

**Erfahrungen beim Aufbau eines privaten Liberal-Arts-  
Colleges: ECLA 1999-2002**

Stand 27. Juni 2003

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>European College of Liberal Arts 1999 - 2002</b>	<b>5</b>
<b>Liberal Arts</b>	<b>6</b>
Liberal Arts für Studierende	6
Nachfrage nach Liberal Arts	8
Separate Institution	9
Umsetzung der Liberal Arts am ECLA	11
<b>Voraussetzungen</b>	<b>14</b>
Juristische Struktur	14
Leitung	17
Verwaltung	19
Unterstützung	22
Akkreditierung/staatliche Anerkennung	27
Finanzierung	28
<b>Aufbau</b>	<b>32</b>
Markteintritt	32
Angebot	33
Wachstum	36
<b>Die Zukunft von Liberal-Arts-Colleges</b>	<b>39</b>
<b>Lehren für Stiftungen und Unterstützer</b>	<b>43</b>
<b>Nachwort</b>	<b>46</b>
<b>Die Autoren</b>	<b>47</b>

## Vorwort

Diese kurze Studie soll die Erfahrungen zusammenfassen, die einige Mitarbeiter und Mitglieder des ECLA e.V. in den Jahren 1999 bis 2002 bei dem Aufbau eines privaten englischsprachigen Liberal Arts Colleges in Berlin gemacht haben. Ziel ist, diese Erfahrungen so darzustellen, dass sie bei zukünftigen Projekten verwandt werden können, und gleichzeitig einige Lehren abzuleiten. Dies mag helfen, einige Fehler zu vermeiden und gleichzeitig von den Erfolgen zu lernen.

Die Studie richtet sich somit an bisherige Unterstützer, darunter auch Stiftungen, sowie an Personen und Institutionen, die sich für private Hochschulen in Deutschland und vielleicht sogar für praktische Fragen der Universitätsgründung und -reform interessieren. Da nicht alle Leser mit der Konzeption von ECLA vertraut sind, geht die Studie am Anfang auch auf die Rolle der Liberal Arts in Deutschland und damit auf die selbst gestellte Aufgabe von ECLA ein.

Geschrieben ist diese Studie, wie erwähnt, aus dem Blickwinkel einiger Mitarbeiter und Mitglieder, unter anderem aus der Sicht des derzeitigen Vereinsvorsitzenden. Im wesentlichen wurde diese Studie von drei Personen geschrieben. Die Inhalte wurden intern ausführlich diskutiert. Trotzdem kann diese Studie nicht den Anspruch erheben, einen Konsens oder eine beschlossene Position des ECLA e.V. wiederzugeben und kann auch nicht alle Ansichten darstellen.

Klar abzugrenzen ist diese Perspektive insbesondere von den Erfahrungen der ECLA GmbH, die seit Ende September 2002 den Studienbetrieb des ECLA übernommen hat. Diese Studie ist nicht in Zusammenarbeit mit der GmbH entstanden und gibt auch nicht deren Ansichten wieder.

Besonders betont sei auch, dass wir dieses Papier als Anstoß zur Diskussion und Reflexion verstehen, ein erstes Wort somit, keinesfalls ein letztes. Auch aus diesem Grund haben wir unsere Urteile für diese Studie durchaus pointiert dargestellt.

Die Studie gliedert sich in vier Teile. Im ersten Teil stellen wir dar, warum Liberal Arts in Deutschland im Rahmen eines Colleges weiterhin ein interessantes Thema bleibt. Im zweiten Teil diskutieren wir die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Gründung einer privaten Hochschule. Der dritte Teil zeigt, in welcher Abfolge ein College aufgebaut werden sollte. Der

vierte Teil skizziert - durchaus spekulativ und aus subjektiver Perspektive - die Möglichkeiten und Begrenzungen zukünftiger privater Hochschulinitiativen. Im fünften und letzten Kapitel versuchen wir einige Lehren für Unterstützer zu entwerfen, insbesondere bezüglich der Förderung vielversprechender junger Projekte mit all ihren Risiken.

## **European College of Liberal Arts 1999 - 2002**

Das European College of Liberal Arts wurde im April 1999 von mehreren jungen deutschen Akademikern mit Studien- und zum Teil Lehrerfahrung an renommierten englischen und amerikanischen Hochschulen in Berlin gegründet und als gemeinnütziger Verein zur Förderung der Wissenschaft eingetragen. Ziel war es, schrittweise das erste *liberal arts college* in Deutschland aufzubauen. Dank vielfältiger Bemühungen gelang es, namhafte deutsche Stiftungen zur Anschubfinanzierung des Projekts zu gewinnen, darunter vor allem die Stiftungen Mercator, Nixdorf, Haniel und den Stifterverband. Im Jahr 2000 wurde das College unweit des Max-Delbrück-Centrums für biomolekulare Forschung in Berlin-Buch angesiedelt, wo die denkmalgeschützten Bauten der ehemaligen Hufeland Kliniken zur Verfügung standen. Im Sommer 2000 organisierte ECLA im Rahmen der Pilotphase erstmals eine siebenwöchige internationale Sommeruniversität mit rund 80 Studenten aus über 20 Ländern, 8 Assistenzprofessoren und 16 Gastprofessoren, die sehr erfolgreich verlief und dem Projekt international Beachtung einbrachte. Für diese Sommeruniversität wurden etwa 200.000 € aufgewendet. In den darauffolgenden Jahren wurden weitere sechswöchige Sommeruniversitäten veranstaltet, bei denen das Format verfeinert wurde. Gleichzeitig wurden die Beziehungen zu amerikanischen Partner Colleges (z.B. Bard College) ausgebaut.

Unterstützt wurde die Arbeit der jungen Leitung durch das Kuratorium, dem Jens Reich (zeitweilig auch Präsident des ECLA), Norbert Bensel, Detlev Ganten, Dieter Henrich, Gertrud Höhler, Josef Joffe, Vittorio Hösle, Peter Graf Kielmannsegg, Jürgen Kluge, Christian Meier, Dieter Spethmann, Bassam Tibi, Norbert Walter und Christoph Wolff angehörten.

Seit September 2002 führt ECLA das *Foundation Year Programme* durch, ein einjähriges, interdisziplinäres Studium Generale mit einem neunmonatigen theoretischen Teil gefolgt von einer dreimonatigen Phase mit praxisbezogener Ausbildung durch Praktika in Wirtschaftsunternehmen und Organisationen.

Im September 2002 wurde das Projekt von der amerikanischen Christian-A.-Johnson-Endeavor- Stiftung (CAJEF) aus New York übernommen, die eine vollständige Finanzierung für die nächsten fünf Jahre zugesichert hat. Der Studienbetrieb von ECLA wechselte den Rechtsträger und ging auf eine neu gegründete gemeinnützige Gesellschaft, die ECLA gGmbH, über.

## **Liberal Arts**

Die Erfahrungen bei ECLA sprechen dafür, dass Liberal Arts eine attraktive und sinnvolle Ausbildungsmöglichkeit darstellen. Die bedauerliche Marginalisierung des breiten humanistischen Ansatzes in Deutschland halten wir für ein eher zufälliges Resultat verschiedener Faktoren, der man jedoch durch eine Binnenreform im Rahmen der bestehenden Universitätsprogramme nur sehr eingeschränkt begegnen kann. Um Liberal Arts grundlegend zu verankern, halten wir eine Institutionalisierung für unumgänglich.

Nach unserer Erfahrung, sicherlich beschränkt, aber dennoch sehr intensiv, kann Liberal Arts den Studierenden einen wirklichen Mehrwert bieten. Unter Liberal Arts verstehen wir hierbei die Beschäftigung mit großen Ideen der Geistesgeschichte (Philosophie, Literatur, Sozialwissenschaften inklusive Ökonomie, sowie Kunst), an Originaltexten arbeitend, in einem sehr lehrintensivem, studentenorientierten Umfeld und hohen, persönlich an die Studenten gestellten Ansprüchen, mit dem präzisen argumentativen Essay als Ausdrucksform. Wir benutzen dabei in diesem Text gezielt den Begriff Liberal Arts zur Abgrenzung zum Bildungshumanismus, weil dieser Begriff in Deutschland an verschiedenen Stellen sehr unterschiedlich aufgefasst wird. Tatsächlich ergeben sich natürlich sehr viele Übereinstimmungen. Im Rahmen dieses Berichts ist in den Begriff Liberal Arts ebenfalls der Begriff der *Liberal Education* einbezogen, aus dem in gewisser Weise die moderne Konzeption der Liberal Arts hervorgehen.<sup>1</sup>

### **Liberal Arts für Studierende**

Liberal Arts bieten einen Mehrwert, weil sie den Horizont des Studenten erweitern. Der Student lernt die Vielfältigkeit und auch Gegensätzlichkeit der Ideen kennen, die in den letzten 2500 Jahren das Denken bestimmt haben. Die Grundeinsicht in die Heterogenität menschlicher, gesellschaftlicher und geschichtlicher Existenz führt meist zu der Erkenntnis, dass eine Harmonisierung von Interessen und Perspektiven manchmal möglich und wünschenswert ist, oft aber nicht erreicht werden kann. In vielen Fällen erwächst daraus auch eine gewisse Bescheidenheit, Neugier auf und Respekt für das Andere, und ein Wissen darum, dass noch bessere Interpretationen immer möglich sind. Durch die Bekanntschaft mit unterschiedlichen Zusammenhängen können Liberal Arts die Wiedererkennung von Mustern fördern und ihre

---

<sup>1</sup> Für eine kurze Beschreibung dieses Konzepts siehe z. B. Denis Lawton & Peter Gordon, *A History of Western Educational Ideas*, Woburn Press, London, 2002, page 194-200

Einordnung erleichtern. Gleichzeitig kennen aufmerksame Studierende die Gefahren einer übereilten Gleichsetzung. Vieles bleibt offen und muss offen gehalten werden.

Besonders wichtig ist dabei, dass einfachere Interpretationsmuster ersetzt werden. Das Denken wird differenzierter, komplexer. Plakativ dargestellt: Wer sich mit der antiken Tragödie (und auch mit Hegel) auseinander gesetzt hat, für den liegt nahe, dass beispielsweise für den israelisch-palästinensischen Konflikt Kategorien von Gut und Böse nicht taugen. Und wer Hamlet liest, lernt, dass man sich von Komplexität nicht lähmen lassen darf.

Gleichzeitig vermitteln Liberal Arts nützliche übertragbare Fähigkeiten. Die Auseinandersetzung mit anspruchsvollen Ideen verlangt scharfe Analyse, aber auch die Fähigkeit, sinnvolle Synthesen und Verknüpfungen zu schaffen. Die Studenten müssen sich Urteile bilden, verschiedene Faktoren und Möglichkeiten abwägen. Die schreibintensive Ausbildung fördert den klaren Ausdruck, die zusammenfassende, klare Vermittlung des eigenen, differenzierten Urteils anhand von transparenten Kriterien, so wie sie auch der deutsche Leser aus dem *Economist* kennt. Die kurzen Essays erlauben einen schnellen Kreislauf, die Studierenden haben zahlreiche Gelegenheiten, die konstruktive Kritik der Dozenten in verbesserte Leistung umzusetzen. Da anwendbares Wissen ohnehin rasch veraltet, ist die Entwicklung dieser übertragbaren Fähigkeiten für Studenten besonders nützlich.

Weiterhin mögen Liberal Arts einen wertvollen Beitrag zur Persönlichkeitsbildung leisten. Studierende können sich klarer in einen breiten Bezugsrahmen einordnen. Die Übersicht über zahlreiche Ideen erlaubt eine klarere Reflexion eigener Ziele (selbst wenn diese auch komplexer geworden sind). Die Einsicht in die Vielfältigkeit der Möglichkeiten und möglicher Lebensentwürfe wird die Entscheidung nicht vereinfachen, aber sie kann doch bewusster getroffen werden. Außerdem wird klarer, dass Kompromisse notwendig und Verzicht/Verlust in einer heterogenen Welt unvermeidbar sind. Letztlich helfen Liberal Arts auch, Selbstvertrauen zu schaffen. Die großen Begriffe sind nicht mehr fremd sondern Bezugspunkte, die einen im Alltag und im freundlichen Austausch mit Mitmenschen, Freunden und Fremden begleiten können.

Liberal Arts sind keinesfalls der einzige Weg, auf dem diese Ziele erreicht oder zumindest gefördert werden können. Aber sie sind ein besonders geeigneter Weg. Liberal Arts bieten somit auf jeden Fall einen sehr attraktiven Zusatz zu fast jeder universitären Ausbildung. Zu unseren besten Studenten zählten oft gerade auch die Ökonomen, Physiker und Mediziner. Als eigenständiges Studium können Liberal Arts, wenn sie denn zur Entwicklung übertragbarer

Fähigkeiten auf höchstem Niveau dienen, eine exzellente Grundlage für einen raschen Berufseinstieg und eine baldige Spezialisierung bieten.

### **Nachfrage nach Liberal Arts**

Nach unseren Erfahrungen ist das Interesse an den Liberal Arts stark ausgeprägt. Prinzipiell ist auch die Bereitschaft zu erkennen, für eine derartige Ausbildung Geld zu investieren. Studierende und ihre Eltern verstehen, dass Ausbildung eine Investition ist, und zwar sowohl beruflich als auch für die ganze Persönlichkeit. Dieser Trend scheint weitgehend unabhängig von der ökonomischen Entwicklung, mag sich sogar mit einer Verschlechterung der ökonomischen Lage verstärken. Einerseits wird eine solche Verschlechterung zu weiteren Sparmaßnahmen im staatlichen Bildungsangebot führen, andererseits wird es den Wettbewerbsdruck auf dem Arbeitsmarkt erhöhen, in dem charakterliche Souveränität sowie ausgeprägte Fähigkeiten und gute Englischkenntnisse auch zukünftig attraktiv bleiben. Die zu erwartende Einführung von Studiengebühren (weil dies bei weiterhin steigender Staatsverschuldung den Druck auf den Haushalt lindert) wird diese Entwicklung zusätzlich beschleunigen. Wir haben es zwar bei ECLA erleben dürfen, dass Studierende, deren Eltern jährlich sechsstellige DM-Beträge verdienen, sich um ein Vollstipendium bewarben. Dies war jedoch die Ausnahme, die Bereitschaft einen eigenen Beitrag zu leisten war stark ausgeprägt. In der Sommeruniversität 2002 hat ECLA kein Vollstipendium mehr vergeben, und auch alle Osteuropäer haben einen gewissen Beitrag geleistet. (Dabei musste niemand aus finanziellen Gründen auf die Teilnahme verzichten, außer einem Kind sehr wohlhabender Eltern, die nicht bereit gewesen waren, einen angemessenen Beitrag zu den Studiengebühren zu leisten.)

Als kleines Indiz der starken gesellschaftlichen Nachfrage im gegenwärtigen Umfeld, mag das besondere öffentliche Interesse an »Bildung« dienen, so wie es sich bei Dietrich Schwanitz, aber auch in der pädagogischen Diskussion über den Kanon (z. B. Annette Schavan) findet.

Diese Nachfrage nach den Liberal Arts wird jedoch von der allgemeinen Kritik am Humanismus nicht berührt. Die sozialkritische Skepsis gegenüber dem Humanismus wird von vielen Interessenten nicht geteilt, und zwar nicht wegen einer prinzipiellen politischen Einstellung. Unter unseren begeisterten Studierenden waren zahlreiche, die keinesfalls konservativ waren. Diese Studierenden halten die Beschäftigung mit der Geistesgeschichte für durchaus kompatibel mit der Absicht, in der Gesellschaft noch viel zu verändern. Obendrein bieten die emanzipatorischen Bildungsentwürfe für engagierte Studierende keine zwingend überzeugende Alternative, nicht zuletzt weil sie oft als Selbstzweck erscheinen und eine Studentenschaft mit ausgeprägtem Veränderungspathos und langen Studienkarrieren ansammeln. Der Anspruch ist bisher noch nicht eingelöst worden und das Angebot ist wenig



attraktiv. Umgekehrt widerlegten bei ECLA gerade die Vielfältigkeit der studierten Ideen, aber auch der Studierenden selbst (vom chinesischen Hayekianer zum slowenischen Globalisierungsgegner) jede Vermutung, es handele sich um ein „konservatives“ Programm.

Auch die Postmoderne steht den Liberal Arts nicht entgegen. Gerade die Vielfalt, die durch die Liberal Arts gelernt wird, führt dazu, dass die Sensibilitäten, die von der Postmoderne eingefordert werden, bereits gelernt sind. Denn wenn die Postmoderne überhaupt mit einem eigenen konstruktiven Programm auftritt, so besteht dieses in Ermahnungen, aufmerksam zuzuhören, gründlich zu analysieren, mit Generalisierungen vorsichtig zu sein, und auch die Minderheiten und das Verdrängte zu berücksichtigen. All diese Ansprüche, insofern überhaupt machbar (gerade bei der Gleichberechtigung des Marginalisierten stößt man hier an natürliche Grenzen), werden von den Liberal Arts verwirklicht.

### **Separate Institution**

Die Liberal Arts sind am besten an einer eigenen Institution aufgehoben. Und nur im Rahmen einer solchen Institution kann die Lehre die Möglichkeiten der Liberal Arts wirklich umsetzen. Dies liegt an den Strukturen, an dem möglichen Studierenerlebnis, an der Rekrutierung von Dozenten, sowie an den Risiken der Verdrängung in einer größeren Institution. Liberal Arts müssen somit selbst institutionalisiert werden. Dazu bietet sich ein eigenständiges, unabhängiges College an. Denkbar ist jedoch auch ein University College, das als eigenständige Institution einer Universität angegliedert ist. Versuche, eine Gesamtkonzeption der Liberal Arts kleinformig innerhalb bestehender Universitätsprogramme und -strukturen umzusetzen, sind eher vorsichtig zu beurteilen.

Ein zentraler Faktor zum Gelingen dieses Entwurfes ist die Form des Colleges selbst. Das College sollte international sein, weswegen sich Englisch als Sprache anbietet, sowie eine Gemeinschaftserfahrung bieten, weswegen es mit einem Wohnangebot verbunden sein sollte. Die Internationalität sichert die Vielfältigkeit nicht nur der Inhalte, sondern auch der Standpunkte. In den Seminaren waren Diskussionen z. B. über charismatische Führerfiguren bei Kierkegaard besonders lebhaft, wenn ein Ägypter dabei an Nasser, ein Balte an Stalin und eine Amerikanerin an den Film des letzten Sommers dachte. Das gemeinsame Wohnen fördert die Beschäftigung mit den vorgegebenen Themen auch außerhalb des Seminarraums, so bei nächtlichen Diskussionen über die praktische Bedeutung von Adam Smith für die Globalisierung bei Spaghetti. Fast alle unsere Studenten haben diese Möglichkeit als besonders wertvoll empfunden, und auch 23-jährige passten sich in die Doppelzimmer gut ein. Allerdings bewährte sich, dass das große Hauptgebäude mit Seminarräumen, Computern und dem Flügel auch abends zur Verfügung stand, so dass Studierende bei Bedarf nach etwas Ruhe dorthin

ausweichen konnten und auch abends oft die Administration zu einem ruhigeren Gespräch antreffen konnten.

Eine separate Institution ist auch deswegen eine Voraussetzung für das Gelingen der Liberal Arts, weil sie eigene Strukturen brauchen. Die Institution muss sehr auf die spezifischen Bedürfnisse der Studenten zugeschnitten werden. Der Haushalt muss dazu mit einer gewissen Flexibilität geführt werden, viele Leistungen müssen von außen eingekauft werden, weswegen die Einordnung in einen großen Verwaltungsapparat schwierig ist. Gleichzeitig brauchen die Liberal Arts eine straffe akademische Führung, weil andernfalls ein übergeordnetes Konzept wegen divergierender Ansichten unterschiedlicher Dozenten schnell zerbricht. Die Lehre ist, um es etwas provokativ zu sagen, studentenorientiert und deswegen nicht frei, weil Freiheit der Lehre sonst schlimmstenfalls Willkür der Lehrenden bedeuten kann. Es geht hierbei nicht um eine Zwangsharmonisierung, sondern um eine Festlegung des integrierten Lehrplans, verbindlicher Kriterien, sowie darum, die zum Teil sehr akademisch orientierten Dozenten zur Vermittlung von praktischen Fähigkeiten anzuhalten. Weiterhin muss die akademische Führung sicherstellen, dass ein Ausgleich zwischen den sehr spezialisierten Forschungsinteressen einerseits - immer auf das Neue zielend -, und der auf Grund der breiten Interessen der Studierenden allgemeinverbindlichen Lehre andererseits geschaffen wird. Der Mehrwert für Studierende ist sehr begrenzt, wenn Dozenten etwa grundlegende Theorien der Gewaltenteilung nur mit der postmodern-psychoanalytischen Interpretation von Lacan betrachten wollen. Selbstverständlich kann dieses Konzept der straffen Führung nur dann gelingen, wenn die akademische Leitung Kompetenz mit integrativem Führungsverhalten, also viel Zuhören und erheblichem Fingerspitzengefühl, verbindet.

Die separate Institution ist auch für die Rekrutierung geeigneter Dozenten wichtig. Die Lehre an einer solchen Institution in Deutschland kann in den Gründerjahren typischerweise für die Dozenten nur einen Karriereabschnitt bedeuten, keine langfristige Karriere. Viele der Dozenten muss man aus dem Ausland rekrutieren, weil man für die Studierenden Vielfalt schaffen möchte. Zudem ist es nach unseren Erfahrungen auch nicht einfach, in Deutschland geeignete Dozenten für ein einjähriges Programm zu finden. Das liegt einerseits daran, dass qualifizierte deutsche Dozenten teils das System der Liberal Arts nicht kennen, insbesondere nicht den klassischen Essay, andererseits an dem Verlauf der deutschen Dozentenlaufbahn (selbst wenn dieses derzeit im Umbruch ist). Mit einer deutschen Promotion fehlt den Dozenten oft die Lehrerfahrung, während der Habilitation können sie nicht aussteigen, nach der Habilitation sind sie für eine Stelle als Assistenzprofessor nach eigenem Empfinden vielleicht schon überqualifiziert und oft nicht mehr am intensiven Umgang mit jungen Studenten im geforderten Sinne interessiert. Bei der Besetzung dieser Stellen braucht die Institution also Freiheit, sowohl

in der Auswahl der Dozenten, als auch in der Gestaltung der Verträge, die in der einen oder anderen Form international attraktiv sein sollten. Hochqualifizierte Bildungsheimkehrer kommen nach unserer Erfahrung nur dann zurück, wenn die Stellen im Vergleich mit anderen Angeboten interessante Möglichkeiten bieten.

Die separate Institution wird weiterhin benötigt, weil in einem klassischen Universitätsbetrieb die Grundlagenbildung rasch verdrängt wird. Überspitzt gesagt, gleichen viele Universitäten dem Heiligen Römischen Reich Deutscher Nation, mit einem schwachen Kaiser zwischen vielen Fürsten. Ein Bildungsanspruch braucht Hausmacht, um sich gegen die mächtigen Fachbereiche behaupten zu können. Wie uns der Präsident einer großen Universität bestätigte, würden ihm Stellen für Grundlagenbildung bei den Verteilungskämpfen der nächsten Sparrunde sofort gestrichen. Dies mag - neben der Expansion des Lehrstoffes - ein Grund sein, warum Allgemeinbildung (wöchentlicher *dies universitatis*, Allgemeinbildung als neuntes Prüfungsfach im ersten juristischen Staatsexamen) zunehmend marginalisiert wurde.

Letztlich spricht das Beispiel der USA für eine separate Institutionalisierung der Liberal Arts. In den USA gibt es etwa 400 Liberal Arts Colleges, die ihren Studenten eine oft exzellente Ausbildung bieten. Diese Institutionen haben sich in den USA auch deswegen gehalten, weil weite Teile der Hochschulausbildung über private Institutionen stattfindet. Sie sind somit nachfrageorientiert und werden nicht politisch bestimmt. Da die Liberal Arts Colleges sich ausschließlich auf die Lehre von Undergraduates konzentrieren (im Gegensatz zu den großen Forschungsuniversitäten wie z. B. der Ivy League), treten Forschungsaktivitäten der Dozenten auch nicht in Konflikt mit den Bedürfnissen einer abgestimmten und integrierten Ausbildung der Studenten. Oft wird gesagt, dass das amerikanische Berufsbild eben anders sei: eine breite universitäre Ausbildung direkt nach der Schule, zwei Jahre Arbeitserfahrung, dann, wenn erwünscht, die Spezialisierung durch MBA, Law School, usw., bevor die Karriere fortgesetzt wird. Umgekehrt mag aber auch richtig sein, dass gerade die Existenz großartiger Liberal Arts Colleges mit ihrem konzentrierten, attraktiven Angebot derartige Bildungskarrieren ermöglicht.

#### **Umsetzung der Liberal Arts am ECLA**

Die Vorgehensweise am ECLA war daher prinzipiell richtig. Es wurde sehr auf die Eigenständigkeit geachtet, der College-Gedanke wurde schlüssig umgesetzt. Dies lässt sich auch im Rückblick mit Überzeugung sagen, nachdem man von der Notwendigkeit, für das ECLA-Konzept zu werben, entbunden ist.

Das Konzept mit Studenten und Dozenten eine Gemeinschaft in Berlin-Buch, 25 Minuten vom Stadtzentrum entfernt, zu schaffen, war ideal. Die relative Stadtnähe, die nötige Entfernung, um

die Studenten zusammenzuhalten, aber nah genug, um die kulturellen Vorteile der Hauptstadt insbesondere für Seminare und Museumsbesuche, öffentliche Vorlesungen usw. zu nutzen, erwies sich dabei als ideale Kombination. So entstand ein eigenes, sehr kreatives und inspirierendes Campusleben aus gelebter Nähe und Gemeinschaft. Auch die weitläufigen Parkanlagen mit ihrem alten Baumbestand um die Lehr- und Wohngebäude im Ludwig-Hoffmanschen Stil herum, boten sehr vielfältige und großzügige Möglichkeiten, die von Studenten und Lehrkörper gleichermaßen bestens genutzt wurden. Dazu gehörten Seminare, Tutorien und „sokratische Einzelgespräche“ bei sommerlichen Temperaturen im Schatten alter Platanen, wie auch ein mitternächtliches Fußballspiel und eigentlich so ziemlich alles, was Studierenden und Dozenten einfallen kann.

Vielversprechend war auch die Ausrichtung auf innovative Studieninhalte z. B. in den Life Sciences, und die Absicht, diese mit den klassischen Inhalten der Geisteswissenschaften zu verknüpfen. Besondere Chancen hatte ECLA insbesondere durch die Nachbarschaft zu dem Max-Delbrück-Centrum in Berlin-Buch. Ein Masterskurs in Bioethik hätte verschiedene Möglichkeiten und Anliegen von ECLA direkt verknüpft und hätte auch in kurzer Zeit entwickelt werden können. Der Ruf von ECLA entwickelte sich auch dadurch, dass in solche neue Richtung gedacht wurde.

Bezüglich der klassischen Inhalte der Liberal Arts war die Lage etwas komplexer. Hier gab es innerhalb der ECLA sehr unterschiedliche Ansätze und keine Einigkeit. Einerseits gab es innerhalb von ECLA einige Personen, für die die Liberal Arts ein Selbstzweck waren. Auf der anderen Seite waren »Funktionalisten«, die Liberal Arts im Einzelnen durch ein beabsichtigtes Resultat rechtfertigen wollten, also ein recht genaues Bild der den Studierenden zu vermittelnden Fähigkeiten und Kenntnisse dem Entwurf des Lehrplans vorausstellen wollten. Die Begründung für diesen Ansatz lag nicht in einer unmittelbaren, kurzfristigen Verwendbarkeit, sondern in der Befürchtung, dass andernfalls eine sachlich-objektive Diskussion über die Gestaltung der Inhalte unmöglich bleiben muss. Hier gelang es nicht, Übereinstimmung zu erreichen - und die Unschärfe des resultierenden, und der Öffentlichkeit präsentierten Bildes wurde von aufmerksamen Beobachtern durchaus bemerkt. Im Rückblick erscheint die Notwendigkeit eines funktionalistischen Ansatzes besonders deutlich, weil Entscheidungen über Inhalte eine transparente Grundlage haben müssen und weil konstruktive Diskussionen klare Bezugspunkte brauchen. Diese haben bei ECLA eindeutig gefehlt und die Kritik, die der Institution in diesem Punkt entgegengeschlagen ist, war insofern voll berechtigt. Nicht zuletzt muss man auch betonen, dass ECLA bei der Umsetzung der Liberal Arts noch in den Kinderschuhen steckte. Das Konzept war im Ansatz sehr viel versprechend, aber keinesfalls voll entwickelt.

Der Unterschied zwischen der ersten Phase der Sommeruniversitäten, und dem einjährigen Programm muss dabei besonders betont werden. In einigen Hinsichten ist das sechswöchige Programm besonders attraktiv, weil man in kurzer Zeit sehr viel lernen kann, die Kosten sowohl für Studenten als auch Geldgeber begrenzt sind, gleichzeitig die Lernkurve bereits recht steil ist und ein erhebliches Niveau erreicht wird. Die Kosten für das einjährige Programm pro Student betragen mindestens das siebenfache, wobei keinesfalls klar ist, ob dies dem tatsächlichen Mehrwert entspricht. Sechs Wochen sind für jeden Studenten zu investieren, während ein Jahr einen wesentlichen Abschnitt der eigenen Studienkarriere darstellt. Ein einjähriges Programm muss daher das Lehrangebot erheblich erweitern, was in der ursprünglichen Konzeption auch so beabsichtigt war (Praktikum, Intensivkurs BWL, Module zur Fähigkeitsvermittlung). Aber dieses Programm war in manchen Hinsichten eher theoretisch skizziert. Tatsächlich war es nicht gründlich entwickelt, dazu bestand weder die erforderliche Übereinstimmung, noch war genügend Zeit, diese Entwicklung vorzunehmen.

Einige Aspekte der Positionierung des ECLA waren problematisch. So wurde anfangs die Werbung für das eigene Konzept mit durchaus überheblicher Kritik an der Staatsuniversität verbunden. Hierbei wurde die deutsche Universität für Mängel kritisiert, die schlussendlich politisch begründet sind. Mit dieser Kritik hat man sich wenig Freunde gemacht und zahlreiche potenzielle Unterstützer verloren. Es wäre besser gewesen, jegliche Gegenüberstellung zu vermeiden und die Liberal Arts als eine Bereicherung der Bildungslandschaft zu preisen, nicht als Lösung für die "reformunwillige/-unfähige" Universität.

Außerdem erscheint im Rückblick der Bezug auf große angelsächsische Vorbilder übertrieben. Zwar musste das junge College Bezug nehmen auf Vorbilder, um das eigene Anliegen verständlich zu machen. Aber man hat sich mit dieser Positionierung ebenfalls gewisser Glaubwürdigkeit beraubt, weil man damit Ansprüche stellte, die kaum einzulösen waren - und damit eher Zweifel provozieren mussten. Selbst wenn in einigen Außendarstellungen große akademische Markennamen vielleicht unverzichtbar waren, so hätte man doch zumindest parallel ein spezifisches und eigenständiges Profil bilden müssen (u. U. auch mit Bezug auf geeignetere amerikanische Vorbilder als Stanford, Harvard und Oxford).

## **Voraussetzungen**

Die Erfahrungen im Aufbau der ECLA waren höchst praktischer Natur. Die Tagesarbeit war somit weit von den hehren Idealen der humanistischen Bildung entfernt. Eine Praktikantin hat dabei die zentrale Lehre pointiert auf den Punkt gebracht: Man kann den Zoo nicht mit den Tieren bauen. Vor allem dann nicht, wenn die Mittel ohnehin zu knapp sind. Institutionelle Ziele müssen von Anfang an vorangestellt und verankert werden. Ihre Verfolgung muss kontrolliert werden, wie auch Mittel für die Umsetzung dieser Ziele zur Verfügung stehen müssen. Sonst werden interne Partikularinteressen - Leoparden, Eisbären, Antilopen - gerade bei Knappheit der Mittel zur großen Gefahr.

### **Juristische Struktur**

Das Projekt ECLA ist von seinen Anfängen im Jahr 1999 bis zum September 2002 in der Rechtsform des (gemeinnützigen) eingetragenen Vereins geführt worden. Vereinsmitglieder waren neben den Gründern des Projekts Mitarbeiter und andere Personen, die aufgrund persönlicher und fachlicher Anbindung bereit waren, die Arbeit in der Institution auf die eine oder andere Weise zu unterstützen. Über den gesamten Zeitraum lag die Anzahl der Vereinsmitglieder zwischen zehn und zwanzig. Der Verein wurde zeitweise von einem einzelnen Vorsitzenden vertreten - über den grössten Zeitraum jedoch gehörten dem Vorstand neben dem Vorsitzenden weitere Vorstandsmitglieder an.

Im Rückblick hat sich gezeigt, dass die gemeinnützige GmbH wohl schon früher die dem e.V. vorzuziehende Struktur für ECLA gewesen wäre. Tatsächlich jedoch wäre es bei ECLA schwierig gewesen, direkt in der Anfangsphase eine GmbH zu gründen. Insbesondere wären einige der frühen Unterstützter wahrscheinlich nicht bereit gewesen, sich auch als Gesellschafter formal zu engagieren. Ähnliche Herausforderungen werden auch anderen vergleichbaren Projekten bevorstehen.

Im direkten Vergleich der beiden Rechtsformen hinsichtlich Organstrukturen, Kontrollmöglichkeiten und Transparenz, ergeben sich einige Vorteile der GmbH- Struktur gegenüber dem Verein. Zwar lässt sich ein College durchaus mit einem Verein als Träger aufbauen, aber unsere Erfahrung mit dieser Organisationsform hat uns ihre Schwächen in diesen Bereichen deutlich vor Augen geführt.

Ein Vorteil der GmbH ist, dass die Kontrolle sozusagen "von oben" durch die Gesellschafter durchgeführt wird, die ein Interesse an einer ordentlichen Führung der Gesellschaft haben

müssen. Schließlich haften diese Gesellschafter mit ihrer Einlage, wie ebenso auch mit ihrem Ruf. Die Trennung zwischen Handelnden und Kontrollierenden ist in dieser frühen Phase und bei einem jungen Projekt sinnvoll, weil erfahrene Gesellschafter, die nicht zugleich in der Geschäftsführung tätig sind, den jüngeren operativ Tätigen mit verbindlichem Rat zur Seite stehen können. Bei drohenden Fehlern können sie früh korrigierend eingreifen. Umgekehrt ist ein weiterer Vorteil der GmbH, dass die Gesellschafter enger angebunden sind, somit sowohl die Vorgänge innerhalb der GmbH gut kennen, sich also mit ihrem eigenen Ruf für die GmbH verbürgen können, wie auch "mit im Boot sitzen", sich also bei der Werbung finanzieller, politischer und akademischer Unterstützung intensiver einbringen müssen, als dies eher unverbindliche Mitglieder sowie Kuratoren eines Vereins tun werden. Die Stellung des einzelnen Gesellschafters der GmbH ist allgemein stärker und die von der Gesellschafterversammlung insgesamt ausgeübte Kontrolle über die Tätigkeit der Geschäftsführung stringenter als dies im Rahmen der Vereinsstruktur für das Mitglied und das Gremium der Mitgliederversammlung gilt. Zugleich schafft die Struktur der GmbH, die ja mit Hinblick auf die Teilnahme am Wirtschaftsverkehr gesetzlich intensiv geregelt ist, eine Transparenz (auch z.B. durch die Verpflichtung zur Buchführung), die die Beteiligung an dem Projekt für Aussenstehende attraktiver macht, weil sie zumindest gewisse Sicherheiten bietet. So ist mehrmals durch Förderer die Fortführung der ECLA in der Form der gGmbH zur Bedingung für intensiveres eigenes Engagement gemacht worden.

Voraussetzung ist selbstverständlich die Wahl geeigneter Gesellschafter, die einerseits als Personen und in ihrer Zusammensetzung das Projekt sinnvoll unterstützen können, andererseits mit ihren unterschiedlichen Vorstellungen in wesentlichen Fragen harmonisieren. Konflikte auf der Ebene der Gesellschafter wären für das Projekt genauso abträglich, wie es Konflikte innerhalb eines Vereins sein können.

Die Führung eines solchen Projekts als eingetragener Verein hat mehrere Nachteile. Die Vorstände, insbesondere der Vorstandsvorsitzende, sind als Vereinsmitglieder an ihrer eigenen Kontrolle beteiligt. Sie legen typischerweise im Rahmen der Satzungsbestimmungen auch den Rhythmus der Mitgliederversammlung fest, könnten ihn theoretisch also zu ihrem eigenen Vorteil nutzen. Zugleich fällt es der heterogen zusammengesetzten und nur unregelmäßig, bzw. in grossen zeitlichen Abständen (und auch dann zumeist nur unvollständig) zusammentretenden Mitgliederversammlung schwer, die Arbeit des Vereinsvorstandes effektiv zu überwachen. Anfangs erscheint dies fast nie als Problem, weil der Vorstand Mitglieder als unbezahlte Unterstützer sucht und sehr am Konsens interessiert sein muss. Mit dem Wachstum entsteht jedoch eine Dynamik, die das Verhältnis grundlegend verändert, gleichzeitig aber durchaus eine rigorose Kontrolle des Vorstands erfordert. Zu dieser sind bisher freiwillig

Beteiligte selten besonders geeignet. Bei einer unausgereiften Satzung können Vorstände des Vereins über den Beitritt von Mitgliedern entscheiden, u. U. also ihre eigene Position bei kritischen Entscheidungen stärken. Mitglieder sind wiederum gegenüber dem Verein in einer unverbindlichen Position und bei weitem nicht so an der Entwicklung des Projektes interessiert, wie es ein Gesellschafter sein muss. Daher kann auch eine ausgereifte Satzung nur einige der Nachteile verhindern.

Einschränkend ist zu bemerken, dass bei dem ECLA e.V. alle Entscheidungen des souveränen Organs, der Mitgliederversammlung, auch im Rückblick einer kritischen Prüfung standhalten. Wirkliche Schwierigkeiten sind vor allem dadurch entstanden, dass sich Einzelne nicht an die Satzung hielten, ihre Verbindlichkeit nicht anerkennen wollten, oder die Absichten Einzelner mit dem Willen der Mehrheit nicht zu vereinbaren waren.

Obwohl die Gründung einer geeigneten GmbH wünschenswert ist, stellt sie eine Herausforderung dar, der sehr junge Organisationen in der Regel nicht gewachsen sind. Einerseits wird Startkapital benötigt, andererseits muss es gelingen, geeignete Gesellschafter zu finden, die auch ein Wachstum des Projekts ermöglichen. Hierbei können erhebliche Sensibilitäten auftreten, unter anderem weil potenzielle Gesellschafter mit (subjektiv) hohem Status sich u. U. nicht gerne in einen weniger illustren Kreis rekrutieren lassen. Die Einbindung von Geldgebern stellt eine zusätzliche Herausforderung dar. Schließlich sollten diese Geldgeber im Idealfall die Verantwortung mit anderen Gesellschaftern teilen, selbst wenn das bedeuten kann, dass sie bei Gelegenheit doch überstimmt werden. Gleichzeitig werden Geldgeber typischerweise sehr vorsichtig sein, weil sie nicht direkt in die Pflicht genommen werden wollen, in jedem Fall nachschießen zu müssen. Letztlich werden geeignete Gesellschafter oft erst dann zur Verfügung stehen, wenn das Projekt sich bewährt hat und bereits die notwendige Stabilität erreicht hat - obwohl gerade eine solide GmbH mit geeigneten Gesellschaftern oft die Voraussetzung für das Erreichen der Stabilität ist. Für junge Organisationen mag somit kein Weg an der verlängerten Existenz als Verein vorbeiführen. In diesen Fällen ist besonderer Wert auf die Entwicklung einer abgewogenen Satzung zu legen und dabei die Unterstützung erfahrener Berater in Anspruch zu nehmen. Die Gründer sollten sich von Anfang an darauf einstellen, dass sich im Falle des Gelingens ihres Vorhabens die Anforderungen an Organisation und die Rolle der Einzelnen ständig ändern werden. Solange ein Grundkonsens und entsprechende Umgangsformen vorhanden sind, braucht dies nicht zu Problemen zu führen. Der Erfolg wird jedem Chancen bieten, aber auch Entscheidungen über Art und Intensität des Engagements abverlangen.



Bezüglich der Änderung der Rechtsstruktur der tragenden Körperschaft vom eingetragenen Verein zur GmbH bleibt zu bemerken, dass diese sorgfältigst geplant und mit großer Umsicht und sehr kontrolliert vorgenommen werden sollte. Obwohl mit besten Absichten begonnen, hat die Initiative einiger Kuratoren zur Gründung einer GmbH in einer Phase, in der ECLA noch nicht stabilisiert war, erhebliche Turbulenzen ausgelöst, die nicht nur erfreuliche Konsequenzen gehabt haben.

### **Leitung**

Der Leitung obliegt sowohl die Formulierung der Ziele (im Idealfall in Abstimmung mit Gesellschaftern), sowie die Wahl der geeigneten Vorgehensweise, somit die praktische Umsetzung der übergeordneten Absicht. Tatsächlich befindet sich die Leitung gerade einer kleinen Institution in einem erheblichen Spannungsfeld. Einerseits muss die Institution sehr hohen akademischen Ansprüchen genügen, andererseits können diese nur erreicht werden, wenn bei der Formulierung von Zielen und ihrer Umsetzung die praktischen Beschränkungen beachtet werden und die Prozesse effektiv und termingerecht gestaltet werden. Die akademische Orientierung spricht für eine Leitung durch die höchste akademische Instanz, die praktische Verwaltungsaufgabe dafür, dass die Verantwortung bei dem Geschäftsführer liegen sollte.

Verschärft wird diese Spannung bei der Frage, wie - und mit welchen Inhalten - die Institution nach außen repräsentiert wird. Hier mag es gerade im Verhältnis zu Geldgebern zu internen Spannungen kommen. Geldgeber können bei ihrer Förderung Schwerpunkte verlangen, die dann intern auf Widerstand stoßen. Bei einer sehr jungen Institution kann dies zu schweren Konflikten führen. Bei ECLA kam es zu diesen Problemen, weil ein Unterstützer einen besonderen Schwerpunkt auf theologische Fragen legen wollte, denen sich das Curriculum aber nur eingeschränkt widmen konnte. Auf jeden Fall gehört das Einwerben von Mitteln zur unmittelbaren Aufgabe der Leitung, weil damit strategische Belange berührt werden.

Eine abschließende Lösung für dieses Dilemma gibt es nicht. Die Leitung durch eine sehr erfahrene Persönlichkeit mit hohem akademische Profil und erheblichen institutionellen Fähigkeiten hat sicherlich attraktive Seiten. Allerdings sind diese Personen selten, und wenn es sie gibt, so werden sie nicht unbedingt zur Leitung einer kleinen Institution zur Verfügung stehen. Wenn sie eingestellt werden können, kosten sie viel. Gelegentlich bringen diese Personen auch ihre eigenen Anliegen (und Verpflichtungen) mit, sodass sich eine junge Institution dem persönlichen Programm des Leiters verschreiben muss.

Innerhalb der Institution muss somit ein Gleichgewicht erreicht werden. Um ein konstruktives Gleichgewicht zu ermöglichen, sollten die Mitglieder der Leitung ähnliche Vorstellungen haben. Noch wichtiger ist die Auswahl von leitenden Angestellten, die eine weit überdurchschnittliche Fähigkeit zur konstruktiven Zusammenarbeit mit anderen besitzen. Aus der Sicht der Autoren ist es auch sinnvoll, in einer sehr kleinen Institution, in der kein Rektor angestellt werden kann, im Zweifel die höchste Autorität der Verwaltungsseite zuzuschlagen. Auf akademisch/ geisteswissenschaftlicher Seite sind die Erfahrungen mit der termingerechten Gestaltung von Prozessen sowie der Handhabung von Haushalten oft nicht besonders ausprägt. Da die Qualität der Institution maßgeblich von der Qualität der tatsächlichen Prozesse abhängt, sollte die volle Verantwortung auf Seite der Verwaltung versammelt sein. Dafür spricht auch das Beispiel moderner Krankenhäuser, in denen die Leitung meist dem Verwaltungsgeschäftsführer und nicht einem Chefarzt übertragen wird. In einer GmbH kann man der akademischen Leitung im Konfliktfall einen direkten Zugang zu den Gesellschaftern ermöglichen. Allerdings stellt eine derartige Struktur auch erhebliche Herausforderungen an den Geschäftsführer: der Geschäftsführer muss selbstverständlich eine sehr ausgeprägte Sensibilität für die akademischen Belange mitbringen und muss sehr gut zuhören können. Es ist sicherlich wünschenswert, dass der Geschäftsführer möglichst mit Promotion akademisch qualifiziert ist, sowie selber gewisse Lehrerfahrungen mitbringt, um seine Entscheidungen im Sinne des übergeordneten Bildungskonzepts zu fällen, die Situationen im Seminarraum zu kennen, sowie den Dozenten auf Augenhöhe gegenüberzustehen.

Die Entscheidung über die Leitungsstruktur hängt im wesentlichen von einer noch grundsätzlicheren Entscheidung ab: Betrachtet man die Institution primär als akademische Institution, die sich über ihre Inhalte definiert, oder als ein akademisches Unternehmen mit einer starken Orientierung auf die Nachfrage und dem Ziel, einen erheblichen Anteil der eigenen Kosten über Studiengebühren zu tragen? Die Definition über die Inhalte wird nur dann möglich sein, wenn die mittelfristige Finanzierung großzügig gesichert ist. Umgekehrt liegt in einer unternehmerischen Orientierung das Risiko, dass der akademische Anspruch unter kurzfristigen Zielsetzungen leidet und die Chancen einer Förderung durch idealistische Stifter reduziert werden.

Keinesfalls kann man in der Leitung auf gleichberechtigter Ebene sowohl Vollzeit- und Teilzeitkräfte, oder gar Freiwillige zusammenarbeiten lassen, selbst wenn dies zuerst kostengünstig und menschlich unproblematisch scheint. Dieses wird auf jeden Fall zu Konflikten führen, weil in einer Gründungsphase ständig rasche Entscheidungen von erheblicher Tragweite getroffen werden müssen; dafür sind Präsenz im Büro und Ansprechbarkeit zu jeder Zeit unverzichtbar. Die ständige Zusammenarbeit im Büro ist bei

einer jungen Institution absolute Grundvoraussetzung. ECLA hätte sich zahlreiche Konflikte und Spannungen erspart, wenn diese recht banale Einsicht von Anfang an klar gewesen wäre.

Gleiches gilt für die Einsicht, dass eine effektive Arbeit innerhalb der Leitung nur dann möglich ist, wenn die Organisationsstrukturen einerseits alle Aufgabenbereiche verbindlich aufteilen, andererseits diese auch sinnvoll abgrenzen. Dies ist besonders wichtig, wenn die Leitung eines jungen und noch nicht endgültig stabilisierten Projekt aus mehreren Personen besteht, die gleichberechtigte Mitglieder der Geschäftsführung sind und die Organisation nach aussen hin vertreten. Mangelnde Abgrenzung, undefinierte Befugnisse und vage Aufgabenbereiche führten zu erheblichen Reibungsverlusten, zur gelegentlichen Unfähigkeit, dringende Beschlüsse überhaupt zu fassen und zum Teil auch dazu, dass sehr geeignete Personen ECLA schon nach kurzer Zeit wieder verlassen haben. Ebenso notwendig ist es, Entscheidungsebenen und Weisungsstrukturen festzulegen. Die „Dienstwege“ müssen eingehalten und Arbeitsprozesse abgestimmt werden; die Koordination der Mitarbeiter – auch innerhalb der Leitung – muss einen ungehinderten Informationsfluss und die Umsetzung von Entscheidungen garantieren können.

### **Verwaltung**

Die Verwaltung einer sehr jungen Institution steht vor der Herausforderung, begrenzte Mittel in knapper Zeit effektiv einzusetzen, und dabei unterschiedliche Prozesse gleichzeitig zu betreuen. Eine kleine Verwaltung muss dabei vielseitige Herausforderungen bewältigen. Sie tut dies unter den kritischen Augen von Dozenten und Studenten, deren Zufriedenheit einen wesentlichen Anteil am zukünftigen Erfolg der Institution hat.

Für das Profil der Mitarbeiter ist hier vor allem eine hohe Belastbarkeit, sowie immense Flexibilität und die Fähigkeit, mit beschränkten Mitteln viel zu erreichen zentral. Selbstverständlich müssen sich die Mitarbeiter mit dem übergeordneten Ziel stark identifizieren können, um sich entsprechend zu engagieren. Berufsanfänger sind nicht geeignet, mindestens zwei Jahre Berufserfahrung sind notwendig, da die Mitarbeiter sehr selbstständig arbeiten müssen und nicht intensiv betreut werden können. Die Arbeit mit jungen Mitarbeitern ist durchaus sinnvoll, vor allem wenn diese für ein weit überdurchschnittliches Engagement zur Verfügung stehen, also in der Anfangszeit Abende und Wochenenden opfern können. Mitarbeiter, die nicht belastbar sind, stellen ein erhebliches Risiko für die Organisation dar, weil die Herausforderungen gemeinsam bewältigt werden müssen, ohne dass sich Einzelne der Arbeit entziehen, oder anderen durch ihre Beschränkungen mehr Arbeit schaffen. Obwohl Vielseitigkeit verlangt ist, ist die Rekrutierung brillanter und herausragender Personen für die

Verwaltung ebenfalls eher ein Risiko, weil sich diese Personen nicht immer leicht in einen Apparat fügen und gelegentlich die Perspektive anderer nicht nachvollziehen können.

Für den Betrieb eines Colleges ist aus unserer Sicht folgende Ausstattung das Minimum:

- Geschäftsführer
  - Assistent des Geschäftsführers
  - Buchhaltung (Teilzeit)
  - Logistik, Computer, Webseite, Bibliothek (eventuell Teilzeit)
  - Hausverwaltung (Teilzeit)
- Akademische Leitung
  - Assistent der akademischen Leitung
  - Dozenten
- Studentendekan, z.T. praktische Verwaltungsabläufe (darin der Geschäftsführung unterstellt, da finanzielle Implikation)

Der Aufgabenbereich der Einwerbung von Mitteln und Öffentlichkeitsarbeit sollte im Idealfall gemeinsam von Gesellschaftern, Geschäftsführung und akademischer Leitung betrieben werden. Es ist denkbar, diese Position separat zu besetzen, sozusagen mit einem "Visionär", der dann auch in verschiedenen Gremien tätig sein kann (Auswahl von Dozenten, Studenten, etc.), jedoch programmiert dies, wie bereits dargelegt, potenzielle Spannungen in die Struktur. Bei Bedarf erscheint es sinnvoller, geeignete Assistenten zu finden, die die Geschäftsleitung systematisch bei der Wahrnehmung dieser Aufgaben unterstützen.

In der Anfangsphase ist ein Jurist innerhalb der Organisation von einigem Nutzen, damit die juristischen Bereiche des Projekts (Personalverträge, Verträge mit Studenten und Dozenten, Behördenverfahren zur Erlangung von Visa, Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigungen, Versicherungen, etc.) direkt im Haus betreut werden können, was nicht zuletzt aufgrund der Kostenersparnis vorteilhaft ist. Ausgeprägte Berufserfahrung und spezialisierte Kenntnisse in einzelnen Rechtsgebieten sind dabei weniger wichtig als fundierte Grundkenntnisse und eine juristische Arbeitsweise, da einerseits viele der notwendigen Informationen offen zugänglich, andererseits die Bedürfnisse der Institution so vielfältig sind, dass, da kaum jemand die gesamte Erfahrung mitbringt, eine Einarbeitung in neue Materie unumgänglich ist. Wir waren bei ECLA mit Sachfragen aus den unterschiedlichsten Rechtsgebieten befasst, so u.a. aus den Bereichen Gesellschaftsrecht, Vereinsrecht, Steuerrecht, Arbeits- und Sozialrecht, Ausländerrecht und Hochschulrecht. Wesentlich sind für den Juristen Englischkenntnisse auf muttersprachlichem Niveau, aussergewöhnliche Präzision sowie hohe Belastbarkeit. Bei entsprechender Eignung kann der Jurist zusätzlich andere Tätigkeit innerhalb der Verwaltung übernehmen. Insgesamt wäre die Stelle geeignet für einen engagierten jungen Juristen, der für zwei Jahre Berufserfahrung sammeln will. Alternativ denkbar ist auch die Rekrutierung eines

Juristen als Geschäftsführer, allerdings verstärkt sich die Macht des nüchternen Sachverständes innerhalb der Organisation, wenn diese Stellen getrennt werden.

Die Betreuung der Webseite sollte direkt an den Apparat angebunden sein. Da sich immer wieder etwas ändert (zusätzliche Details, Gastvorlesungen, neue Dozenten, neue Information für potenzielle Studenten), muss der Betreuer der Webseite sehr kurzfristig reagieren können. Er muss das übergeordnete Ziel verstehen, damit er eigenständig arbeiten kann. Die Beauftragung einer Agentur mag für das erste Design sinnvoll sein, danach ist deren Angebot zu teuer, und oft auch nicht flexibel genug. Sinnvoller ist, wie gesagt, die Betreuung von innen, die sich unter Umständen mit dem Aufbau einer Bibliothek verbinden lässt. (Die - durchaus interessanten - Details ersparen wir dem Leser.)

Als besonderer Erfolg hat sich bei ECLA der Einsatz von Praktikanten erwiesen. Geeignete Praktikanten kann man sich aus eigenen Studenten auswählen. Derartige Praktikanten kennt man persönlich, sie sind der Institution verbunden und zu intensivem Engagement bereit. Die Praktikanten kennen die Bedürfnisse der Studenten und sind meistens sehr neugierig auf die praktische Funktionsweise des Apparats. Als wesentliche Fähigkeit sollten auch sie hohe Belastbarkeit mitbringen, sowie die Fähigkeiten zum selbstständigen Schreiben, bestenfalls sogar journalistische Kenntnisse, um Texte, Briefe, Mahnungen, Anleitungen u.v.m. ohne detaillierte Betreuung erstellen zu können.

### **Unterstützung**

Zum Gelingen braucht ein College akademische, politische und finanzielle Unterstützung von außen. Zusätzlich mag organisatorische Unterstützung sinnvoll sein, also praktische Ratschläge für den Aufbau, die interne Gestaltung, für viele alltägliche Fragen.

### **Finanzielle Unterstützung**

Der Bedarf an finanzieller Unterstützung ist offensichtlich. Am einfachsten ist es für das Projekt, wenn es von Anfang an von einem Hauptstifter unterstützt wird. Dies vermeidet die Zitterpartie, die mit der Finanzierung von jungen Projekten ansonsten einhergeht. Allerdings kann die Abhängigkeit von einem einzelnen Geldgeber auch problematisch sein. Bei einem prädominanten einzelnen Geldgeber sind dessen legitime Gestaltungsansprüche besonders ausgeprägt. Dies muss sich zwar nicht negativ auswirken, aber die Risiken liegen auf der Hand. Falls ein einzelner Geldgeber sich sehr stark engagiert, scheint es sinnvoll, dass dieser die strategische Richtung und die Zusammensetzung der Entscheidungsgremien weitgehend bestimmt, sich aber ansonsten sehr vorsichtig verhält. Ein prädominanter Geldgeber kann schlimmstenfalls alle anderen Unterstützer des Projekts verdrängen, selbst wenn die

Unterstützung mit den besten Absichten stattfindet. Es ist wesentlich, dass für alle Beteiligten noch Gestaltungsraum bleibt, nicht zuletzt weil dies auch dem Leitbild der Liberal Arts am ehesten entspricht. Sinnvoll, nach unserem Eindruck, erscheint es, keiner Einzelperson mehr als ein Viertel der Stimmrechte zu geben.

Bei der Finanzierung kann man "funktionale" und "romantische" Einwerbung von Mitteln unterscheiden. Bei der funktionalen Einwerbung geht es um die Einwerbung von bereits zur Vergabe bereitgestellten Mitteln von Stiftungen oder Institutionen, für die man sich über formale Prozeduren bewirbt. Erhebliche Förderungsmöglichkeiten im funktionalen Bereich, die von ECLA kaum genutzt wurden, gibt es beispielsweise auch bei unterschiedlichen EU-Programmen. Für ein College, das sich international orientiert, kann hier auf unterschiedliche Weise Unterstützung eingeworben werden. Voraussetzung dafür sind aber typischerweise die Akkreditierung/Anerkennung, und erhebliche Erfahrungen im Einwerben und Verwalten derartiger Mittel.

Die romantische Einwerbung von Mitteln geht über die Begeisterung von Individuen, die sich in dem Projekt selber erkennen, sich geradezu in das Projekt verlieben und sich so sehr mit dem Projekt identifizieren, dass es ein zutiefst persönliches Anliegen wird. Die romantische Einwerbung von Mitteln ist schwierig, braucht Zeit und erhebliches Geschick, sowie sehr viel Glück. Die Möglichkeiten und der Erfolg sind keinesfalls vorhersagbar.

Keinesfalls kann diese Art von romantischer Einwerbung mit plumpen Mitteln gelingen. Erhebliche Feinfühligkeit, hohe soziale Kompetenz, geschliffene Umgangsformen, Bescheidenheit und Zurückhaltung sind typischerweise Voraussetzungen, um überhaupt in ein persönliches Gespräch mit möglichen Stiftern zu kommen. Wiederholte Kontakte und viel Zeit sind notwendig, damit der Stifter sich überhaupt auf das Projekt einlassen kann.

Gleichzeitig ist die romantische Einwerbung von Mitteln eine erhebliche Herausforderung für die interne Organisation. Die Beziehung wird sehr persönlich, und dies mag innerhalb der Institution zu erheblichen Spannungen führen, weil, wie ein Beobachter bemerkte, die Kontaktperson innerhalb des Projekts den Status eines „Propheten“ bekommt, mit dem man eigentlich nicht mehr diskutieren kann ("der Stifter hat gesagt, dass..."). Umgekehrt wünscht sich der Stifter seine Kontaktperson in die zentrale Stellung, vielleicht ohne eine gründliche Prüfung der tatsächlichen Situation vor Ort (auch in der Wirtschaft sind die besten Verkäufer nicht unbedingt als Leiter von Unternehmen geeignet).

In den meisten Fällen wird sich das Projekt in einer Anfangsphase mit funktional eingeworbenen Mitteln entwickeln, bevor irgendeine Chance besteht, auf romantischem Weg Mittel einzuwerben. Wenn das Projekt von Anfang an von einem Hauptstifter unterstützt wird, so muss die mittel- bis langfristige Finanzierung früh konzipiert werden. Ein zahlungskräftiger Hauptstifter kann die funktionale Einwerbung erleichtern, weil eine solide finanzielle Basis für viele Geldgeber wichtig ist (beispielsweise bei der Einwerbung von Mitteln für spezifische Projekte von staatlichen Stellen/EU). Gleichzeitig mag sie die romantische Einwerbung eher erschweren, weil das Projekt wie fremder Privatbesitz erscheinen mag. Außerdem entfällt gegenüber anderen Stiftungen das Argument der Dringlichkeit der Unterstützung.<sup>2</sup>

Die Finanzierung durch Geldgeber stellt somit erhebliche Herausforderungen. Sinnvollerweise sollte die Institution danach streben, die Finanzierung direkt über die Studiengebühren für die Programme durchzuführen. Diese Finanzierungsform wirkt intern disziplinierend. Sie orientiert Programme an der Nachfrage, stellt die Studierenden in den Mittelpunkt und fördert die Konzentration auf das Wesentliche. Studenten wissen genau, wofür sie bezahlen und das Argument »eigentlich ist das alles viel teurer, und auch alle zahlenden Studenten sollten dankbar sein« entfällt. Die verschiedenen Spannungsfelder, die über die Einwerbung von Mitteln entstehen können, werden reduziert. Separat können weiterhin Stipendien für Studenten eingeworben werden, so dass die Teilnahme an den Programmen nicht von der finanziellen Ausstattung der Eltern abhängig ist. Gleichzeitig sind Stipendien für Stiftungen attraktiver, weil sie Personen zugeordnet werden können, und keine langfristige Bindung des Stiftungshaushalts bedeuten. Im Jahre 2002 hatte sich ECLA dieses Ziel selbst gesetzt: Im Verlauf von fünf Jahren nach Einführung des jeweiligen Programms, bei paralleler Stipendieneinwerbung, die Studiengebühren kostendeckend zu gestalten. Bei der Sommeruniversität erschien dieses Ziel auf jeden Fall erreichbar.

### **Akademische Unterstützung**

Akademische Unterstützung ist für ein junges akademisches Projekt ebenfalls absolut zentral. Die Unterstützung durch etablierte Persönlichkeiten gibt der jungen Institution Glaubwürdigkeit. Nur durch diese Glaubwürdigkeit bekommt man sowohl gute Studenten, als auch gute Dozenten. ECLA ist dies ursprünglich sehr gut gelungen. Auf insgesamt 16 Dozentenstellen (acht für die Sommeruniversität, acht für das Jahr) kamen insgesamt über 600

---

<sup>2</sup> Aus ähnlichem Grund wurde bei ECLA einmal mit einer „geheimen“ Garantie operiert, also einer Zusage, dass ein Geldgeber im Notfall das Projekt unterstützen werde. Diese Zusage musste geheim bleiben, um anderen Stiftern weiterhin die Dringlichkeit der Unterstützung vermitteln zu können.



überwiegend exzellente Bewerber. Genauso ging es mit den Studenten, wo vor allem im Sommer 2001 eine sehr gute Zusammenstellung gelang. Viele Studenten kamen deshalb, weil das Programm von ihren Dozenten empfohlen worden war.

Hier haben sich bei ECLA einige recht einfache Maßnahmen bewährt. Einerseits wurden Doktoranden von beeindruckenden Persönlichkeiten als Dozenten rekrutiert, die dann ihrerseits oft ihre Doktoreltern zur Unterstützung der ECLA gewinnen konnten. Viele andere herausragende Dozenten wurden für Vorträge eingeladen, typischerweise für ein Honorar zwischen 300 und 500 EUR, plus Übernahme der Reisekosten. Das hat viele Dozenten nach Berlin locken können, die dann wiederum intensiv "bearbeitet" wurden, die ansteckende Gemeinschaft im Campus erlebten und für das Projekt gewonnen werden konnten.

Ebenfalls sinnvoll war die Einbindung dieser akademischen Persönlichkeiten dadurch, dass man sie um Rat fragte und sie zum Teil in unterschiedliche (oft eher ornamentale) Beratungsgremien holte. Einige Persönlichkeiten konnten dadurch gewonnen werden, dass sie ECLA einen Gefallen taten, zum Beispiel in den USA Bewerbungsgespräche mit potenziellen Dozenten führten.

Aus akademischer Sicht ist auch die Unterstützung durch eine etablierte Institution besonders wichtig, vorzugsweise ein Liberal Arts College in den USA. Diese können insbesondere durch die Anerkennung der Studienleistungen am deutschen College helfen. Praktisch funktioniert das so, dass die Studienleistungen als so genannte "*credits*" anerkannt werden und dass die "*transcripts*" nicht nur von dem hiesigen, sondern zusätzlich von dem amerikanischen College ausgestellt werden. Dies bietet für Studierende die Möglichkeit, sich die Studienleistung bei ihrer eigenen Institution eintragen zu lassen (und damit eventuell ihre Studienzeit bei ECLA anrechnen zu lassen). Inwiefern diese Anrechnung möglich ist, hängt sehr von der Institution und der Prüfungsordnung ab, weswegen nur etwa 15 Prozent unserer Studierenden die *transcripts* von Bard College angefordert haben. Aber auch für andere Studierende war die Anerkennung der Studienleistungen ein gewisses Gütesiegel, insbesondere für amerikanische Studenten.

Vorausgesetzt die akademischen Inhalte stimmen, sollte es durchaus möglich sein, auch mit anderen Colleges vergleichbare Vereinbarungen zu treffen. Von den immerhin etwa 400 amerikanischen Liberal Arts Colleges genießen 50 oder 60 einen sehr guten Ruf. Zur Anbahnung einer derartigen Vereinbarung sind gewisse Anfangskontakte hilfreich. Der Kontakt muss dabei natürlich von oben nach unten gehen, das heißt direkt über den Präsidenten des amerikanischen Liberal Arts Colleges. Die Qualität der eigenen Programme muss stimmen,

man braucht direkte Fürsprecher und das Projekt muss sehr stabil sein, damit die Unterstützung für die Amerikaner kein Risiko darstellt. Typischerweise wird eine derartige Vereinbarung bei Besuchen in den USA getroffen, die selbstverständlich gründlich vorbereitet sein müssen.

Für die amerikanische Seite mag eine derartige Vereinbarung durchaus attraktiv sein. Sie können eigene Studenten und Dozenten an die Institution in Deutschland schicken. Sie bereichern ihr eigenes Programm, und es kostet sie, sofern die Qualität der Partner stimmt, nichts. Gleichzeitig können Sie unter Umständen einige der deutschen Studenten für ihr College werben.

### **Politische Unterstützung**

Politische Unterstützung kann die Lösung praktischer Fragen vor Ort erleichtern. In vielen Städten Deutschlands stehen derzeit geeignete Gebäude zur Verfügung, so z. B. ehemalige Kasernen oder Krankenhäuser, oder denkmalgeschützte Gebäude, bei denen es schwierig ist, geeignete Nutzungskonzepte zu entwickeln. Politische Unterstützung kann den Zugang zu diesen Gebäuden erleichtern, oder, wie bei ECLA zum Teil geschehen, sogar kostenlose Nutzung der Gebäude für einige Jahre in Aussicht stellen.

Politische Unterstützung ist weiterhin bei vielen Verwaltungsakten hilfreich, so z. B. bei der Erteilung von Visa. Zwar operieren die Behörden selbstständig und formell völlig korrekt, aber eine wohlwollende politische Haltung hilft den Behörden, Flexibilitätsressourcen zu mobilisieren und das College, das sich im Dickicht der Vorschriften nicht immer leicht tut, entgegenkommend zu betreuen.

Direkte finanzielle Unterstützung ist allerdings von politischer Seite selten zu erwarten. Für Politiker, die sich an der nächsten Wahl orientieren müssen, ist die Förderung von privaten Hochschulen nicht attraktiv. Die finanzielle Unterstützung einer privaten Institution aus Staatsmitteln ist auch bei Befürwortern von privaten Bildungsangeboten umstritten, vor allem wenn gleichzeitig bei größeren staatlichen Institutionen gespart werden muss. Ausnahmen sind nur dort zu erwarten, wo die Gründung von politischer Seite aus Standortüberlegungen betrieben wird.

### **Organisatorische Unterstützung**

Gerade in der Anfangsphase ist ein College oft auf organisatorische Unterstützung angewiesen. Im Idealfall findet die Institution einen großen freundlichen Nachbarn, der das College praktisch unterstützt. Diese Unterstützung hat ganz alltägliche materielle Komponenten, z. B. Unterstützung bei der Installation von Computern, die Bereitstellung von Materialien (z.B.

Beamer) oder geeigneten Versammlungsräumen, Gastzimmern, oder sogar von Anlagen für Videokonferenzen (beispielsweise bei Bewerbungsgesprächen mit Kalifornien). ECLA hätte ohne die tatkräftige und großzügige Unterstützung des Max-Delbrück-Centrums erheblichen Mehraufwand auf sich nehmen müssen. Ähnliches gilt für den Zugang zu einer Kantine, weil es für eine junge Institution nicht möglich ist, derartige Leistungen selbst zu vernünftigen Preisen zur Verfügung zu stellen.

Neben der materiellen Unterstützung ist es für eine junge Institution hilfreich, wenn es beratende Unterstützung bei schwierigen und sensiblen Fragen gibt. Nicht zuletzt aus diesem Grund hat sich ECLA im Frühjahr 2002 einen Präsidenten gesucht, der als Ansprechpartner bei internen Schwierigkeiten sehr konstruktiv gewirkt hat. Diese internen Spannungen können oft mit Hilfe von außen leichter beigelegt werden. Gleichzeitig sollte diese beratende Unterstützung nicht direkt an eine offizielle Funktion geknüpft sein, damit bestehende Probleme tatsächlich thematisiert, und nicht vor dem Berater verdrängt werden. Es empfiehlt sich also ein Berater, der zwar Erfahrungen mitbringt, aber trotzdem noch auf Augenhöhe mit der Leitung steht. Hier war die Erfahrung bei ECLA, dass interne Probleme typischerweise zu lange diskret behandelt wurden, bis es dann zu spät war, also beispielsweise ein Konflikt bereits offen ausgebrochen war. Daraus lassen sich einige Vorschläge ableiten, die wir im Abschnitt „Lehren für Stiftungen“ kurz skizzieren wollen.

### **Akkreditierung/staatliche Anerkennung**

Die staatliche Anerkennung ist für ein College sehr wichtig. Mit dieser Anerkennung sind verschiedene Privilegien verbunden, die für den Betrieb gerade eines international orientierten Colleges von zentraler Bedeutung sind, viele Verwaltungsvorgänge erleichtern und damit einen erheblichen Beitrag zur Einsparung von Kosten leisten können. Weiterhin darf sich das College erst nach der Anerkennung "Hochschule" nennen. Gleiches gilt für die Bezeichnung der Unterrichtenden als Professoren.

Die staatliche Anerkennung wie auch die Akkreditierung ist für Studenten bei der Wahl ihres Studienortes wichtig. (Dabei können Studenten oft nicht zwischen der Akkreditierung und der staatlichen Anerkennung unterscheiden.) Selbst wenn einzelne Studienleistungen nicht übertragen werden können, so gilt doch die Anerkennung als Zeichen akademischer Seriosität. Somit steigert sie die Nachfrage und damit wiederum die Möglichkeit, über Studiengebühren zur Deckung der Kosten beizutragen.

Mindestens ebenso wichtig sind mehrere Privilegien, die staatlich anerkannte Hochschulen genießen. Die Beantragung von Visa, Aufenthaltserlaubnissen und Arbeitsgenehmigungen sind

für staatlich anerkannte Hochschulen sehr einfach. Im Gegensatz dazu stellte die Erlangung von Visa (besonders von Visa mit einer Geltungsdauer von über drei Monaten) für ECLA eine erhebliche Herausforderung dar. Bei der ECLA GmbH (wie bereits beim SIMT in Stuttgart) kamen auf Grund von Visaproblemen mehrere Studenten zu spät zum Studienbeginn. Der Erhalt von Visa wird eine erhebliche Herausforderung darstellen, bis die staatliche Anerkennung erreicht ist.

Mit der staatlichen Anerkennung gehen auch Steuerprivilegien für Dozenten aus den USA einher. Unter gewissen Voraussetzungen müssen amerikanische Dozenten für zwei Jahre keinerlei Steuer zahlen, was die deutschen Gehälter auch für hoch qualifizierte Amerikaner auf einmal sehr attraktiv machen kann (und gleichzeitig immer noch eine leichte Anpassung der Gehälter nach unten ermöglicht).

Für Studenten bedeutet die staatliche Anerkennung auch eine Erleichterung. Sie können beim Eintritt in Museen sowie kulturelle Veranstaltungen mit anerkannten Studentenausweisen (und nicht nur, wie ansonsten, mit ihrer Überzeugungskunst) Verbilligungen erhalten. Besonders attraktiv ist die Möglichkeit, Semestertickets zu kaufen, was erhebliche Einsparungen mit sich bringt.

Auf die Voraussetzungen für die Akkreditierung und staatliche Anerkennung können wir hier nicht im Detail eingehen. Wesentlich ist jedoch, dass die Institution Abschlüsse anbietet. Das führt dazu, dass junge und kleine Institutionen früh an das Angebot von Masterskursen denken müssen, weil der Aufbau von eigenständigen qualifizierten Studiengängen eine kleine Institution immer überfordern muss. Neben den akademischen Inhalten und den Prüfungen sind die finanzielle und organisatorische Stabilität, sowie die Qualität der Verwaltungsprozeduren wichtige Kriterien. Die Barrieren sind daher (berechtigterweise) in ordentlicher Höhe angesetzt. Ohne ausreichende finanzielle Ausstattung besteht kaum Aussicht, die Anerkennung/Akkreditierung zu erreichen.

Der Blick auf die zukünftige Anerkennung/Akkreditierung sollte ein junges College veranlassen, frühzeitig Kontakt zu wesentlichen Bildungsinstitutionen zu suchen (HRK, CHE, Akkreditierungsagenturen, Wissenschaftsrat), sofern dies möglich ist.

### **Finanzierung**

Eine hinreichende Finanzierung ist die Voraussetzung für die erfolgreiche Gründung eines Colleges. Ohne hinreichende Finanzierung fehlt Nachhaltigkeit in allen Bereichen, die Qualität leidet und das Wohlwollen, das fast jeder neuen Institution entgegengebracht wird, verbraucht

sich schnell. Im Hochschulbereich ist langfristiges Vertrauen wichtig, weswegen Colleges einen ausreichenden Planungshorizont brauchen.

In den Anfangsjahren sollten für den Betrieb eines internationalen Colleges mit ca. 70 Studenten mit Wohnmöglichkeit, Verpflegung und intensiver Lehre Kosten von etwa 2 Millionen EUR angesetzt werden. Dies erlaubt Spielraum für notwendige Investitionen (Lehrmaterial, Bücher, Bibliothek), da die Betriebskosten bei etwa 1,6 Millionen EUR liegen. Zwar sollte der Haushalt sehr straff und diszipliniert geführt werden (deswegen nicht durch die akademische Leitung), aber dennoch sollte erheblicher Spielraum bestehen, um die Qualität auf jeden Fall zu sichern. Langfristig werden die Kosten pro Studenten sinken, sobald sich Prozeduren etabliert haben, der Ruf der Institution gefestigt ist, und man z. B. bei der Betreuungsintensität günstigere Modelle einführen kann (wie die Betreuung durch Tutoren, anstatt durch Dozenten). Je sicherer und besser das College begonnen wird, desto schneller können Studiengebühren angehoben werden, weil die Nachfrage steigen wird.

Die Studiengebühren müssen am Anfang weit unter dem Deckungsbeitrag liegen und Markteintrittspreise sein. Dies erleichtert auch "den Verkauf", weil potenzielle Studenten darauf verwiesen werden können, dass sie immer noch ein sehr stark subventioniertes Gut einkaufen. Gleichzeitig müssen am Anfang viele Stipendien bereitgestellt werden: In der ursprünglichen Konzeption war bei ECLA gerechnet, dass im ersten Jahr nur 40 Prozent der Studiengebühren tatsächlich erhoben werden können, weil zahlreiche Voll- oder Teilstipendien vergeben werden (müssen). Ähnlich wie die Internationale Universität Bremen hat sich ECLA hierbei die intellektuelle Brillanz zum Teil aus Osteuropa eingekauft. Bei Begeisterung der Studenten kann man die Preise schrittweise nach oben anpassen und die Zahl der Stipendiaten reduzieren.

Für eine nachhaltige Planung muss eine gewisse Planungssicherheit bestehen. Bei einem einjährigen Programm sollten drei bis fünf Jahre gerechnet werden, bei einem drei oder vierjährigen Baccalaureus etwa zehn bis zwölf Jahre. Weniger Planungssicherheit beeinträchtigt die Qualität und erschwert einen gelungenen Start. Die Planung muss dabei von sehr konservativen Annahmen ausgehen. Der lange Planungshorizont bei dem Baccalaureus ergibt sich, weil jedes Jahr neue Studenten aufgenommen werden sollen, denen auch ein Abschluss an der Institution garantiert werden muss. Qualifizierte Studenten werden sich auf ein wackliges dreijähriges Programm nicht einlassen, und sollten dies auch keinesfalls tun. Umgekehrt kann man bei der Durchführung dieser Studiengänge nicht ein Jahr "aussetzen", ohne dass der Ruf einen schwerwiegenden Schaden nimmt. Wie bereits im Abschnitt

Akkreditierung erwähnt, sind die Eintrittsbarrieren für dreijährige Programme zufriedenstellender Qualität sehr hoch.

Für ECLA stellte die Unterfinanzierung ein entscheidendes Problem dar, dass sich in vielen anderen Mängeln niedergeschlagen hat. ECLA war dauerhaft unterbesetzt, was dazu führte, dass permanentes Krisenmanagement betrieben wurde. Es blieb kaum Zeit für die ordentliche Dokumentation bisheriger Erfahrungen. Mögliche Einnahmen durch Studiengebühren gingen verloren, weil man zu spät warb, oder Interessenten nicht hinreichend betreut wurden. Die Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit hat darunter ebenfalls gelitten. Oft waren die Vertreter der ECLA gehetzt, schlecht vorbereitet, bereiteten Treffen nicht nach, und passten ihre Darstellung nicht den jeweiligen Bedürfnissen an, weil sie keine Zeit gehabt hatten, diese zu analysieren.

Die Unterfinanzierung führte nicht nur zur Überarbeitung der Mitarbeiter, sondern auch zu anderen Mängeln. Einige kurz erwähnte Beispiele mögen dies verdeutlichen: Bei vielen offiziellen Veranstaltungen wurde ECLA von Personen vertreten, die hauptberuflich anders engagiert waren oder sein mussten. In der Sommeruniversität 2002 musste gespart werden, weswegen Studenten von Freitagmittag bis Montagmittag keine warme Mahlzeit bekamen. Die völlig ausgeleierte Bürostühle brachen unter den Mitarbeitern zusammen. Einige Mitarbeiter arbeiteten fast ausschließlich mit privat eingebrachtem Material (Computer, Drucker, Tischlampe, Bürostuhl, Telefon) oder gar ganz von Zuhause aus. Dies führte unter anderem zu einem hohen Informationsverlust und erschwerte die Einführung von einheitlichen E-Mail Ablagesystemen. Eine solche Situation hat aber auch andere Konsequenzen: Unter diesen Umständen haben viele Mitarbeiter nicht mehr ein neutrales Verhältnis, sondern identifizieren sich sehr stark, fühlen sich vielleicht sogar als Teilhaber. Einerseits ist dies natürlich sehr positiv, weil immer neue Kräfte freigesetzt werden. Andererseits gefährden diese Umstände zusammen mit der überdurchschnittlichen Arbeitsbelastung eine rationale Diskussion, weil jeder immer das Argument des eigenen Engagements/Verzichts einführen kann.

Gerade die knappen Ressourcen führten zu Konflikten, die dem klassischen Drehbuchschemata "zwei Hunde, ein Knochen" entsprachen: in Abwesenheit ausreichender Büroräume, Computer, logistischer Unterstützung entstanden Auseinandersetzungen, die zwar hohen Unterhaltungswert hatten, den Apparat aber immer wieder lähmten.

Oft beruhte Engagement auf Freiwilligkeit, was interne Gegensätze geschaffen hat, und nicht immer zu sinnvollen Personalkonstellationen geführt hat. Da aus freiwilligen Engagement dann feste Stellen wurden, sammelte man Personen an, die nicht auf ihre Tauglichkeit geprüft waren

und deren Aufgaben meist nicht hinreichend definiert wurden. Sicherlich fand sich dabei immer wieder erhebliches Talent, aber es wurde nicht systematisch zusammengefügt. Stattdessen vereinte ECLA Personen, die aus verschiedenen Gründen hohes persönliches Risiko akzeptierten, teils aus visionären Absichten, teils aus Fehleinschätzungen, teils aus Vorliebe für das Risiko selbst. Diese Zusammenstellung war keinesfalls geeignet, das Projekt konstruktiv nach vorne zu bringen. Dass für die meisten dabei die Umsetzung eigener Visionen im Mittelpunkt stand, führte dazu, dass interne Konflikte oft unerbittlichen Charakter annahmen. Während man sich in einem wirtschaftlich orientierten Unternehmen über die Mittel streitet, mit denen man das Ziel erreichen will (Profit), waren es bei ECLA eine Kollision persönlicher Ziele, für deren Lösung keine Kriterien bereitstanden.

Sicherlich können nicht alle internen Probleme auf die mangelnde Finanzierung zurückgeführt werden. Dennoch hat diese alle Konflikte erheblich verschärft, nicht zuletzt weil die finanzielle Unsicherheit für alle Beteiligten wie auch Mitarbeiter, eine erhebliche Belastung darstellte. Auch aus dieser Sicht ist es erfreulich, dass sich eine großzügige Stiftung im Herbst 2002 bereit erklärte, ECLA zu übernehmen und finanziell für mindestens drei Jahre Sicherheit zu garantieren.

Bezüglich der benötigten Infrastruktur haben wir zahlreiche Erfahrungen sammeln können. Da dieses Thema jedoch nicht Inhalt dieser Studie ist, gehen wir hier nicht näher darauf ein.

## Aufbau

Den Aufbau eines Colleges sollte man wie einen Markteintritt betrachten. Damit geht unter anderem einher, dass am Anfang hohe Investitionen anfallen, um das Produkt bekannt zu machen, dass die Preise niedrig sein müssen, dass aber gleichzeitig die Qualität von Anfang an überzeugen muss, weil ansonsten die Nachfrage nicht steigt.

### Markteintritt

Eine grundsätzliche Entscheidung, ist, ob sofort ein großes Angebot gestartet wird, oder ob man sich graduell etablieren möchte.

Bei dem Sofortstart geht das College direkt mit seinem Programm an die Öffentlichkeit. Das Studienangebot wird vorab intensiv vermarktet, eine Pressestelle wird eingerichtet, die mit Pressemitteilungen über Fortschritte (Gründungsvertrag, Ernennung von Dekanen, Vorstellen des Studienprogramms, Ausschreibung von Dozentenstellen, etc.) das College in der Presse präsent hält und Öffentlichkeit schafft. Die Vorbereitungszeit beträgt dabei nach unserer Einschätzung mindestens ein Jahr. Vor allem die Ausarbeitung und Abstimmung der Lehrpläne nimmt hierbei viel Zeit in Anspruch. Die Kosten für das Marketing sind hoch, zur Einwerbung von Studenten muss man nicht nur Stipendien bereitstellen, sondern auch hohe Präsenz im Ausland zeigen und die eigene Institution bei verschiedensten Veranstaltungen vorstellen, zum Beispiel Messen, Rekrutierungstagen an geeigneten Schulen oder Colleges, durch Zeitungsanzeigen, bzw. Anzeigen in den Zeitschriften für die jeweilige Zielgruppe. Institutionen, die diesen Weg gegangen sind, können sicher detailliertere Angaben machen. Wir meinen, dass die Kosten allein für das Marketing auf jeden Fall im sechsstelligen Euro-Bereich liegen.

ECLA hat eine andere Strategie verfolgt. Es wurde graduell aufgebaut, mit Sommeruniversitäten in den Jahren 2000 sowie 2001, in denen sich ECLA als Name etablieren konnte. Ein besonderer Vorteil dieser Strategie war, dass man bei der Rekrutierung neuer Studenten auf ein aktives Netzwerk von ehemaligen Studenten zurückgreifen konnte, die ECLA gerne weiterempfohlen haben, bzw. an ihren Universitäten Plakate aufgehängt haben, oder E-Mails an Bekannte weitergeleitet haben. Zukünftigen Studenten für das einjährige Programm konnte während der Sommeruniversität 2002 gezeigt werden, wie das Studium an der ECLA läuft. Viele der potenziellen Studenten nahmen dieses Angebot wahr und haben sich dann tatsächlich für ein Studium an der ECLA entschieden. Eine Sommeruniversität ist für den



Markteintritt besonders geeignet, weil die Kosten beschränkt sind und Studenten (bzw. ihre Eltern) bei kleineren Investitionen natürlich risikofreudiger sind.

Aus unserer Sicht spricht viel für die Strategie der kleinen Schritte. Qualifizierte Studenten werden sich eher auf ein Programm einlassen, das schon in gewisser Weise etabliert ist. Da die Qualität der Studenten maßgeblich die Qualität des gesamten Programms bestimmt, bleibt gerade einer kleinen Institution kaum ein anderer Weg. Zusätzlich kann die Verwaltung durch diese Vorgehensweise schrittweise Erfahrungen sammeln, das Angebot stärker auf die Nachfrage ausrichten, Unterstützer enger an sich binden, prominente Gastdozenten einladen und sich in jeder Hinsicht auf den dauernden Studienbetriebs vorbereiten.

Der Nachteil dieser Vorgehensweise ist, dass sie mehr Geduld von allen Seiten erfordert. Diese Geduld ist nicht selbstverständlich, schließlich will man das neue Projekt erfolgreich voranbringen. Gleichzeitig muss über einige Zeit der Kernstab beschäftigt und bezahlt werden, ohne dass er unter unmittelbarem Hochdruck steht. (Der Vorteil hierbei wiederum ist, dass unter Umständen der spätere Geschäftsführer jede einzelne Tätigkeit, inklusive der Handarbeit, selbst kennt und somit einen guten Überblick erhält.) Eine weitere Herausforderung ist bei dieser Vorgehensweise die Bereitstellung geeigneter Gebäude, in denen die Sommeruniversität stattfinden kann. Allerdings lässt sich diese Zeit eventuell auch etwas verkürzen, indem man nur eine Sommeruniversität ein Jahr vor Aufnahme des Vollbetriebes durchführt (zusätzlich zu der Sommeruniversität direkt vor dem Start).

Das sechswöchige Format zwischen Mitte Juli und Ende August hat sich im internationalen Kontext besonders bewährt. Es ist lang genug, um Tiefgang zu schaffen und ein intensives Erlebnis möglich zu machen. Es ist zu kurz für einen Lagerkoller. Zeitlich liegt es so, dass Studierende und Dozenten aus vielen Ländern kommen können: einerseits aus Deutschland, in dem die Semester oft erst Mitte Juli zu Ende gehen, andererseits den USA, in denen das Studienjahr an fast allen Institutionen bereits am Anfang September beginnt. ECLA bot besondere Flexibilität. Studenten konnten auch nur für die Hälfte des Programms kommen (1. oder 2. Teil), für die Hälfte des Preises.

### **Angebot**

Wie bereits oben erwähnt, erscheint ein Start mit einem einjährigen Programm als besonders sinnvoll. Kaum ein wirklich qualifizierter Studierender wird sich auf ein dreijähriges Studium einer kleineren Hochschule einlassen (außer, es kann so investiert werden, wie es für die Internationale Universität in Bremen möglich war). Die Bereitschaft, ein Jahr seiner Bildungskarriere in ein junges Projekt zu investieren, ist wesentlich höher. Ähnliches gilt für

die Rekrutierung von qualifizierten Dozenten, die durchaus bereit sind, für ein Jahr zu schnuppern, sich aber nicht unbedingt für mehrere Jahre festlegen wollen.

Da die Anerkennung/Akkreditierung für die Institution wichtig ist, sollte möglichst ein Masterskurs angeboten werden, der ganz ausgesprochen attraktiv sein muss, um qualifizierte Studenten anzuziehen. Zahlreiche Stipendien müssen zur Verfügung stehen. Wie bereits im Abschnitt Finanzierung angesprochen, können aus Osteuropa erstklassige Studenten rekrutiert werden, die für ein derartiges Angebot sehr dankbar sind. Die Rekrutierung derartiger Studenten läuft vor allem über E-Mailnetzwerke, die unternehmerische Studenten aufmerksam lesen.

Der Masterskurs hat unterschiedliche Zielgruppen. Einerseits Studierende, die ihre eigene Ausbildung abrunden oder erweitern wollen. Andererseits Studierende, die von einem anderen Studiengang umsatteln wollen. Weiterhin ist ein einjähriger Studiengang dann interessant, wenn man mit ihm eine Promotion vorbereiten möchte, bzw. seine Chancen erhöhen will, für eine Promotion an einer angelsächsischen Universität seiner Wahl aufgenommen zu werden. Ein einjähriger Masterskurs ist dabei für Amerikaner besonders attraktiv, weil sie gewöhnlich für einen Masterabschluss zwei Jahre studieren müssen. Letztlich mag ein solches Programm auch attraktiv sein für Personen, die schnell studiert haben, früh mit der Arbeit begonnen haben und noch mal ein Jahr etwas ganz anderes studieren wollen. Eventuell tut sich sogar unter Senioren eine Nachfrage auf, die oft sowohl das Geld, die Zeit und auch die Neugier mitbringen.

Ausdrücklich muss man darauf hinweisen, dass man sich mit derartigen Kursen natürlich von dem klassischen Profil eines amerikanischen Liberal Arts College entfernt. Die Institution bekommt einen etwas hybriden Charakter, wobei die Vorteile die Nachteile dieser Struktur deutlich überwiegen.

Als einjähriges Programm ist besonders ein Studium Generale attraktiv, bei ECLA ursprünglich Foundation Year Programme (FYP) genannt. Für dieses Studium Generale gibt es ebenfalls unterschiedliche Zielgruppen, etwa amerikanische und britische Studenten, die ihre Bewerbungschancen in den Universitäten ihrer Heimat verbessern wollen. Da das Studium an einer angesehenen Universität für Amerikaner und Briten große Vorteile bringt, ist der Wettbewerb um Studienplätze sehr intensiv. Durch die Aufbesserung ihrer Fähigkeiten in Deutschland, sowie möglichst das Erlernen der deutschen Sprache, können Bewerber ihre Chancen verbessern, in die Universität aufgenommen zu werden, in der sie gerne studieren würden. Das rechtfertigt aus ihrer Sicht auch eine substanzielle Investition. Für amerikanische

Studenten kann ein anerkannter Studiengang als einjähriger Auslandsaufenthalt (Study Abroad) interessant sein. Für deutsche Studierende ist die Breite der Ausbildung und das College-Erlebnis attraktiv, entweder weil sie noch unschlüssig sind, was sie studieren wollen, aber auch wenn sie sich bereits auf ein Studium in Deutschland festgelegt haben (z. B. Jura), doch zunächst eine breitere Grundlage schaffen wollen. Das gilt insbesondere auch für Abiturienten, die im Ausland das zwölfjährige Internationale Baccalaureat (IB) gemacht haben, und gerne noch ein Jahr ihre Fähigkeiten erweitern wollen, bevor sie das Studium beginnen. Weiterhin kann das einjährige Programm für Deutsche interessant sein, die gerne in England oder in den USA studieren würden, sich darauf aber noch vorbereiten müssen (und dadurch ebenfalls verbesserte Chancen haben, in die Universität aufgenommen zu werden, an der sie gerne studieren wollen). Letztlich ist das Programm ausgesprochen attraktiv für Osteuropäer, die während ihres Studiums mit einem einjährigen Auslandsaufenthalt ihr Studium bereichern. Das College sollte sich jedoch nicht auf dieses Angebot beschränken, sonst wird es akademisch nicht ernst genommen und gilt nur als vorbereitende Zwischenstufe.

Bei der Vorbereitung muss selbstverständlich ausreichend Zeit gelassen werden. Gerade bei der internationalen Rekrutierung sollte der amerikanische Jahreszyklus beachtet werden. In den USA werden Stellen für Dozenten typischerweise im Oktober/Anfang November ausgeschrieben. Die Bewerbungsgespräche finden um den Jahreswechsel statt. Angebote sollten möglichst Ende Januar, Anfang Februar gemacht werden. In Einzelfällen zögert sich die Rekrutierung noch etwas heraus, so dass Bewerber zum Teil eine längere Bedenkzeit erbitten (oder umgekehrt, früher nach einem verbindlichen Angebot fragen). Die guten Stellen sind aber typischerweise Mitte Februar, spätestens Anfang März vergeben. Die Rekrutierung sollte genau daraufhin abgestimmt werden.

Ähnliches gilt für die Rekrutierung von Studenten. Amerikanische Studenten planen langfristig. Ein Studienangebot sollte Anfang Dezember auf der Webseite stehen. Details, so z. B. die Dozenten, die unterrichten werden, müssen dann zügig auf der Webseite eingebracht werden. Für amerikanische Studenten, die ein Jahr im Ausland planen, steht spätestens Mitte März fest, wohin sie gehen. Anfang April holen sich die letzten Studenten die Genehmigung ihres Study Abroad Beraters, bei dem sie sicherstellen müssen, dass sie Studienleistung anerkannt wird.

Die Organisationsstrukturen und finanziellen Ressourcen müssen für die Zeit extremer Mehrbelastung (Eingang von Bewerbungen) auf jeden Fall eine kurzfristige Aufstockung des Personals ermöglichen, beispielsweise durch die Einstellung ehemaliger Studenten auf Aushilfsbasis. Pro Bewerbung müssen, aufgrund separat geschickter Bescheinigungen oder

Referenzen, oft bis zu vier unterschiedliche Schriftstücke zusammengeführt werden, was bei ECLA im Herbst 2001 bei über 600 Bewerbungen auf die Dozentenstellen zirka 2500 Schriftstücke bedeutete, die dann noch eingeordnet, gesichtet und weiter verwaltet werden mussten. (Dies führte zu erheblichen Verzögerungen in allen anderen Bereichen, nicht zuletzt in der Erneuerung der Web-Seiten, so dass sich einige interessierte Studenten anders orientierten.) Ein separater Zugang elektronischer Bewerbungen ist dabei keine Erleichterung.

Bewährt hat sich (wie von der Internationalen Universität Bremen vorgemacht) weiterhin die Einrichtung unterschiedlicher Bewerbungszyklen. Studenten können sich also zu unterschiedlichen Terminen bewerben. Vorteile dieser Zyklen ist, dass beide Seiten früh Planungssicherheit erhalten, qualifizierte Studenten früh gebunden werden können, umgekehrt auch das Marketing auf die bisherigen Rekrutierungserfolge angepasst werden kann.

### **Wachstum**

Nach dem Start eines einjährigen Programm sollte nach unserer Einschätzung der Schwerpunkt auf der Sicherung und Entwicklung der Qualität liegen. Erst nachdem die Qualität wirklich begeistert (und zwar im emphatischen Sinn), kann ein weiteres Angebot entwickelt werden.

Die Frage, ob sich auf privater Basis Liberal-Arts-Baccalaureus-Studiengänge (BA) entwickeln lassen ist umstritten. Von den meisten Personen, die an ECLAs Leitungen beteiligt waren, wurden die Chancen optimistisch beurteilt. Die Autoren dieser Studie sehen dies eher skeptisch, wollen jedoch kurz aufzeigen, wie von den Befürwortern eines Baccalaureus argumentiert wurde.

Die Befürworter eines BA an einem Liberal Arts College in Deutschland führen vor allem an, dass der BA die klassische Aufgabe einer solchen Institution ist. Sie argumentieren, dass auf absehbare Zeit hin Liberal Arts in Deutschland nicht die vorherrschende Unterrichtsform sein wird, dass aber die zu besetzenden Nischen geräumig sind und von großer Bedeutung für Allgemeinwohl und Volkswirtschafts sein können.

Wo sehen die Befürworter diese Nischen? Nicht in den klassischen Naturwissenschaften, wo Universitäten insgesamt gute und kostenlose Bildungsangebote vorhalten und die Bewerberzahlen eher gering sind; Medizin ist ein sehr teuer Studiengang; die Bereiche Betriebswirtschaft und Jura werden bereits von spezialisierten Privat-Universitäten bedient. Aber, argumentieren Befürworter, das Angebot der etablierten Universitäten im Kernbereich der Liberal Arts, also in den Geistes- und Sozialwissenschaften, bleibt oft hinter den Erwartungen der Studenten zurück. Hier wären private BA Studiengänge attraktiv, wenn sie ein

besseres Betreuungsverhältnis und eine Ausbildung zu schneller, präziser Formulierung sowie kurze Studienzeiten bieten. Dazu sollten sie auch inhaltliche Alleinstellungsmerkmale aufweisen und ihren Absolventen gute Berufsaussichten eröffnen. Befürworter meinen, dass diese Forderungen zu erfüllen sind, wenn man mit wenigen Studenten Programme sehr hoher Qualität anbietet. Ein von ECLA eV im Jahr 2000 entwickeltes Langzeitszenario umfasste beispielsweise *Symbolic Systems* (basierend aus Philosophie und Mathematik, angesiedelt zwischen Informatik, Linguistik und Logik) und einen Studiengang im Bereich *Life Science* und Bioethik, der in Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern des MDC, einer benachbarten medizinischen Großforschungseinrichtung, entwickelt werden sollte. Die Pläne sahen ein intensives erstes Jahr unter anderem mit vielen Einzeltutorien und danach einen zunehmenden Anteil an Vorlesungen und konventionellen Seminaren vor.

Die Autoren beurteilen die Realisierungsmöglichkeiten eines BA-Studienganges allerdings sehr skeptisch. Die Skepsis begründet sich aus der Wettbewerbsposition, den hohen Eintrittsbarrieren, sowie dem Vergleich Kosten/Nutzen. Nach unserer Ansicht ist es sehr schwierig, einen qualifizierten BA-Studiengang ohne einen Kapitalstock im zweistelligen Euro-Millionenbereich aufzubauen.

Auf der Grundlage derzeitiger Kosten müsste für einen dreijährigen Baccalaureus-Studiengang in lehrintensiver Umgebung bis zu 90.000 EUR bezahlt werden, wobei hier noch nicht alle Lebenshaltungskosten eingerechnet sind. Diesen Preis können nur sehr wenige Studierende bezahlen. Gleichzeitig können qualifizierte Studierende für diese Preise Studiengänge an den besten amerikanischen Universitäten belegen, und zwecks Investitionssicherheit werden Studenten eher ein Studium an einer etablierten Universität (oder einem etablierten Liberal Arts College) wählen, als an einer jungen Institution, die sich noch nicht bewährt hat. Vor allem aber ist das Studium in Großbritannien für EU Bürger (derzeit noch) kostenlos. Selbst für Kinder sehr wohlhabender Eltern bietet sich somit eher ein Studium in England an und freiwerdende finanzielle Mittel kann man in attraktive Zusatzausbildungen investieren, z. B. Reisen, Sprach- und Sommerkurse.

Für einen wirklich empfehlenswerten Baccalaureus sind die Eintrittsbarrieren hoch. Es wird ohne sehr große Investitionen nicht möglich sein, für mehrere Jahre ein breites, tatsächlich "universitäres" Angebot bereitzustellen, das Studenten viele Möglichkeiten für die Verfolgung eigener Interessen gibt. Das Problem entsteht nicht nur beim breiten Studienangebot, sondern auch bei der Finanzierung einer Bibliothek. Weiterhin ist nicht sicher, ob sehr viele Deutsche in Deutschland langfristig auf Englisch studieren wollen.

Letztlich bleibt unklar, inwiefern mit dieser Lehrintensität über drei Jahre ein wirklicher Mehrwert geschaffen wird. Die wesentlichen Fähigkeiten, die mit hoher Intensität (anders gesagt: mit wenig Studenten pro Dozent) vermittelt werden, sollten nach spätestens einem Jahr beherrscht werden. Danach wird die Lernkurve flacher. Die Vermittlung des Wissens in kleinen Seminaren ist zwar für Studierende attraktiv, aber aus übergeordneter Perspektive ökonomisch äußerst verschwenderisch. Eine kleine Anzahl von Studierenden bekommt eine Zuwendung, die sie nicht mehr brauchen, während diese Zuwendung anderen Studierenden nicht zu Verfügung steht. Auch aus volkswirtschaftlicher Sicht scheint es sinnvoller, eher in die Breite, als in diesem Bereich weiter in die Tiefe zu investieren. Es mag eine Nische für derartigen Luxus geben, aber im derzeitigen Wettbewerbsumfeld ist unsicher, ob es einem kleinen deutschen College gelingen kann, sich in dieser Nische festzusetzen.

Wir wollen noch einmal betonen, dass es sich innerhalb der früheren Leitung von ECLA dabei um eine Mindermeinung handelt. Mit unserer Skepsis wollen wir keinesfalls die Unmöglichkeit des privaten Baccalaureus beschwören. Dennoch müssen wir vor den Risiken, die sich uns darstellen, klar warnen, damit die Hürden auch in einer konzeptionellen Anfangsphase nicht unterschätzt werden.

## **Die Zukunft von Liberal-Arts-Colleges**

In den nächsten Jahren halten wir die Entstehung neuer Colleges für durchaus denkbar. Nach unserer Einschätzung müssten dies Colleges sein, die einjährige Programme anbieten, und deren Startvoraussetzung eine finanzielle Absicherung, ein geeigneter Ort, attraktive Gebäude und die Zusammenstellung eines guten Gründungsteams sind.

Wie bereits geschildert, scheint bereits jetzt eine Nachfrage nach einem intensiven Lehrerlebnis sowie nach den Liberal Arts zu existieren. Wenn sich in Deutschland einige weitere Colleges etablieren sollten, wird sich die Nachfrage weiter erhöhen. Zwar stehen Colleges auch im Wettbewerb miteinander, aber sie werden gemeinsam die Aufmerksamkeit für die Vorteile der Liberal Arts wecken – und dadurch den Markt vergrößern. Somit gehen von der Gründung neuer Colleges primär Synergieeffekte aus. Dabei kann zahlungskräftige Nachfrage in Deutschland auf Grund der demografischen Struktur auch von "untypischen" Studierenden kommen, z. B. von interessierten Pensionären.

Wesentlich ist die Wahl eines geeigneten Ortes, der in der Lage ausgesprochen attraktiv sein muss, was durchaus eine touristische Komponente erfordert. Das gilt insbesondere auch für das Gebäude, weil die Studenten ihr „Erleben“ der Liberal Arts in Ermangelung einer visuellen Darstellung mit dem Lehrgebäude identifizieren werden. Denkbar sind hier vor allem denkmalgeschützte Gebäude, also vielleicht kleine Schlösser, Klöster, Teile einer (schönen) Kaserne oder eines Krankenhauses. Eine Vollrenovierung ist keinesfalls notwendig. Studierende fühlen sich in Gebäuden, die aussehen, als seien sie zwanzig Jahre liebevoll bewohnt worden, viel wohler, als in neuen, prachtvoll ausgestatteten Räumen.

Die finanzielle Ausstattung kann von Städten, privaten Stiftern, amerikanischen Colleges oder u. U. sogar von deutschen Institutionen kommen. Von Seiten der Stiftungen wird es in den nächsten Jahren schwierig sein, Unterstützung zu gewinnen, weil ECLA die Stiftungslandschaft weitgehend "abgegrast" hat und bei diesem Thema eine gewisse Ermüdung eingetreten sein mag.

Städte könnten eine Gründung finanzieren, um ein geeignetes Nutzungskonzept für denkmalgeschützte Objekte zu entwickeln. Private Stifter könnten sich mit der Gründung eines Colleges einen eigenen Traum erfüllen – und ihrem Namen, wie einige Amerikaner es etwas direkt ausdrücken, relative Unsterblichkeit kaufen. Für amerikanische Colleges mag die Unterstützung einer Gründung attraktiv sein, weil sie damit neue Studenten werben und den

eigenen Studenten und Dozenten ein attraktives Jahr im Ausland bieten könnten, sowie die eigene Internationalisierung als Wettbewerbsvorteil innerhalb der USA nutzen können. Letztendlich mag es auch deutsche Institutionen geben, für die das Angebot eines einjährigen Studienprogramms, das sich in wenigen Jahren weitgehend aus Studiengebühren finanzieren lässt, interessant ist. Man könnte spekulieren, dass solche Programme an deutschen Filmhochschulen mit begrenztem Aufwand gut aufgebaut werden können.

Wir nehmen an, dass auf Grund der Erfahrungen derzeit eine erfolgreiche Initiative eher von den Geldgebern oder zumindest gut verbundenen Initiatoren ausgehen muss, die sich dann ein Gründungsteam zusammen suchen werden. Schließlich hat ECLA anschaulich die Grenzen des Von-Unten-Herauf-Ansatzes aufgezeigt, in dem eine engagierte junge Gruppe das Projekt voranbringen will und versucht, dafür Mittel einzuwerben.

Bei der Zusammenstellung eines geeigneten Gründungsteams müssen intelligente Kompromisse gefunden werden. Das Risiko der jungen Gründungsmannschaft ist hinreichend illustriert. Gleichzeitig ist das Risiko bei einem Von-Oben-Hinab-Ansatz, in dem prominente Personen als Verantwortliche ernannt werden, dass die Posten zu einem akademischen Äquivalent der Posten bei Stadtwerken werden, also zu Ver- und Entsorgungsstellen für unbenötigtes Personal. In dem einen Modell fehlt die Organisationserfahrung, in dem anderen der frische Schwung. Es muss eine ausgewogene Lösung gefunden werden.

Obwohl wir ernsthafte Chancen für weitere Colleges sehen, ist klar, dass ein alleinstehendes College mit hoher Lehrintensität aus Kostengründen immer nur eine Nische besetzen kann. Um es vergleichend mit der Fahrzeugindustrie auszudrücken: Die deutsche Staatsuniversität stellt in den Geistes- und Sozialwissenschaften einen Trabant her. Das ist eine erhebliche Leistung: Mit sehr beschränkten Mitteln, insbesondere wenig Steuerungsmöglichkeiten und starken staatlichen Begrenzungen, ein Produkt herzustellen, das (geistige) Mobilität für sehr viele zu einem akzeptablen Preis bereitstellt. Die Begründung für die Schwächen des Produkts ist nicht bei den Ingenieuren und Arbeitern zu suchen, sondern bei den Umständen in denen diese arbeiten müssen. Im Gegensatz dazu gleicht das Liberal Arts Modell der Herstellung eines Rolls-Royce, an dem fast alles Handarbeit ist. Die Arbeiter sind promovierte Ingenieure, also sehr teuer und die Herstellungsform ist keinesfalls effizient. Somit kann das Modell kein Vorbild sein. Das wirkliche Ziel muss es sein, den Golf herzustellen: solide, praktisch, durchaus elegant, einigermaßen egalitär, zu einem erschwinglichen Preis.



Eine denkbare Alternative wäre, wie anfangs erwähnt, ein College innerhalb der Universität. Vorbilder hierzu bestehen in den Niederlanden, auf deren Erfahrungen man zurückgreifen kann.

Die Alternative bietet sich an, weil sie einerseits attraktive Angebote möglich macht, sehr unterschiedlich ausgestaltbar bleibt, und dabei auf eine bereits existierende Infrastruktur zurückgreifen kann, um Kosten zu minimieren. Allerdings müssen einige der Lehren dieser Studie beachtet werden, sonst besteht ein ernsthaftes Risiko, dass der gut gemeinte Ansatz untergeht. Selbstverständlich werden sich auch ganz neue Herausforderungen bei der Integration des Colleges in eine große Universität ergeben.

Das College innerhalb der Universität ist in verschiedener Hinsicht attraktiv. Ein solches College erlaubt der Universität, das eigene Angebot zu verbreitern und sich damit attraktiver zu machen. Die Vorteile der Liberal Arts und der lehrintensiven Orientierung auf Fähigkeitsvermittlung werden fest in der Universität verankert. Von dem College gehen für die gesamte Universität Impulse aus. Sofern ein regelmäßiger und freundlicher Austausch zwischen College und anderen Teilen der Universität besteht, bietet das College Abwechslung und auch Anreize.

Dabei bleibt die Form des Colleges sehr unterschiedlich gestaltbar. Denkbar ist eine ein- oder zweisemestrige Kollegstufe zur "Grundausbildung", wie sie in St. Gallen eingeführt wurde, entweder freiwillig oder verpflichtend. Ebenso kann das College für eine besondere studienbegleitende Betreuung eines Teils der Studenten genutzt werden. Gleichzeitig sind auch separate Kursangebote möglich, eigenständige Baccalaureus- oder Masterskurse, wie sie an niederländischen University Colleges angeboten werden. Alle diese Versionen können mit Zusatzprogrammen, z. B. Sommeruniversitäten oder Wochenendseminaren, ergänzt werden. Universitäten können dabei das Modell entwerfen, das den eigenen Ansprüchen und Möglichkeiten am ehesten entspricht.

Bei der Entwicklung dieses Colleges in der Universität könnte auf die bestehende Infrastruktur zurückgegriffen werden, was die Kosten erheblich senken würde. Dies gilt sowohl für die Bibliothek, als auch für zahlreiche andere Einrichtungen (Informationstechnologie, Sportanlagen, Mensa, usw.). Für die Studenten stehen weiterhin viele sehr unterschiedliche Lehrveranstaltungen offen, die innerhalb eines kleinen Colleges nicht geboten werden können. Selbst wenn spezifische Tutoren/Dozenten als Vollzeitkräfte eingestellt werden sollten, so kann man weiterhin auf Professoren, Assistenten und Doktoranden zurückgreifen, um das Lehrangebot zu erweitern.

Allerdings darf die Entwicklung eines Colleges innerhalb der Universität nicht zu kurz greifen. Innerhalb der Verwaltungsstrukturen der Universität wird es ein solches College sehr schwer haben. Das College muss in vielen Bereichen eigenständig agieren können, weil es ansonsten innerhalb der Universität von anderen Interessen schnell eingeschränkt und verdrängt werden muss. Denkbar wäre u. U. die Einrichtung einer GmbH, in der die Universität nicht die Mehrheit hält, sondern andere Gesellschafter, z. B. Personen des öffentlichen Lebens, einbindet und zur Mitwirkung gewinnt. Auch Inhalte und Lehrformen, sowie Entwicklungsschritte, sollten möglichst innerhalb des Colleges (bzw. unter den Gesellschaftern) bestimmt werden, und nicht durch den Senat. Außerdem sollte der Schritt umfassend und entschlossen umgesetzt werden: Geeignete Verantwortliche müssen rekrutiert werden, Studierende sollten mindestens einen Teil ihres Studiums zusammenwohnen und für das College muss ein attraktives Gebäude zur Verfügung gestellt werden, damit sich die Studenten gerne mit dem College identifizieren.

Einen kleinen Ansatz in diese Richtung bietet bereits das Leibniz-Kolleg in Tübingen, das allerdings nicht in die Universität integriert ist. Es würde sich lohnen, die Erfahrungen in Tübingen mit den Vorteilen des angelsächsischen College-Modells zu verbinden, um an deutschen Universitäten neue Wege zu begehen, und auf größerer Breite ein solides, erschwingliches Produkt anzubieten.

## **Lehren für Stiftungen und Unterstützer**

Dieser Abschnitt ist primär als Anstoß für eine Diskussion gedacht.

Es muss betont werden, dass ECLA für die beteiligten Stiftungen ein beachtlicher Erfolg war. Die engagierten Stiftungen sind ein großes Risiko eingegangen, weil ECLA in vieler Hinsicht sehr fragil war. Und doch ist es dem Projekt gelungen, so attraktiv zu werden, dass eine ausländische Stiftung sich inzwischen intensiv engagiert und die unmittelbare Entwicklung des ECLA übernommen hat. Dies ist ausgesprochen positiv, auch wenn sich einige deutsche Stiftungen die Fortführung des eigenen Engagements anders hätten vorstellen können.

In diesem Falle hat sich bewährt, dass die Stiftungen Risiken eingegangen sind, ohne wissen zu können, wie sich ECLA im einzelnen entwickeln wird. Dafür gebührt sowohl den Stiftern, als auch den engagierten Personen innerhalb der Stiftungen erheblicher Dank. Es ist sehr erfreulich, dass auch ungewöhnliche Experimente möglich sind und unterstützt werden.

Gleichzeitig hat ECLA einige Krisen erlebt, aus denen u. U. einige Lehren gezogen werden können.

Die Hauptlehre ist unserer Sicht, dass junge Projekte mehr Betreuung brauchen, wenn sie sich gut entwickeln sollen. Etablierte Projekte kann man mit wenig Aufwand aus der Distanz fördern. Bei ECLA hat sich das nicht sonderlich bewährt. Mehr Betreuung und Aufmerksamkeit wäre sinnvoll. Dies gilt einerseits für die Auswahl von Projekten, bei der die Personen und möglichst eine ganze Mannschaft geprüft werden soll, inwieweit sie die erforderlichen Fähigkeiten und Qualifikationen mitbringen. Sofern diese Fähigkeiten nicht vorhanden sind, das Projekt sich aber trotzdem als sehr attraktiv darstellt, kann durch Training und Weiterbildung u. U. Abhilfe geschaffen werden. Dabei sollten, wie erwähnt, nicht nur Einzelpersonen betrachtet werden, sondern am besten gleich eine Mannschaft, die zur Verfügung steht. Wesentlich ist hier, wie die Mannschaft zusammenarbeitet und miteinander umgeht. Zahlreiche Erfahrungen aus der Wirtschaft könnten hier eingesetzt werden (z. B. von Venture-Capital-Gruppen), wie dies zum Teil auch bereits bei Stiftungen in den USA der Fall ist.

Diese intensive Prüfung ist vor allem dann wichtig, wenn man an den Aufbau einer Institution denkt. Oft wurde ECLA als Projekt bezeichnet (auch im internen Sprachgebrauch), was im Gegensatz zu der Absicht stand, eine dauerhafte Institution zu schaffen, kein zeitlich begrenztes

Vorhaben anzugehen. Sofern man sich an den Aufbau von Institutionen in der einen oder anderen Form wagt, müssen dafür die personellen Voraussetzungen geschaffen werden, mit denen dann auch ein Planungshorizont entworfen wird.

Gleichzeitig erfordert der Aufbau der Institution auch eine gründliche Betreuung. Diese mag in einem Engagement als Gesellschafter bestehen. Auf jeden Fall sollte besonderes Augenmerk auf die Leitungsstruktur gelegt werden. Das Wachstum muss genau beobachtet werden. Dabei mag die Qualität der internen Dokumentation und Verwaltungsabläufe (nicht der Werbematerialien, die nach außen verschickt werden) als Indiz für die Ordentlichkeit des Wachstums gelten. Die rechtzeitige Einsichtnahme in Dienstberatungsprotokolle, Arbeitsverträge und die Verteilung der Aufgaben- und Kompetenzbereiche sowie Aufgabenlisten, Akkreditierungsunterlagen und Organisationsablaufpläne in den Gründungsjahren erfordert keinen erheblichen Mehraufwand, sichert aber sowohl Stiftungen als auch der Unternehmung eine Kontinuität und Planungssicherheit.

Denkbar ist auch, für einen Bruchteil der Unterstützungssumme einen externen Berater einzustellen, der das Projekt betreut. Dieser Berater berichtet nicht an die Stiftungen, sondern soll wie ein Mediator die Leitenden intensiv betreuen. Sofern geeignete Berater gefunden werden, wäre dies sicherlich ein erheblicher Beitrag zur Optimierung der internen Abläufe und zur Reduzierung der in schwierigen Phasen fast unvermeidlichen Spannungen, somit auch der Kosten.

Zentral für Stiftungen ist es auf jeden Fall, den Arbeitszyklus der geförderten Institution zu kennen. Stiftungen müssen darauf achten, ob die geförderte Institution ausreichend finanziert ist, weil es andernfalls zu schwersten Problemen kommen muss. Das erfordert einerseits eine gewisse Koordination zwischen den Geldgebern, aber auch eine Kaltherzigkeit gegenüber Projekten, denen man sich nicht uneingeschränkt widmen will. Schlimmstenfalls müssen einem Projekt Mittel versagt werden, wenn die für den verantwortungsvollen Betrieb benötigten Gesamtsummen nicht zur Verfügung stehen. Dies muss jedoch zu einem Zeitpunkt gemacht werden, zu dem ein Rückzug für alle Beteiligten noch möglich ist. Für ECLA war dieser Zeitpunkt eigentlich im Herbst 2001 bereits erreicht. Die ersten Personen waren eingestellt worden, die Suche nach Dozenten musste begonnen werden, ohne dass Geld zur Verfügung stand. Es war keinesfalls selbstverständlich, dass am Ende alles gut gegangen ist.

Gerade durch ihre eigene starke Präsenz können Stiftungen auch dafür sorgen, dass sich Projekte zunehmend auf eigene Füße stellen, und sich nicht nur als Empfänger und

Anspruchssteller entwickeln. So mag man auch die eine oder andere Ambition zurückhalten, bis die finanziellen Ziele erreicht sind.

Selbstverständlich gibt es keine Garantien für das Gelingen von Projekten. Letztlich ist dies auch kein sinnvoller Anspruch an Stiftungen. Sofern nicht falsche Erwartungen geweckt werden, ist es durchaus wünschenswert, wenn experimentiert wird – denn nur so kann auch Neues entstehen. Selbst wenn ECLA im Jahr 2002 zusammengebrochen wäre, hätten immer noch viele Studenten das große Erlebnis der Sommeruniversität gehabt - und auf Seiten der Beteiligten hat es viele praktische Erfahrungen erbracht, die weiteren Vorhaben zugute kommen können. Die eingegangene Bereitschaft zum Risiko hat uns den Freiheitsraum zur Entwicklung gegeben, für den wir dankbar sind. Und es wird sicher die Entwicklung neuer, dringend benötigter Konzepte fördern, wenn weiterhin Stiftungen wie einzelne Persönlichkeiten den Mut zu solchen Unternehmen haben.

## **Nachwort**

Im Nachwort wollen wir uns erlauben, den Personen zu danken, die ECLA möglich gemacht haben.

Hier sind die Gründer zu nennen, insbesondere Stephan Gutzeit, der ECLA drei Jahre mit großem persönlichem Engagement geführt hat, aber auch Sebastian Simsch, Anne Sliwka und Olaf Amblank, die am Anfang wichtige Beiträge geleistet haben. Dank gilt auch den Kuratoren, insbesondere Jens Reich, Detlef Ganten und Josef Joffe für ihr besonderes Engagement gerade auch in schwierigen Situationen.

Ganz besonders aber wollen wir die Stifter hervorheben, die ECLA durch ihre großzügige Unterstützung überhaupt möglich gemacht haben, sowie die handelnden Personen in den Stiftungen, die sich für ECLA engagiert haben. Insbesondere wollen wir der Mercator-Stiftung, der Heinz-Nixdorf-Stiftung, dem Stifterverband, der Haniel-Stiftung und allen anderen uns unterstützenden Stiftungen danken.

Für die Unterstützung bei der Erstellung des Erfahrungsberichts möchten wir Christian Illies, Susanne Mientus, Eberhard Ortland, Erich Runge und Paul von Troschke für ihre schriftlichen Kommentare danken. Viele ihrer Anregungen sind eingeflossen, wobei dieser Bericht natürlich keinen abschließenden Konsens repräsentiert. Dank geht ebenfalls an Reginald Grünberg und Christina Zech für ihre mündlichen Kommentare.

Zu erreichen sind wir unter [hans.gutbrod@gmx.net](mailto:hans.gutbrod@gmx.net) oder Hans Gutbrod, Hasenbergsteige 37, 70197 Stuttgart. Über weitergehende Anregungen und Kommentare interessierter Leser würden wir uns freuen.

## **Die Autoren**

Diese Studie ist gemeinschaftlich von früheren Mitarbeitern des ECLA e.V. erstellt worden. Zahlreiche Diskussionen mit anderen Mitarbeitern und Vereinsmitgliedern sind in diese Studie eingeflossen, wobei kein Anspruch erhoben wird, alle Ansichten wiederzugeben.

Hans Gutbrod ist derzeit Vorstandsvorsitzender des ECLA e.V. und führte von März bis September 2002 die Geschäfte der ECLA, Berlin. Davor war er seit Juli 2001 bei ECLA als Administrator und als Assistenzprofessor tätig. Hans Gutbrod hat 1999-2000 in Georgien für das amerikanische Civic Education Project an der Universität unterrichtet und zu Fragen der Hochschulreform gearbeitet. Er hat an der London School of Economics über Begriffe des Tragischen in der Politik promoviert und einen BSc in International Relations abgeschlossen. In Deutschland hat er einige Zeit an der Universität Tübingen studiert.

Andreas Tiegelkamp unterstützte ECLA von März 2002 bis September 2002 bei administrativen und juristischen Aufgabenstellungen. Zuvor hat er in Münster, Bonn und Düsseldorf Jura studiert und dieses Studium mit mehreren Auslandsaufenthalten unter anderem in Australien verbunden. Er arbeitet derzeit als Rechtsanwalt in Berlin.

Agnes Lisek betreute bei ECLA von Mai 2001 bis November 2002 als Assistentin sämtliche Verwaltungsabläufe. Vor ihrer Arbeit bei ECLA hat sie mehrere Jahre in der Textil- und Baubranche praktische Verwaltungserfahrung gesammelt und Wirtschaft (FH) studiert. Sie arbeitet derzeit im Kulturmanagement in Berlin.