forschungseinrichtungen ablesen lässt, in der Breite wiesen die Absolventen aber deutliche Defizite aus.

Auf dieses Problembündel reagieren die „Bologna-Studiengänge“, also die konsekutiven Bachelor- und Masterstudiengänge in dreifacher Weise.

Die durchschnittliche Studiendauer soll drastisch gesenkt und mit dem BA bzw. BSc nach drei Jahren ein erster berufsqualifizierender Regelabschluss erreicht werden. Der zweijährige Master kann entweder forschungsorientiert oder vertieft praxisorientiert angelegt werden, so dass sowohl die Voraussetzungen für hoch qualifizierten wissenschaftlichen und Forschungsnachwuchs als auch für eine hoch qualifizierte außeruniversitäre Berufstätigkeit geschaffen werden. Diese Studienstruktur bedeutet gegenüber dem Status quo zweifellos eine deutliche Zunahme der Intensität des Studiums, was aber von einem großen Teil der Studierenden begrüßt wird, weil sie es als intellektuelle Herausforderung und als Appell an ihre Leistungsbereitschaft verstehen. Eine solche Studienorganisation bedarf einer permanenten Studien- und Erfolgskontrolle, die insofern zweckvolle Traditionen der angelsächsischen und der deutschen Universitätsausbildung aufgreift und kombiniert. Ein bleibendes Problem stellt allerdings die Studienfinanzierung unter diesen neuen Organisationsformen dar; in Deutschland ist aber die Einsicht gewachsen, wenngleich noch nicht in politische Handlungsprogramme übersetzt, dass die bisherigen Formen der Studienfinanzierung und der überwiegend staatlichen Finanzierung von Hochschulen grundlegend reformbedürftig sind.

Was die „falsche Qualifikation“ in überkommenen Magister- und teilweise auch Diplomstudiengängen betrifft, wird die Praxisorientierung in den neuen flächendeckend einzuführenden BA-Studiengängen deutlich erhöht. Rund 1/6 des künftigen Studiums sind in berufsvorbereitenden „Praxismodulen“ zu absolvieren, was einerseits insbesondere in einer Reihe von geisteswissenschaftlichen Fächern eine kleine Revolution bedeutet, andererseits aber die Erfahrungen in natur-, ingenieur- und auch sozialwissenschaftlichen Fächern reflektiert, dass berufsrelevante Qualifikationen nicht erst nach, sondern schon während des Studiums erworben werden sollen, um einen möglichst friktionsfreien Berufseinstieg zu gewährleisten.

Der zum Teil mangelhaften Qualitätskontrolle in bisherigen Ausbildungsgängen wird in Zukunft durch eine formalisierte Akkreditierung, d.h. einem „anerkannten Qualitätszertifikat“ entgegengetreten, die durch unabhängige Agenturen durchgeführt und in regelmäßigen Abständen wiederholt wird. Dadurch wird ein dauerhaft hoher Ausbildungsstandard gewährleistet sein. Ergänzt wird dieses System durch eine permanente Evaluation von Studium und Lehre auch durch die „Kunden“ der Ausbildung, also die Studierenden. Die ersten Erfahrungswerte an der Freien Universität weisen darauf hin, dass die neuen Studiengänge gut angenommen werden und wie erwartet auch eine erhöhte Studienmotivation erzeugt haben.

Die Elite-Debatte

Jenseits der vordergründigen Frage, ob man gesellschaftliche „Elite“ künstlich fördern könne oder ob sie sich in jahrzehntelangen Prozessen von selbst entwickeln müsse, sind zumindest zwei Auswirkungen der politisch angestoßenen Debatte bereits jetzt sichtbar. So gilt die „Förderung von Exzellenz“ als erstrebenswertes Ziel und ist nicht mehr ideologisch tabuisiert, weil sie etwa das Ziel der Chancengleichheit verletze. Dies wussten zwar soziologische Elitenforscher schon immer, es widersprach aber dem ideologischen Bestand eines weit verbreiteten egalitären Diskurses. Erst zu einem Zeitpunkt, als die negativen gesellschaftlichen Folgen eines solchen politischen Leitbildes sichtbar wurden, erfolgte eine spürbare Umorientierung. Darüber hinaus ist die Qualität von Forschung und Ausbildung – die mit einer gewissen akademischen Arroganz unbefragt unterstellt wurde – innerhalb der Universitäten wieder zu einem vorrangigen Thema geworden, auch weil Qualität nunmehr in besonderer Weise staatlich gefördert und belohnt werden soll. Dazu darf ich Ihnen ein Beispiel aus der Freien Universität skizzieren. Wir haben mit einem Prozess der Definition und Entwicklung von „Wissensclustern/Clusters of excellence“ begonnen. Diese Cluster sollen jenseits aller disziplinären Grenzen zukunfts-trächtige Themen, zunächst in der Forschung, aufspüren und aufbereiten. Nur durch eine solche Bündelung von fachlichen Kompetenzen kann künftige Spitzenforschung initiiert und vorbereitet werden. Geplant ist weiterhin, in einem nächsten Schritt erfolgreiche Forschungsfelder auch durch Promotionsstudiengänge zu ergänzen, wodurch insgesamt das wissenschaftliche Profil einer Universität geschärft und nach außen sichtbar gemacht werden kann. Beispiele solcher Wissenscluster in der Freien Universität sind etwa der „Biocampus Dahlem“, also das Zusammenwirken von Naturwissenschaften und Medizin in den Life Sciences; das Konzept von „Global Governance“ als der Frage nach der zukünftigen politischen Ordnung nach dem Zusammenbruch der bipolaren Weltordnung und im Verhältnis des gesellschaftlichen Nord-Süd-Gegensatzes; die Rolle des Performativen in Medien und Politik, also die Frage von Realität und ihrer Darstellung im Zeitalter der globalen Mediengesellschaft.

Permanent steigende Studiennachfrage

Akademische Ausbildung entspricht, um es vereinfacht zu formulieren, individuellen Bildungswünschen und ist für eine hoch entwickelte Wissensgesellschaft ökonomisch unabdingbar, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Dies gilt insbesondere auch für Deutschland, wo die Bildungsbeteiligung im Bereich der Universitäten hinter dem europäischen Durchschnitt zurückzubleiben droht. Allerdings weisen auch in unserem Land die Zahlen derjenigen, die eine universitäre Ausbildung wünschen, nach oben. Dies hat für die Organisation der Hochschuleinrichtungen zwei Konsequenzen.

Die akademische Basisausbildung wird auch weiterhin von den großen öffentlichen

Universitäten zu leisten sein. Dies entspricht der in Kontinentaleuropa historisch entstandenen Arbeitsteilung zwischen staatlichen und privaten Aufgaben, die natürlich keine unverrückbare Naturkonstante darstellt, aber erst in längerfristigen gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen veränderbar sein dürfte. Ein Beleg hierfür sind etwa die Studierendenzahlen an privaten Hochschulen in Deutschland, die sich seit den ersten Gründungen vor einem Vierteljahrhundert immer noch auf einem Niveau von ca. 2% aller Studierenden bewegen.

Neben der akademischen Basisausbildung werden allerdings spezielle Studiengänge entwickelt werden müssen. Es zeichnet sich ab, dass solche speziellen Qualifikationsprofile sowohl von Graduate Schools innerhalb der staatlichen Hochschulen als auch von privaten Einrichtungen bedient werden müssen und können. Dieser Einsicht hat sich mittlerweile auch die staatliche Hochschulpolitik geöffnet, indem sie in der zukünftigen Förderung von Exzellenz an den Hochschulen gerade auch solche zu entwickelnden Einrichtungen in den Blick genommen hat.

Rückzug des Staates

Der absehbare Rückzug des Staates aus der Vollfinanzierung der Universitäten und der Verzicht auf rechtliche Detailregelungen dürfte die gravierendsten Konsequenzen auf die Organisation der Hochschulen in Deutschland haben. Neue finanzielle und juristische Beziehungen zwischen Staat und Universitäten bedeuten naturgemäß mehr Autonomie für die Hochschulen. So wird finanzielle Detailkontrolle, die einem kameralistischen Zeitalter entsprang, zunehmend durch ein System von Zielvereinbarungen ersetzt. Dies entspricht im Übrigen einem globalen gesellschaftlichen Trend, der etwa in den Sozialwissenschaften als Wandel des hoheitlichen Staates zu einem Moderator von sozialen Aktivitäten beschrieben worden ist.

Die direkte administrative Abhängigkeit der Hochschulen vom Staat wird zunehmend durch ein System von Netzwerkkoordination abgelöst, die die Handlungsfähigkeit von Universitäten erhöht und insbesondere in Berlin schon weit vorangekommen ist.

Innerhalb der öffentlichen Hochschulen bedeuten diese Strukturveränderungen, dass sie sich als auf dem Weg zu Managerial Universities befindlich betrachten müssen und sich auf massive Veränderungen auf zumindest vier Feldern einzustellen haben:

1. In den Universitäten wird sich ökonomisches Denken einstellen müssen und werden sich – wenngleich in angepassten Formen – marktwirtschaftliche Elemente etablieren. Eine solche Entwicklung widerspricht zwar vielleicht der deutschen politischen Romantik, die immer einen Gegensatz zwischen „Geist und Geld“ konstruieren wollte, aber zu Beginn des 21. Jahrhunderts nicht mehr realitätstauglich sein dürfte. Heruntergebrochen auf die Ebene universitären Alltagshandelns bedeuten diese ökonomischen Imperative eine steigende Budgetverantwortung der Fachbereiche, eine monetäre Mittelverteilung nach Leistungskriterien und verbindliche

Zielvereinbarungen zwischen Universitätsleitungen und Fakultäten. Innerhalb der Fachbereiche muss ein solches System auch gegenüber den einzelnen Instituten und Professuren zu etablieren sein, ohne dass die verfassungsmäßig geschützte Freiheit von Forschung und Lehre leidet.

2. Hinsichtlich der universitären Entscheidungsstrukturen, die in Deutschland jahrzehntelang als „Gremienuniversität“ gekennzeichnet werden konnten, bedeuten die Strukturveränderungen – was nur ein scheinbarer Gegensatz ist – eine Stärkung von „Leadership“ auf der Ebene der Präsidien und Dekanate, um die Fähigkeit zur Selbststeuerung der Universitäten zu steigern; zugleich eine verstärkte Dezentralisierung und Definition zuschreibbarer Verantwortlichkeiten, um die horizontale Koordination des „Netzwerks Universität“ zu ermöglichen.

3. Gravierende Veränderungen werden auch auf dem Feld der Erhöhung der personellen Flexibilität innerhalb der Universitäten anstehen. Was die Personalstruktur angeht, stehen der Beamtenstatus sowie die starren Regelungen des Bundesangestelltentarifs seit langem auf dem Prüfstand. Diese Entwicklungen finden sich im Übrigen in allen Bereichen des Öffentlichen Dienstes wieder und sind nicht ausschließlich universitätsspezifisch. Zu diesem Komplex gehört auch das Problem leistungsorientierter Bezahlung, was innerhalb des geltenden Tarifrechts starken Einschränkungen unterworfen ist. Um den besonderen Anforderungen innerhalb der Universitäten gerecht werden zu können, ist deshalb die Etablierung eines besonderen Wissenschaftstarifvertrages dringlich.

4. Im Verhältnis der Universitäten zu ihren Studierenden steht die Notwendigkeit zu Veränderungen in zwei Bereichen auf der Tagesordnung. Einerseits bedarf das System der „Zwangszuteilung“ von Studierenden in Numerus-clausus-Fächern dringend der Veränderung, auch die Verpflichtung der Universitäten, prinzipiell alle Studierenden mit einer entsprechenden „Hochschulzugangsberechtigung“ zulassen zu müssen, bedarf der Überprüfung. Notwendig ist vielmehr eine Ausweitung des Rechts der Universitäten zur Auswahl ihrer Studierenden. Nur dies entspricht auch in diesem Bereich dem Wettbewerbsgedanken. Die Freie Universität hat bereits seit einigen Jahren mit guten Erfolgen einen Teil der bei ihr zugelassenen Studierenden selbst ausgewählt.

Ein weiterhin ungelöstes, aber in unserem Kontext nicht detailliert auszuführendes Problem betrifft die Frage von Studiengebühren. Resümiert man heute die langjährige Debatte, so sind sich so gut wie alle Diskussionsteilnehmer – ein Gutteil der Studierenden eingeschlossen – darin einig, dass sie unumgänglich sind und ein fester Bestandteil des Gesamtsystems der Studienfinanzierung werden müssen. Ebenso große Einigkeit besteht auch darin, dass sie keinesfalls zu einem Ausschluss vom Studium führen dürfen und daher sozialverträglich gestaltet sein müssen. Eine Vielzahl von ausgearbeiteten Modellen, von Studienkonten bis zu nachgelagerten, vom beruflichen Karriereverlauf abhängigen Rückzahlmodalitäten eines eingeräumten Studienkredits, liegt vor und bedarf der politischen Entscheidung.

Konsequenzen für das Verhältnis öffentlich bzw. privat organisierter akademischer Ausbildung

Aus all dem bisher Gesagten dürfte deutlich hervorgehen, dass wir hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung nicht von der einfachen Dichotomie staatlich – privat ausgehen können. Es geht vielmehr, wie ich formulieren möchte, um eine **geregelt** **Arbeitsteilung** zwischen den beiden Organisationsformen. Dies bedeutet nach meinem Verständnis, dass es auch weiterhin einen staatlichen Auftrag zur Gewährleistung öffentlich zu erbringender akademischer (Grund-)Ausbildung geben wird und auch geben muss. Darüber hinaus sollte **Wettbewerb** das Verhältnis zwischen öffentlichen und privaten Einrichtungen regeln. Dies heißt, dass es eine komplementäre Struktur geben wird, in der die staatlichen Institutionen die Basisausbildung übernehmen und darüber hinaus auch in der Ausbildung „Centers of Excellence“ anbieten werden, während den privaten Hochschuleinrichtungen die Aufgabe der „sektoralen Spezialisierung“ zukommt. In der Konsequenz führt dies zur Inkorporierung privatwirtschaftlicher Elemente innerhalb des öffentlichen Hochschulsystems und zugleich zu neuen Formen der Zusammenarbeit, die als Public Private Partnership bezeichnet werden können. Oder, um ein Bild vom Bergsteigen zu bemühen: Gipfel erklimmt man besser im Team als im Alleingang.