

# Private Hochschulen in Deutschland – Reformmotor oder Randerscheinung?



Hertie School  
of Governance



## **Impressum**

Berlin 2007  
© HSoG Publishing  
Schlossplatz 1 · 10178 Berlin

Herausgegeben von Prof. Dr. Detlef Müller-Böling  
und Prof. Dr. Michael Zürn

Redaktion:  
Ulrich Müller, Dr. Antje Stannek  
(CHE Centrum für Hochschulentwicklung)

Redaktionelle Mitarbeit:  
Christoph Bertram, Jakob Meyer

Lektorat:  
Claus-Jürgen Thornton

Gestaltung:  
Christian Mathis · stickfish productions

Fotos:  
David Ausserhofer

Druck:  
Brandenburgische Universitätsdruckerei Potsdam

ISBN: 978-3-938732-01-4

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling / Prof. Dr. Michael Zürn (Herausgeber)

## **Private Hochschulen in Deutschland – Reformmotor oder Randerscheinung?**

Symposium der Hertie School of Governance  
und des CHE Centrum für Hochschulentwicklung

**7./8. November 2005, Unter den Linden 1, Berlin**

# Inhaltsverzeichnis

**Vorwort** .....4

## **Begrüßung**

**Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert** .....6

## **Eröffnungsvortrag**

Die Rolle privater Hochschulen in Deutschland  
**Dr. Konrad Schily** .....11

## **Gegen- oder Nebeneinander von staatlichen und privaten Hochschulen**

Was können staatliche von privaten Hochschulen lernen? Ein Außenseiterblick auf die Universität Mannheim in zehn Thesen  
**Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Brockhoff** .....28

Was können private von staatlichen Hochschulen lernen? Ein Außenseiterblick auf die WHU, zugleich Replik auf die Thesen von Klaus Brockhoff  
**Prof. Dr. Hans-Wolfgang Arndt** .....36

Zum Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz zwischen Universität Bremen und International University Bremen  
**Prof. Dr. Wilfried Müller** .....42

Kooperation und Konkurrenz – Zum Verhältnis Universität Bremen und International University Bremen  
**Dr. Fritz Schaumann** .....46

Gesprächsrunde und Teilnehmersdiskussion .....50

## **Lehren und Lernen**

Nicht mehr verboten:  
Exzellenzorientierte Studiengänge an staatlichen Universitäten  
**Prof. Dr. Rainer Hegselmann** .....54

Über Freude im Studium und Wirksamkeit des Lehrens und Lernens an der Universität  
**Dr. Sascha Spoun** .....70

Lehren und Lernen als Qualitäts- und Erfolgsfaktoren privater Hochschulen  
**Prof. Dr. Bernt R.A. Sierke** .....86

Gesprächsrunde und Teilnehmersdiskussion .....102

## Die Bedeutung von Forschung und Transfer

Technologietransfer und Innovationsfähigkeit in Deutschland – die Rolle privater Universitäten	
<b>Prof. Dr. Wolfgang Glatthaar</b> .....	105
Vom Technologietransfer zum gemeinsamen Unternehmen	
<b>Prof. Dr. Dieter Lenzen</b> .....	112
Forschungsorientierung privater Hochschulen in Deutschland – Ausgangssituation und Thesen	
<b>Prof. Dr. rer. pol. Stephan A. Jansen</b> .....	120
Gesprächsrunde und Teilnehmerdiskussion .....	135

## Studierende und Arbeitsmarkt

Career Service an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster	
<b>Dr. Bettina Böhm</b> .....	138
Die Bucerius Law School	
<b>Dr. Markus Baumanns</b> .....	146
Career Center als Central Link	
<b>Oliver T. Maassen</b> .....	152
Gesprächsrunde und Teilnehmerdiskussion .....	157

## Bedingungen und Möglichkeiten der Finanzierung

Hochschulentwicklungsstrategien und Governance-Strukturen am Beispiel der Hochschule für Bankwirtschaft, Frankfurt/Main	
<b>Prof. Dr. Udo Steffens</b> .....	160
Drei Thesen zur Rolle der öffentlichen Hochschulen und ihrer Finanzierung im sich ausdifferenzierenden Hochschulsystem	
<b>Prof. Dr. Uwe Schneidewind</b> .....	170
Hochschulfinanzierung und Hochschulautonomie in Niedersachsen	
<b>Minister Lutz Stratmann</b> .....	176
Erfolgsbedingungen für private Hochschulen in Deutschland (Resümee und Ausblick)	
<b>Prof. Dr. Dr. h.c. Hans N. Weiler</b> .....	180

<b>Teilnehmerverzeichnis</b> .....	<b>198</b>
------------------------------------	------------

## Vorwort

Sind private Hochschulen ein Reformmotor oder eher eine Randerscheinung im tertiären Bildungssektor der Bundesrepublik Deutschland? Diese Frage diskutierten Vertreter staatlicher und privater Hochschulen mit zahlreichen interessierten Teilnehmern auf einem Symposium der Hertie School of Governance und des CHE Centrum für Hochschulentwicklung am 7. und 8. November 2005 in der Hauptstadtpräsentanz der Bertelsmann AG Unter den Linden 1.

Der Privathochschulbereich erlebte in Deutschland in den zurückliegenden zehn Jahren mit zahlreichen Neugründungen einen wahren Boom. Er ist mit etwas mehr als zwei Prozent der ca. 2 Mio. Studierenden immer noch recht klein, auch ist das Fächerspektrum der Privathochschulen zumeist begrenzt auf die Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Dennoch waren und sind private Hochschulen ein wichtiger Reformmotor. Sie sind beweglicher und besitzen aufgrund der Unabhängigkeit vom Staat mehr Handlungsfreiheiten.

Eine Frage drängt sich aber auf: Müssen sich private Hochschulen in Zukunft von ihrer Rolle als Impulsgeber und Vorreiter langsam verabschieden, wenn der Reformprozess voranschreitet und auch

Hochschulen in öffentlicher Trägerschaft von staatlichen Fesseln befreit werden?

Insgesamt hat sich sowohl in der Lehre als auch in der Forschung an den staatlichen Hochschulen viel getan. Die Vertreter der staatlichen Hochschulen machten auf dem Symposium in ihren Beiträgen deutlich, dass sie die erweiterte Autonomie, welche ihnen von den Länderministerien inzwischen gewährt wird, offensiv nutzen. Dabei setzen sie auf Stärken wie Fächervielfalt, Forschungsorientierung und eine gewachsene akademische Tradition. Insbesondere die geschichtsträchtigen Universitäten haben es im Vergleich zu den jungen, noch nicht etablierten Privathochschulen relativ leicht, ihre Profilierung auf einem bereits bestehenden „Markennamen“ aufzubauen.

Welche Rolle spielen also private Hochschulen in Zukunft? Werden sie sich behaupten können? Werden Sie weiter Vorreiter und Reformmotor sein? Das Mit- und Gegeneinander der privaten und staatlichen Hochschulen wurde auf dem Symposium in Berlin in fünf Themenforen ausgelotet.

■ Der erste Themenblock ist der direkten und teilweise sogar lokalen Konkurrenz, dem Gegen- oder Miteinander von

staatlichen und privaten Hochschulen in Bremen und in Vallendar/Mannheim gewidmet.

- Der zweite Themenblock diskutiert innovative Lehrformen an ausgewählten Beispielen privater und staatlicher Institutionen.
- Die Bedeutung von Forschung und Transfer für Hochschulen wird im dritten Themenblock angesprochen, in dem Modellbeispiele für die Organisation von Technologietransferprozessen aufgezeigt werden.
- Die Frage, wie die Schnittstelle des Übergangs vom Studium in den Beruf erfolgreich organisiert werden kann, steht im Mittelpunkt des vierten Forums.
- Die Bedingungen und Möglichkeiten der Finanzierung bilden den fünften Themenblock.

Abgesehen vom letzten Block schließt jedes Thema mit einer knappen Zusammenfassung der anschließenden Diskussionsrunde.

Das CHE und die Hertie School of Governance präsentieren in diesem Buch konkrete Beispiele für das komplementäre „Miteinander“ und das kreative, wettbewerbsorientierte „Gegeneinander“ unterschiedlich organisierter und aufgestellter

Hochschulen – sei es in privater oder in staatlicher Trägerschaft. Die Dokumentation der Beiträge entspricht weitgehend der auf der Tagung präsentierten Form.

Wir hoffen, dass die Beispiele andere Hochschulen anregen und Mut machen, den Weg der Entfesselung und Profilbildung weiter zu beschreiten.

In Zukunft wird es nicht mehr so sehr darauf ankommen, ob eine Hochschule privat oder staatlich ist, sondern welche Qualität sie in Forschung und Lehre bietet. Es wird eine Leistungsspirale im Wettbewerb zwischen den privaten und staatlichen entstehen, die nach oben führt.

**Prof. Dr. Michael Zürn**

Direktor der Hertie School of Governance, Berlin

**Prof. Dr. Detlef Müller-Böling**

Leiter des CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh

## Begrüßung

**Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert**

Vorstandsvorsitzender der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Sehr geehrter Herr Zürn,  
lieber Herr Müller-Böling,  
meine sehr geehrten Damen und Herren,

es ist mir eine große Freude, Sie heute hier in Berlin zum gemeinsamen Symposium der Hertie School of Governance und des CHE begrüßen zu dürfen. Viele von Ihnen, insbesondere die ausländischen Teilnehmer, haben weite Wege nach Berlin auf sich genommen, und Ihr Kommen ist uns eine besondere Ehre.

Dass wir in den nächsten beiden Tagen gemeinsam die Situation der privaten Hochschulen näher beleuchten und der Frage nachgehen, ob es sich dabei um Reformmotoren oder Randerscheinungen handelt, freut mich – nicht zuletzt vor dem Hintergrund meiner Erfahrungen als ehemaliger Gründungsrektor der Handelshochschule Leipzig – umso mehr. In meinem Vortrag werde ich daher sicherlich an mancher Stelle auch die Perspektive des Hochschullehrers einnehmen.

### **Historie CHE und Bertelsmann Stiftung**

Genau genommen ist das Schwerpunktthema „private Hochschulen“ für das CHE eher neu als für die Bertelsmann Stiftung. Schon früh haben wir auf Initiative unseres Stifters Reinhard Mohn mit unserem Engagement für die private Universität

Witten/Herdecke großes Interesse am Bereich der privaten Hochschulen gezeigt. Zu diesem Zeitpunkt lag der Schwerpunkt der Arbeit des CHE auf der Reform des staatlichen Hochschulwesens.

Das CHE hat gleichwohl auch immer die privaten Hochschulen im Blick gehabt, um Wege kennen zu lernen, wie Hochschulen mit größerer Handlungsfreiheit arbeiten können. Viele Impulse und Aspekte aus dem privaten Hochschulsektor sind ja in ihr visionäres Buch, lieber Herr Müller-Böling, „Die entfesselte Hochschule“, eingeflossen. Wichtig erschien mir dabei zum Beispiel der Blick auf Studierendenorientierung der Angebote, Aufnahmeverfahren, Studiengebühren, die Bemühungen, neue Finanzquellen zu erschließen, oder die Wettbewerbsorientierung.

### **Situation und Transferpotenziale**

Die Entstehung der privaten Hochschulen war sicherlich zunächst eine Reaktion auf den Stillstand im öffentlichen Hochschulwesen. In der Zwischenzeit haben viele innovative Ideen auch in den staatlichen Hochschulsektor Einzug gehalten. So ist unternehmerisches Denken in den letzten Jahren auch an den staatlichen Hochschulen ein zentraler Faktor geworden. Der nationale, aber zunehmend auch der



internationale Wettbewerb – natürlich auch mit privaten Hochschulen des Auslandes – macht das notwendig.

Aus meiner Sicht bewegen sich öffentliche Hochschulen derzeit in vielen Fragen auf die Situation der privaten Hochschulen zu: Sie verlieren langsam ihre Fesseln; zugleich werden die staatlichen Mittel geringer, die Wichtigkeit privater Gelder wächst.

Die begrenzte Ausstattung mit finanziellen Mitteln ist aber nicht nur ein Merkmal der staatlichen, sondern in der Regel auch der privaten Hochschulen.

Man sieht, wie die Existenz privater Hochschulen gefährdet sein kann, wenn sie ihre Finanzierung nicht eigenständig sichern können. Dies unterscheidet sich deutlich von staatlichen Hochschulen. Dort sind es eher diskretionäre politische Entscheidungen, die auch die Existenz von Hochschulen gefährden können. Ich bin sicher, dass uns diese Frage in der Diskussion noch intensiv beschäftigen wird.

Ungeachtet der vielschichtigen organisatorischen Unterschiede gibt es dennoch eine Reihe von Transferpotenzialen: Von den privaten Hochschulen ließe sich lernen, dass und wie die Studierenden nicht

als eine Art ‚Last‘ wahrgenommen werden (die von der an einigen staatlichen Hochschulen als relevanter eingeschätzten Forschung abhält). Die privaten Hochschulen haben gezeigt, wie Studierende im Zentrum stehen, weil sich die Angebote dort zu großen Teilen um die Lehre drehen. Das Wort vom „Kunden“ Student ist aus meiner Sicht jedoch in mehrfacher Hinsicht problematisch, da Studierende nicht bedient werden, sondern eher Entfaltungsmöglichkeiten erhalten.

Private Hochschulen haben früh gezeigt, dass Marketing und eine aktive Bemühung um Studieninteressierte durch eine gezielte Profilbildung auch auf dem Hochschulsektor wichtig sind und dass Servicequalität, die auch über rein akademische Fragen hinausgeht, ein wichtiges Merkmal ist.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist neben dem anders akzentuierten Grundverständnis die Wichtigkeit einer gezielten Studierendenauswahl. Mehrstufige Verfahren sorgen für eine hohe Passgenauigkeit zwischen Bewerber und Hochschulprofil und fragen erst nach der Zusage eines Studienplatzes nach der finanziellen Situation. An etlichen privaten Hochschulen hat die Auswahl der Studierenden einen Grad an Differenziertheit er-

reicht, von dem die staatlichen Hochschulen jetzt, wo sie zunehmend selbst ihre Studierenden auswählen können, einiges lernen können. Nach meiner Überzeugung ist die Studierendenauswahl in der Qualitätssicherung von Hochschulen einer der zentralsten Aspekte.

An den privaten Hochschulen lässt sich außerdem zeigen, dass hohe Qualität und großes Prestige eine Frage guter Lehre ist. Das Renommee der privaten Hochschulen basiert vielfach insbesondere auf qualitativ hochwertiger Lehre, wie man zum Beispiel an der Bucerius Law School in Hamburg, der European Business School in Oestrich-Winkel, der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung in Vallendar, der Handelshochschule Leipzig, der Hochschule für Bankwesen in Frankfurt und künftig sicherlich auch der Hertie School of Governance in Berlin sehen kann.

Lernen können die öffentlichen Hochschulen auch von der Kreativität bei der Planung und Durchführung neuer Studiengänge sowie von deren Engagement um die erforderlichen finanziellen Mittel.

Hierbei sind Studiengebühren natürlich ein wichtiger Punkt, in dem sich die Hochschullandschaft geändert hat bzw. än-

dem wird und wo das Beispiel der privaten Hochschulen sicherlich einen wichtigen Beitrag geleistet hat. Aber auch Fragen des Fundraising und der Alumniarbeit spielen eine wichtige Rolle. So beschäftigt die Universität Witten/Herdecke immerhin sieben Personen als Fundraiser, die 2004 mehr als 11 Mio. Euro eingeworben haben. Ähnlich war in der ZEIT eine Ausschreibung zu lesen, mit der eine süddeutsche Universität (Freiburg) immerhin drei Mitarbeiter für den Aufbau eines Bereichs Fundraising suchte.

Dass private Hochschulen von staatlichen Mitteln vollkommen unabhängig sind, ist eher die Ausnahme als die Regel. Beispiele für private Hochschulen mit durchaus substanziellen staatlichen Zuwendungen sind etwa die International University Bremen, die mit ca. 110 Mio. Euro unterstützt worden ist. Auch rechtlich sind die privaten Hochschulen vom Staat nicht unabhängig. Ihre Anerkennung hängt von ländergesetzlichen Vorgaben ab.

Vor allem die Forschung ist weiterhin im Wesentlichen Sache der staatlichen, oder genauer: einiger staatlicher Hochschulen. Die privaten Hochschulen tun sich hier deutlich schwerer, unter anderem, weil bei ihnen einerseits andere Fächer

und andere Schwerpunkte im Vordergrund stehen und weil andererseits die kritische Masse nicht erreicht wird, derer es für Forschung bedarf. Man darf die Forschung der privaten Hochschulen nicht unterschätzen, aber eine Intensivierung der Forschung ist sicherlich nur für wenige eine realistische Option.

### **Entwicklung und Perspektiven**

Sicherlich kann sich in Deutschland mit seiner Tradition eines staatlichen Hochschulwesens nicht ohne weiteres ein wirkliches Mischsystem entwickeln. Wenn gleich die Anzahl der Studierenden an privaten Hochschulen mit zwei Prozent noch vergleichsweise klein ist, wächst der Anteil stetig.

Die privaten Hochschulen haben vor allem eng umrissene Nischen besetzt. Ihr Fächerspektrum ist begrenzt, insbesondere auf die Bereiche Wirtschaft, Informa-

tik und Wirtschaftsrecht. Es sind Ausbildungen, die beruflichen Erfolg sichern sollen, bei denen sich der materielle Aufwand für die Ausbildungsstätte aber in Grenzen hält. Insoweit sollten die staatlichen und die privaten Hochschulen weiterhin ihre durchaus unterschiedlichen Märkte bearbeiten.

### **Fazit**

Ohne den Ergebnissen der beiden nächsten Tage vorweggreifen zu wollen, ist es meine feste Überzeugung, dass sich durch den Wettbewerb und die Differenzierung von staatlichen und privaten Hochschulen vieles bewegt hat und auch weiterhin bewegen wird. Sicherlich findet der Wettbewerb mitunter nur in bestimmten Bereichen statt, er stärkt jedoch das Interesse an Bildung und Wissenschaft. Zugleich trägt er auch zur Entwicklung von Profilen und zur Leistungsbereitschaft – zum Wohle aller Studierenden – bei.





## **Die Rolle privater Hochschulen in Deutschland**

Eröffnungsvortrag von **Dr. Konrad Schily**

Dr. Konrad Schily ist MdB, Präsident a. D.  
der Universität Witten/Herdecke



Lieber Herr Professor Müller-Böling,  
sehr geehrte Damen und Herren,

es ist ja an und für sich keine einfache Sache, einen Vortrag zu halten – und schon gar nicht vor einem so erlauchten Publikum, auch dann nicht, wenn man Geburtstag hat. Ich feiere heute meinen 68sten. Prof. Müller-Böling hat mich vor ein paar Monaten angerufen mit der Frage, ob ich heute hier zu Ihnen zu diesem Thema sprechen wolle. Natürlich wollte ich, wer will das nicht, wenn Herr Prof. Müller-Böling so etwas fragt. Aber je älter ich wurde seitdem, und je näher der Tag an mich heranrückte, desto unsicherer wurde ich, ob ich das hätte wirklich wollen sollen.

Denn es geht bei diesem Thema um unsere Zukunft, es geht grundsätzlich um die Ausbildung oder Weiterentwicklung einer aufgeklärten zivilen Gesellschaft in unserer sich ständig weiter globalisierenden Welt, es geht um das Verhältnis des Einzelnen zu der Gesellschaft, es geht um Freiheit bei diesem Thema und es geht darum, ob die Bereiche Freiheit, Chancengleichheit, Bildung, Kultur, aber auch soziale Sicherung nur vom Staat verwaltet und gestaltet werden können – oder ob es auch anders, ohne ihn, den Staat, gehen kann.



Die mehrheitliche Überzeugung in unserem Land, dass nur der Staat es richten könne, kann auch durch noch so pittoreske Veranstaltungen wie das zurzeit öffentlich laufende Kabarett – genannt Regierungsbildung in der Großen Koalition – nicht wirklich erschüttert werden. Dabei meine ich nicht, dass die an der Regierungsbildung beteiligten Damen und Herren nicht ernsthaft bei der Sache wären, aber Ernsthaftigkeit dürfen wir ja auch den berufsmäßigen Kabarettisten unterstellen.

Bleiben wir bei den Vorurteilen und hier bei den so genannten privaten Universitäten: Diese werden nicht als öffentliche Universitäten in nicht-staatlicher Trägerschaft gesehen, sondern nach dem Vorurteil sind private Universitäten Einrichtun-

gen einer Minderheit. Studieren können dort die Kinder reicher Eltern. Es sind von der Industrie, dem Kapital gestützte Institutionen für Privilegierte, also alles das, was man in Deutschland gemeinhin so als Elite bezeichnet. Und so kam es, dass nicht bezahlbare Studiengebühren mir schon öffentlich vorgehalten wurden, als es in Witten/Herdecke noch gar keine gab. Oder man sagt: Auch die Universität Witten/Herdecke braucht „Staatsknete“. Oder der damalige Ministerpräsident Steinbrück beklagte, dass Witten/Herdecke ja auch am staatlichen „Tropf“ hänge. (Dass der staatliche Zuschuss nur etwa 15 Prozent des Budgets beträgt, verschwindet hinter dem Vorurteil.) Dabei geht es eigentlich darum, Innovation zu schaffen, und es wird übersehen, dass die nicht-staatliche Rechtsfigur eine Vor-

aussetzung dafür ist. Dies wird beim abgeschwächten Vorurteil auch gesehen.

Das abgeschwächte Vorurteil lautet etwa so: Es ist schon wichtig, dass es private Universitäten gibt. Sie vermitteln Anregungen und greifen Dinge neu auf. Aber die eigentliche Last der Verantwortung in der Bildung bleibt bei den staatlichen Einrichtungen, denn nur der Staat kann die allgemeine Bildung garantieren. Und woher soll das ganze Geld für die privaten Universitäten denn kommen, wenn nicht vom Staat? Unterdessen wird den meisten auch klarer, dass das Geld auch zum Staat hinkommen muss, da er zurzeit so wenig eigenes hat und über Steuererhöhungen nachdenkt.

Und: Wenn der Staat schon Geld gibt, muss er die Verwendung der Mittel auch kontrollieren. Und überhaupt: Die staatlichen Universitäten haben sich doch stark verändert, sind unternehmerischer geworden, haben leistungsbezogene Vergütungen und Mittelzuweisung, Anwesenheitspflicht der Professoren usw. Ich will mit der Aufzählung nicht fortfahren, den meisten von Ihnen sind diese Argumente bekannt, wenn es nicht gar die eigenen sind.

Solche Urteile und auch Vorurteile haben ihre Traditionen, sind also historisch bedingt.

Die Wende vom 18. zum 19. Jahrhundert, also etwa von 1790 bis 1820, ist für mich, um den Jaspers'schen Ausdruck zu benutzen, wie eine „Achsenzeit“ für die moderne Schul- und Hochschulentwicklung.

Die Eröffnung der Berliner Universität 1810 ist für viele der Beginn der neuen deutschen Universitätstradition, für mich ist sie die Geburtsstunde des preußischen Kulturverwaltungsstaates. Die inhaltlichen Überlegungen Wilhelm von Humboldts und anderer flossen in die Gründung der Berliner Universität ein, die strukturellen Überlegungen Wilhelm von Humboldts wurden nicht aufgegriffen.

Auch im heutigen Zeitalter der Globalisierung müssen sich die Hochschulen weltweit positionieren – und wie immer gibt es neue Chancen und neue Risiken.

„Gerade die aus der Vereinigung *mehrerer* entstehende Mannigfaltigkeit ist das höchste Gut, welches die Gesellschaft gibt, und diese Mannigfaltigkeit geht gewiss immer in dem Grade der Einmischung des Staats verloren. (Es sind nicht mehr eigentlich die Mitglieder einer Nati-



on, die mit sich in Gemeinschaft leben, sondern einzelne Untertanen, welche mit dem Staat, d. h. dem Geiste, welcher in seiner Regierung herrscht, in Verhältnis kommen, und zwar in ein Verhältnis, in welchem schon die überlegene Macht des Staats das freie Spiel der Kräfte hemmt.) Gleichförmige Ursachen haben gleichförmige Wirkungen. Je mehr also der Staat mitwirkt, desto ähnlicher ist nicht bloß alles Wirkende, sondern auch alles Gewirkte. Auch ist dies gerade die Absicht der Staaten. Sie wollen Wohlstand und Ruhe. Beide aber erhält man immer in eben dem Grade leicht, in welchem das einzelne weniger miteinander streitet.“<sup>1</sup>

Der preußische Staat wollte eben „Wohlstand und Ruhe der Bürger“. Der Humboldt'sche Gedanke einer unabhängig vom Staat agierenden Universität, die sogar durch eigene Domäneneinnahmen finanziell gesichert werden sollte, wurde von der Regierung abgelehnt.

So wurde die Reorganisation der Universitäten in den ersten 20 Jahren des 19. Jahrhunderts und die daran ausgerichtete Reform der Universitäten und auch Schulen im Verlauf des 19. Jahrhunderts viel

eher eine Zusammenfassung dessen, was von Friedrich dem Großen in Preußen veranlagt worden war und was wir heute noch als preußisches Beamtentum schätzen können: der tüchtige, auch eigenständig entscheidende Diener des Staates.

Das war nicht nur negativ. Der Einzug des Leistungsdenkens in das Bildungswesen (im Übrigen auch in das Militärwesen) richtete sich auch gegen die Dominanz der Stände. Nicht nur über die Familie, also über die Geburt, konnte man jetzt höheres Militär oder durch Vetterwirtschaft Professor werden, sondern bei Erwerb von entsprechenden Diplomen hatte man z. B. auch als Kleinbürger Zugang zur Universität. Es gibt viele Beispiele für bekannte Wissenschaftler des 19. Jahrhunderts, die aus ganz armen Elternhäusern stammen. Die Institutionen des Bildungslebens erfuhren also eine durchgreifende soziale Veränderung, insbesondere, da die in ihnen aufkommenden Berechtigungsdiplome die Stellung der Gelehrten erheblich aufwertete.

In der deutschen Gesellschaftsgeschichte von Hans-Ulrich Wehler wird dieses so beschrieben: „Zu diesen unmittelbaren

---

<sup>1</sup> Wilhelm von Humboldt, Ideen zu einem Versuch, die Grenzen der Wirksamkeit des Staates zu bestimmen, Breslau 1851, Nr. III.

Folgen des staatlich gelenkten dreigliedrigen Bildungssystems von Grundschule, Gymnasium und Universität gehört eine verschärfte Trennung der jeweils unterschiedlichen Ausbildung der Lehrenden mit verschiedenartigen Abschlussprüfungen und Lehrqualifikationen. Der Volksschullehrer kam vom Lehrerseminar und blieb zeitlebens im Elementarschulwesen tätig. Der Oberlehrer absolvierte sein Studium an einer philosophischen Fakultät und unterrichtete nach dem Staatsexamen an einem Gymnasium. Der Professor promovierte an einer Fakultät – seit 1816 kam die Habilitation als zweite akademische Prüfung hinzu – und lehrte und forschte dann an der Universität, die ihn berief. Alle Lehrenden aber waren Staatsbeamte in einem öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis. Trotz schroff ausgebildeten Rangbewusstseins und Einkommensgefälles, unterschiedlicher Rechte und Pflichten verband diese drei neuständisch geprägten Erwerbsklassen der Lehrer, dass sie völlig staatsabhängig blieben“.<sup>2</sup>

So überrascht es nicht, dass Du Bois-Reymond am Ende des 19. Jahrhunderts von der deutschen Professorenschaft als dem „geistigen Leibregiment der Hohenzollern“ sprechen konnte.

Aber auch, wenn sich der preußische Staat nicht zu einer strukturellen Freigabe der Universitäten entschließen konnte, war doch die innerliche Verfasstheit der Universität freiheitlich geprägt: kein schulisches Vermitteln des Stoffes. Im Prinzip gab es über lange Zeiten in den Universitäten deutscher Tradition keine Pflichtvorlesungen, außer in der Medizin. Das Studium zielte weniger auf das Vermitteln von Fachwissen als auf die Fähigkeit zur Problemlösung ab. Lernfreiheit und eigene Verantwortung der Studierenden prägten die Universität. Dieses ist etwas, was wir heute erst wieder erreichen müssen, was aber immer noch die deutschen Universitäten weltweit auszeichnet.

Im frühen 19. Jahrhundert etabliert sich der preußische Kulturverwaltungsstaat. Frankreich organisiert das gesamte Bildungsleben zentralistisch, teilweise fast militärisch durch; der Nationalstaat wirkt wie ein absolutistischer Herrscher, der in den verschiedenen Bildungseinrichtungen den Nachwuchs für die staatstragende Elite erzieht. Missliebige Lehrer wurden entfernt oder Studenten der Hochschulen verwiesen.

---

<sup>2</sup> Hans-Ulrich Wehler, *Deutsche Gesellschaftsgeschichte*, Bd. 1, München 1987, S. 484.

Eine ganz andere Entwicklung nehmen die USA. Dort wird 1819 der so genannte Dartmouth College Case entschieden. Dartmouth College war 1769 gegründet worden. Anfang des 19. Jahrhunderts folgte der Sohn des Gründers dem Vater in der Präsidentschaft des College. Er hatte moderne Ideen und wollte moderne Sprachen und praktische Wissenschaften am College einführen. Darüber kam es zum Streit mit dem Board of Trustees; der junge Präsident wurde entlassen. Dieser trug seinen Fall zum Gouverneur und zum Parlament. In den Wahlen im Jahre 1816 in New Hampshire spielte der Fall Dartmouth College eine entscheidende Rolle. Die Anhänger des jungen Präsidenten siegten haushoch im Parlament, die Abgeordneten beschlossen, den Namen der Einrichtung in Dartmouth University zu ändern, den jungen Präsidenten wieder einzusetzen und den Hochschulrat zu entlassen. Dagegen klagte das Board of Trustees mit dem Argument, dass die Gründungsurkunde vom Dartmouth College älter sei als der Staat New Hampshire. Die Klage wurde zurückgewiesen. Der Hochschulrat ging in Berufung in Washington und versicherte sich der Hilfe eines jungen Alumnus des Dartmouth College, Daniel Webster, der später ein bedeutender amerikanischer Senator wurde und noch heute als einer der größten

Redner in der amerikanischen parlamentarischen Geschichte gilt. Seine Prozessführung in Washington war hervorragend und sein Schlussplädoyer so ergreifend, dass Chief Justice Marshall am Ende des Plädoyers zusammen mit dem plädierenden Anwalt weinte. Das Board of Trustees bekam Recht. Es war dies aber keineswegs nur die Rührung des Chief Justice, die zu diesem Urteil führte, sondern dieses Urteil fiel in eine Zeit, in der die noch junge amerikanische Nation das Verhältnis zwischen freiem Citizen und Staat zu ordnen versuchte. Denn in die USA waren nicht nur, wie wir das heute nennen würden, Wirtschaftsflüchtlinge eingewandert, sondern viele versuchten sich der Verfolgung, der sie aufgrund ihrer politischen Überzeugungen oder ihrer Religion bzw. Rasse ausgesetzt waren, durch die Auswanderung in die USA zu entziehen.

Mit dem Dartmouth-Urteil war eine völlig neue Situation gegeben. Trotzdem änderte sich für Dartmouth selbst eigentlich nichts. Der Staat finanzierte das College, aber jetzt einigte sich die inzwischen zur Universität umgewandelte Institution als „eigene Firma“ mit dem Staat über den weiteren Ausbau und Aufbau. Und nach dem Vorbild von Dartmouth entwickelte sich das gesamte amerikanische Universitätswesen.

Ich schildere dies so ausführlich, weil merkwürdigerweise diese entscheidende Weichenstellung am Anfang des 19. Jahrhunderts in Deutschland wenig bekannt ist. Vielleicht hängt das mit unserer Vorurteilsbildung zusammen, denn landläufig sind wir der Auffassung, dass die guten amerikanischen Universitäten privat und teuer seien, die staatlichen arm und schlecht. Ich habe dies von Daniel Fallon gelernt und kann seinen entsprechenden Aufsatz nur empfehlen.<sup>3</sup>

Viele von uns glauben, dass Amerika das preußische System kopiert habe. Dem ist nicht so. Die Amerikaner haben Humboldt viel puristischer übernommen, z. B. bei der Gründung von Johns Hopkins. Und sie wundern sich, dass dieses Konzept – geboren aus dem deutschen Idealismus – sich im Zeitalter der Industrialisierung und auch im Zeitalter der Globalisierung bewährt.

Und da es aufgrund dieses Urteils in den USA kein staatlich gelenktes Bildungssystem gibt, konnte sich unter Marktbedingungen ein differenziertes Hochschulsystem entwickeln, in dem nicht die Trägerfunktion „staatlich“ oder „privat“

entscheidend ist, sondern sich die Institutionen durch den Umfang ihrer Forschung bzw. die Qualifikationen in der Lehre unterscheiden. Und unterschiedslos – ob staatlich oder privat – erhalten sie staatliche Zuschüsse. Durch den hohen Differenzierungsgrad der bildenden Einrichtungen kann die unterschiedliche Nachfrage befriedigt werden. So studieren etwa ein Viertel aller Studierenden in forschenden Universitäten, der Rest verteilt sich auf andere Universitäten und Colleges, die teilweise nur zum Bachelor führen. Dieses System kann auch den verschiedensten beruflichen Erfordernissen gerecht werden. Nursing (Pflege) wurde bereits vor 100 Jahren an amerikanischen Hochschulen eingeführt, während in Deutschland z. B. die Kultusministerkonferenz entschieden hat, dass Pflege nur an Fachhochschulen unterrichtet werden dürfe, da die Schwestern nicht in den gehobenen Dienst gehörten.

Als Witten/Herdecke die Pflegewissenschaften 1996 in der Universität etablierte, geschah dies gegen den ausdrücklichen Widerstand des Ministeriums – man hatte Angst, dass jetzt alle Krankenschwestern für den „gehobenen Dienst“

---

<sup>3</sup> Daniel Fallon, Das deutsche und das amerikanische Hochschulsystem, hrsg. von H. Breinig, J. Gebhardt, B. Ostendorf, Münster: LIT Verlag, 2001, S. 77 ff.

und damit für die Tarifgruppe B2 und höher vorbereitet würden.

Der preußische Bildungsverwaltungsstaat wirkt hingegen bei uns bis heute nach: im dreigliedrigen Schulsystem, in den Ordnungen der unteren, mittleren und gehobenen Stufe des öffentlichen Dienstes. Ich will dies alles nicht wiederholen; es ist Ihnen bekannt. Es dauerte bis in die Mitte der 70er Jahre des vergangenen Jahrhunderts, bis die gesetzliche Möglichkeit für nicht-staatliche Universitäten überhaupt erst geschaffen wurde – in der Zeit der sozial-liberalen Koalition. Ohne diese Öffnung wären private Gründungen, weil nicht anerkennungsfähig, nicht möglich gewesen.

Aber die privaten Hochschulen haben eine Auseinandersetzung in Gang gebracht. Sie sind neue Wege gegangen. Das führt immer wieder zur Auseinandersetzung mit denen, die nur im Sinne des Bildungsverwaltungsstaates denken können. Auch die jüngste Kritik des Wissenschaftsrates an der Universität Witten/Herdecke zeigt es: Man gehört eben immer noch zum „geistigen Leibregiment der Hohenzollern“.

Es ist aber die Frage, ob wir mit diesem System überhaupt in der Globalisierung

bestehen können. Wir reden zwar heute allgemein vom Wettbewerb der Universitäten und von der unternehmerischen Universität, aber ein Unternehmen, das nicht Konkurs gehen kann, ist kein freies Unternehmen. In der Globalisierung kann nur der bestehen, der sich differenziert auf die heute globale Nachfrage einstellen kann. „Gleichförmige Ursachen aber haben gleichförmige Wirkungen“, um noch einmal Humboldt zu zitieren. Mit diesem staatlichen Bildungsmonopol, mit der Gleichförmigkeit werden wir die Zukunft nicht erreichen können. Der Wettbewerb ist global geworden, die amerikanischen Universitäten haben schon lange das going global inszeniert.

Im Bereich der Forschung – jedenfalls in der naturwissenschaftlichen Forschung im weitesten Sinne – ist Internationalität eine Selbstverständlichkeit. Forschergruppen kooperieren über Kontinente hinweg – ebenso wie sie konkurrieren. Der Wettbewerb ist global, das entscheidende Kriterium ist der Innovationszeitpunkt – wo eine Arbeitsgruppe sitzt, die den Bauplan eines Gens entschlüsselt, ist völlig irrelevant.

Der Bereich der Lehre hingegen ist weiterhin – jedenfalls in Europa – durch eine kleinräumige Orientierung geprägt; in der

Bundesrepublik sind die Orientierungen – Stichwort wohnortnahes Studium – sogar eher regional denn national. Dieses Modell wird keinen Bestand haben können, weil es den zukünftigen Lebens- und Arbeitswelten nicht entspricht. Universitäten werden sich perspektivisch aus der engen Bindung an und der Bevormundung durch Gebietskörperschaften herausentwickeln müssen. Eine Universität ist heute in gewissem Sinne eine Institution der Daseinsvorsorge eines Bundeslandes – zukünftig wird sie ein Wettbewerber in einer globalen Bildungsindustrie sein müssen, will sie nicht tatsächlich auf den Status eines US-amerikanischen Community College herabsinken.

Die Organisation der Kernleistungsprozesse einer Universität – Lehre, Forschung und Dienstleistung – wird in Zukunft über Länder- und Hochschulsystemgrenzen hinweg erfolgen müssen. Dazu bedarf es neuer Strukturen, neuer Allianzen – und in jedem Fall neuer, weitgehender Autonomierechte für die einzelnen Universitäten.

Bevor eine Universität z. B. ein going global als strategisches Ziel umsetzen kann, ist es erforderlich, der Universität als Organisation umfassende Autonomie zu verleihen. Alle relevanten Entscheidungen

müssen innerhalb der Organisation durch die Organisation getroffen werden können. Solange Universitäten strukturell den Status eines Kombinars innerhalb einer Zentralverwaltungswirtschaft aufweisen, ist Entwicklung in einem substantiellen Sinne nicht zu erwarten. Der in der Realität längst gescheiterte Anspruch, dass die Universitäten innerhalb der Bundesrepublik ein übereinstimmendes Qualitätsniveau besitzen, muss aufgegeben und die politischen Konsequenzen müssen gezogen werden.

Differenzierung im Wettbewerb ist Voraussetzung für Entwicklung – wo politisch Vielfalt unterbunden wird, kommt jeder Veränderungsprozess, der gesellschaftlich maßgeblich durch Beispiel und Nachahmung, durch Innovations- und Imitationswettbewerb getrieben wird, zum Erliegen. Um es pointiert auszudrücken – die Vereinzelung, die Differenzierung der Universitäten innerhalb des nationalen oder föderalen Hochschulsystems ist zunächst die Voraussetzung dafür, dass sich neue Allianzen und supranationale Netzwerke bilden können.

Das going global in intelligenter Weise zu organisieren, wird darüber entscheiden, ob eine Universität zukünftig in der internationalen Liga relevanter Forschungsuni-

versitäten mitspielt oder beim Zugriff auf herausragende Studierende, auf high-potentials im Bereich des wissenschaftlichen Nachwuchses und im Bereich der Wissenschaftler an den Rand der Provinzialität gedrängt wird.

Aber auch wenn sie sich nicht globalisieren will, muss eine Universität prinzipiell das Recht haben, über ihre Zielsetzung, ihre Schwerpunktbildung und die daraus abzuleitende Strategie selbst zu entscheiden. Es muss ihre Freiheit sein, sich intelligent mit anderen Partnern zu verbinden oder ihr Heil alleine zu suchen.

Die Potenziale, die herausragende deutsche und europäische Universitäten haben, sind erheblich. Die geringe internationale Präsenz deutscher und europäischer Universitäten steht in einem eklatanten Gegensatz zur verfügbaren Substanz, Qualität und Größe der vorhandenen Einrichtungen.

Solche Zukunftsvisionen lassen sich nur erreichen, wenn eine Reform der den Universitäten von außen auferlegten Restriktionen tatsächlich konsequente innere Veränderungsprozesse, die aktiv aus den Universitäten heraus betrieben werden, induzieren. Wir dürfen nicht vergessen, es geht um unsere Zukunft – und letztlich

geht es auch um den Bildungsstand derer, die uns morgen regieren werden.

Universitäten werden in Zukunft stärker als heute unternehmerische Organisationen im obigen Sinne sein müssen. Das mag manchen erschrecken, der in der gegenwärtig zu beobachtenden Entwicklung der radikalen Marktausdehnung zunehmend eine Kolonialisierung der Lebenswelt durch die Ökonomie, eine Ökonomisierung der Lebenszusammenhänge sieht.

Vor einer vorschnellen Ablehnung des Modells einer unternehmerischen Universität sei gewarnt – unternehmerisches Handeln auf den Aspekt monetärer Gewinnerzielungsabsicht zu reduzieren, greift zu kurz. Auch dies können wir in den USA lernen.

Unternehmerisches Handeln heißt nichts weiter, als das ökonomische Prinzip zur Anwendung zu bringen. Notwendigerweise begrenzte Ressourcen stehen prinzipiell unendlichen Zielen gegenüber. In fast jeder Situation muss immer wieder neu über die Frage entschieden werden, mit welchem Mitteleinsatz welche Ziele angestrebt werden. Günstige Zielerreichung ist dabei die Maxime: Mit welchem – möglichst geringen – Mitteleinsatz lässt

sich ein – möglichst qualitativ gutes – Ergebnis erreichen? Das gilt für erwerbswirtschaftliche Unternehmen ebenso wie für Universitäten. Und daran ist nichts Schlechtes – es ist allenfalls schwierig bis unmöglich, die optimalen Ziel-Mittel-Kombinationen zu identifizieren. Was wiederum aber nicht bedeutet, dass nicht der Zwang bestünde, gerade das immer wieder neu zu versuchen.

Unternehmerische Führung einer Organisation bedeutet, Willensbildung und Willensdurchsetzung zu organisieren. Der Prozess der Willensbildung ist – und dies gilt auch für modern geführte Unternehmen – kein einsamer Entscheidungsprozess in einem kleinen Zirkel innerhalb einer pyramidenhaften Hierarchie, an deren Spitze die Entscheidungsmacht gebündelt ist. Die Qualität eines Willensbildungsprozesses und die Qualität der Entscheidung hängen maßgeblich davon ab, ob es gelingt, das in einer Organisation verfügbare relevante Wissen innerhalb eines Entscheidungsprozesses zu mobilisieren und wirksam werden zu lassen. Partizipation ist kein Übel, das auf Druck von Arbeitnehmervertretern oder Studierenden mehr oder weniger unwillig gewährt wird, sondern eine Ressource von unschätzbarem Wert für die Führung von Organisationen – seien sie erwerbswirtschaftlich orientiert oder nicht.

Willensbildung heißt aber auch, Willensbildungsprozesse innerhalb einer gegebenen Zeit abschließen zu können. Und wenn das Ergebnis eines Willensbildungsprozesses nicht ein Beschluss auf einem Blatt Papier bleiben, sondern in die Wirklichkeit gebracht werden soll, dann müssen es die Strukturen einer Organisation zulassen, gefasste Beschlüsse auch umzusetzen. Das macht eine klare, personalisierte Führungsverantwortung erforderlich. Unternehmerisches Handeln – Willensbildung und Willensdurchsetzung – kommt nicht ohne Personen aus, die persönlich Verantwortung für die Entscheidung und die Umsetzung von Entscheidungen übernehmen.

In der Universität der Zukunft wird – gerade wenn sie unternehmerisch geführt wird und wenn sie über alle Hoheitsrechte verfügt, d. h. Personalfindung und Verträge selbständig durchführt, vermögensfähig ist, in eigener Verantwortung Verträge schließt – der innerste Kern der Universität entscheidend wichtig. Eine Universität, die sich von der Grundlagenforschung trennt, eine Universität, in der die Wahrheitsfrage nicht immer wieder neu gestellt wird, trennt sich vom „lebendigen Geist“ der Universität (Jaspers/Gundolf) und wird im besten Fall zu einer Ansammlung von Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen.



Der innerste Kern der Universität – und das ist nach dem uralten Wort die Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden – ist keinerlei Nützlichkeitsabwägungen zugänglich. Er ist so unnützlich und nur kostspielig wie jede Form einer entwickelten Kultur. Die vollständige Freiheit muss hier Prinzip bleiben – völlig angewiesen darauf, ob die Teilnehmenden einen Erkenntniswillen aus sich heraus entwickeln oder nicht. Auch ein jedes Studium muss einen Teil dieser Freiheit spiegeln, das steht nicht im Gegensatz dazu, dass die Studierenden tüchtige Ärzte, Lehrer oder Wissenschaftler werden wollen und sollen, sondern dies stärkt die Studienbiographie der Einzelnen. Auch dies ist von Humboldt'scher Geist.

Will die Hochschule in ihrer Ausbildung den internationalen Wettbewerb bestehen, wird auch das Verhältnis zwischen fachbezogenem, disziplinärem Wissen und übergreifenden kultur-geisteswissenschaftlichen Studienelementen in individueller Weise justiert werden müssen.

Die Navigationsfähigkeit in komplexen Umfeldern – wenn wir von Globalisierung reden, reden wir auch immer über eine Zunahme der Komplexität oder anders gesagt: über schwer durchschaubare Interdependenzen in einer durch vertiefte

internationale Arbeitsteilung verbundenen Welt –, diese individuelle Navigationsfähigkeit ist eine Funktion ausgeprägten Orientierungswissens. Dieses Wissen erhalte ich nicht in meinem Fachstudium, sondern nur darüber hinaus. Ein bewusster erkenntnistheoretischer Standpunkt ist kein akademisches „nice-to-have“, sondern eine ungeheuer praktische Navigationshilfe im komplexen Umfeld.

Und auch: Wir sprechen heute immer von Bildungspolitik als wirtschaftlicher Standortpolitik. In der gegenwärtigen Verfassung – aufgrund ihrer Rechtsform, ihrer gesetzlich fixierten inneren Führungsstruktur und aufgrund der Modalitäten öffentlicher Hochschulfinanzierung, um nur die wichtigsten Punkte zu nennen – sind Universitäten derzeit weitgehend ungeeignete Partner für Unternehmen. Aus der Perspektive von Unternehmen betrachtet sind Universitäten, salopp gesagt, Institutionen von einem anderen Stern. In dem Maße, wie Universitäten eine Wandlung von Einrichtungen der staatlichen Daseinsvorsorge zu unternehmerischen Universitäten vollziehen können, werden sie zu interaktionsfähigen Partnern für Unternehmen. Erst als selbstverantwortliche Institutionen werden sie zu gleichberechtigten und handlungsfähigen Partnern.

Der Wirtschaft wird innerhalb dieses Reformprozesses einige Bedeutung zukommen. Ihr gesellschaftliches Gewicht bewegt die Politik, das muss ich wohl nicht weiter erklären. Und es wird darauf ankommen, in welcher Weise sich Unternehmen den Universitäten zuwenden – als Partner oder als „Herren“ der Universität. Vor letzterem möchte ich – mit einem Wort von Alfred Herrhausen – ausdrücklich warnen. Darauf angesprochen, warum er sich als Sprecher der Deutschen Bank für die Gründung der Universität Witten/Herdecke engagiere, statt einfach selbst eine Universität zu gründen, erklärte er sinngemäß: Selbstverständlich sei die Deutsche Bank in der Lage, eine Universität zu gründen. Nur wenn man diese nach etwa 5 Jahren besuchen werde, würde man feststellen, dass daraus keine Universität, sondern eine Bank geworden sei.

Was also ist die Rolle der privaten Universitäten in Deutschland? Im Universitätsbereich sind es ja noch ganz wenige, die den Anspruch einer Universität erfüllen können. Man kann sie an einer Hand abzählen. Damit will ich die anderen nicht-staatlichen Hochschul- und Fachhochschuleinrichtungen in ihrer Bedeutung nicht schmälern. Jede dieser Einrichtungen spricht dafür, um wieder Wilhelm von

Humboldt zu zitieren, dass es „ohne ihn, den Staat, viel besser geht“. Jede dieser Einrichtungen ist von ihrer Bedeutung überzeugt. Wie könnte sie sonst unternehmerisch handeln? Die Entscheidung über die Tragfähigkeit der unternehmerischen Idee hat der Markt. Aber keine dieser Einrichtungen glaubt, dass sie die entscheidende Blaupause wäre für die allgemeine Struktur des Bildungswesens.

Alle diese Einrichtungen zeigen, dass Erneuerung und Kreativität möglich sind. Jede dieser Einrichtungen spiegelt etwas, was vorher gar nicht planbar war. Ich habe oft gesagt – und kann es gar nicht genug betonen –, dass ich mich immer davor gefürchtet habe, dass die Universität Witten/Herdecke so würde, wie ich sie denken könnte. Sie ist großartig geworden, weil viele – Studierende und Mitarbeiter – an ihrem Aufbau und ihrer ständigen Veränderung kreativ gewirkt haben. Aber andersherum ist es leider schrecklich: „Wer oft und viel geleitet wird, kommt leicht dahin, den Überrest seiner Selbsttätigkeit gleichsam freiwillig zu opfern.“ Das ist wieder Wilhelm von Humboldt. Und ich denke, wenn wir die Selbsttätigkeit in unserer Nation wieder anregen wollen, werden wir uns aus der Fremdbestimmung des Kulturverwaltungsstaates lösen müssen. Dabei wird es nicht auf

„privat“ oder „staatlich“ ankommen, sondern auf die Eigenständigkeit der Einrichtungen, einschließlich – ich sagte es – der Möglichkeit des Untergangs.

Die privaten Institutionen sind hoffentlich Wegbereiter einer solchen Zukunft. Entsprechend schwer werden sie es weiterhin haben, denn in unserem allgemeinen Bewusstsein lebt die Mehrheit – nicht nur die Professoren – bei den Hohenzollern.

Der preußische Nationalstaat war wie ein Pendant zum großindustriellen Zeitalter. Die Kopenhagener Kriterien der Europäischen Union zielen auf den einzelnen Menschen; sie lösen den territorialen Machtanspruch ab. In der Bildung aber halten wir am nationalen oder föderalen Gesichtspunkt fest. Dies ist nicht zukunftsfähig. Private Hochschulen sind insofern Wegbereiter der Gesellschaft des 21. Jahrhunderts.





## Gegen- oder Nebeneinander von staatlichen und privaten Hochschulen

Es diskutieren:

**Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Brockhoff**

Ehemaliger Rektor der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung, Otto Beisheim School of Management, Vallendar

**Prof. Dr. Hans-Wolfgang Arndt**

Rektor der Universität Mannheim

**Prof. Dr. Wilfried Müller**

Rektor der Universität Bremen

**Dr. Fritz Schaumann**

Präsident der International University Bremen



## Was können staatliche von privaten Hochschulen lernen? Ein Außenseiterblick auf die Universität Mannheim in zehn Thesen

Reizvoll, aber zugleich auch gefährlich ist der der Tagungsregie folgende Versuch, die Position einer fremden Hochschule einzunehmen, um aus dieser Perspektive das gestellte Thema zu beleuchten. In zehn Punkten, die natürlich kein vollständiges Bild zeichnen können, wird dieser Anregung entsprochen.

**1.** Vor genau 20 Jahren erschien ein von Walter Rüegg herausgegebenes Taschenbuch unter dem Titel „Konkurrenz der Kopfarbeiter“.<sup>1</sup> Es sollte durch einen

internationalen Vergleich von Universitätssystemen Anstöße vermitteln, auch dem deutschen Universitätssystem nicht mehr Bürokratie und Planung zu verordnen, insbesondere durch die Träger der Hochschulen, sondern ihnen zu mehr Wettbewerb als Steuerungsinstrument zu verhelfen. In den staatlichen Hochschulen wurde damit zunächst keine Wirkung erzielt. Sieht man von den durch die Kirchen getragenen Hochschulen ab, so entstanden aber zur selben Zeit in Deutschland nach dem zweiten Weltkrieg wieder

---

<sup>1</sup> Walter Rüegg (Hrsg.), Konkurrenz der Kopfarbeiter. Universitäten können besser sein: Ein internationaler Vergleich, Zürich 1985.

private Hochschulen mit Universitätsrang. So ist beispielsweise die WHU – Otto Beisheim School of Management – durch Initiative der IHK Koblenz im Jahre 1984 gegründet worden. In diesen Hochschulen wurden von Beginn an einige der Anregungen des Buches realisiert.

Arbeitet die WHU nun seither gegen die Universität Mannheim, mit ihr oder neben ihr? Keine der Sichtweisen scheint sehr treffend. Vielmehr hat sich, verstärkt in den letzten Jahren, eine Wettbewerbsbeziehung herausgebildet. Dass sich diese Wettbewerbsbeziehung herausbildete, hängt auch mit der Einstellung von Führungspersonlichkeiten in den Hochschulen zusammen. Diese Einstellung kann aber nur wirksam werden, wenn in der staatlichen Universität die Rahmenbedingungen ebenso wie die Wahrnehmung der Ermessensspielräume der politisch Verantwortlichen wettbewerblich orientiertes Handeln zulassen. In dieser Hinsicht ist die Universität Mannheim, insbesondere in den Wirtschaftswissenschaften, initiativ wie nur wenige andere Hochschulen. Dass dabei aufgenommene Ideen und Erfahrungen privater Hochschulen eine Rolle spielen, ist offensichtlich, auch wenn es unter Wettbewerbern auf dem Bildungsmarkt nicht üblich ist, den Rekurs auf solche Vorlagen explizit zu erwähnen.

**2.** Die staatlichen deutschen Universitäten haben unter politischer Vorgabe seit den siebziger Jahren die „Massenversorgung“ zu sichern, das heißt Höchst- und Überlasten in der Lehre zu bewältigen. Das hat zu einer Vielzahl von Qualitäts- und Führungsproblemen geführt, die hier nicht wieder ausgebreitet werden müssen. Unter anderem hat dies dazu geführt, dass durch die Aufnahme teils gering qualifizierter, teils wenig motivierter Studierender die Abbrecherquoten beängstigende Höhen erreichten. Das ist – neben den psychologischen Effekten – auch unter rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht akzeptabel. Solange spätere Abbrecher in der Universität betreut werden, binden sie Kapazitäten. Die Universität Mannheim hat erkannt, dass leistungs- und motivationsorientierte Auswahlverfahren privater Hochschulen einen entscheidenden Beitrag zur Senkung von Abbrecherquoten leisten. Sie geht deshalb den Weg, ihrem Träger eine unveränderte Zahl von Absolventen in Aussicht zu stellen, dabei aber die Zahl der Studienanfänger auf Grund eines spezifischen Aufnahmeverfahrens zu senken. Die Veränderung der Sichtweise, von der Inputorientierung zur Outputorientierung, ist von besonderer Bedeutung und in privaten Hochschulen unter anderem mit Blick auf die Arbeitsmarktchancen der

Absolventen erfolgreich praktiziert worden. Ob diese Sichtweise bei den öffentlichen Hochschulen auch bei den um 2011 auf sie zukommenden Problemen aufrechterhalten werden kann, bleibt dahingestellt. Dann nämlich werden zwei Abiturjahrgänge in einem Jahr an die Hochschulen drängen, wenn die Verkürzung der Schulzeit von 13 auf 12 Jahre großartig wirksam wird.

**3.** Die Steuerung des hoch komplexen und komplizierten Systems „Universität“ bedarf hervorragender Information. Erstaunlich ist, dass bisher in der Universität Mannheim weder eine kaufmännische Kosten- und Leistungsrechnung eingeführt ist noch weitere Informationen für die Steuerung systematisch bereitgestellt werden. Informationsvorbereitung durch Projektarbeit könnte man das heutige Vorgehen nennen. Die neuen Studien- und Weiterbildungsangebote ebenso wie das Generieren von Einnahmen zum Beispiel über Merchandising-Artikel sind denn auch konsequent in eigene, kaufmännisch orientierte, teilweise gleichwohl gemeinnützige Gesellschaften ausgliedert. Private Hochschulen werden in der Regel schon seit ihrer Gründung kaufmännisch geführt, wobei das Rechnungswesen durch weitere Informationssysteme ergänzt wird. Je intensiver der

Wettbewerb ist, desto größer ist der Bedarf nach Steuerungsinformationen. Je mehr die Universitäten leistungsorientierte Anreizsysteme für Professoren und Mitarbeiter einführen, desto größer ist die Notwendigkeit für die Bereitstellung ergebnisorientierter Informationen. – Eine genaue Kostenrechnung wird an der Universität Mannheim ebenso wie andernorts, insbesondere aber an privaten Hochschulen, unter anderem offenbaren, dass die Einwerbung von Drittmitteln ohne Gemeinkostenanteil, wie sie von den großen Förderorganisationen bewilligt werden, eine erhebliche Eigenleistung erfordert. Diese Eigenleistung, beispielsweise in Form der so genannten Grundausrüstung, bedeutet implizit für die nicht auf diese Weise Geförderten einen Verzicht. Eine jüngere Empfehlung des Wissenschaftsrats zielt darauf, künftig im Rahmen von Drittmitteln auch Gemeinkosten zu ersetzen. Das setzt ein entsprechendes Rechnungswesen zu ihrem Nachweis voraus.

**4.** Hohe Reputation in der Forschung und zugleich herausragende Urteile über die Qualität der Lehre werden von privaten Hochschulen, wie der WHU, erreicht. Mancher nennt sie unter Nutzung phonetischer Zweideutigkeit auch abfällig die „Ein-Fach-Hochschule“. Allein die



staatliche Finanzierung ist unter den gegenwärtigen Bedingungen in Deutschland in der Lage, Fächer zu ermöglichen, die hohe Ausstattungskosten haben oder auf eine geringe Studierendennachfrage treffen. Bei der erwähnten Bezeichnung schwingt die Idee mit, dass die so genannte Volluniversität ihren Studierenden und ihren Hochschullehrern die einzigartige Gelegenheit zu einer die Fachgrenzen weit hinter sich lassenden, umfassenden Bildung ebenso bietet wie die Gelegenheit zur interdisziplinären Forschung. Die Praxis zeigt, dass diese schöne Möglichkeit von Studierenden nur selten wirklich genutzt wird. Oft genug wird auch die Grenzüberschreitung in der Forschung nicht an der eigenen Hochschule als viel versprechend angesehen, sondern die Kooperation wird mit einer externen Einrichtung realisiert, weil damit eine größere Interessenkongruenz zu erreichen ist.

Die Universität Mannheim ist auf dem Wege zur Konzentration ihres Fächerspektrums und ihrer Fakultätenvielzahl, auch wenn dabei keine auf ein Fach reduzierte Hochschule am Ende des Weges steht. Die Universität Mannheim zeigt mit ihrer Strategie, dass sie ihre knappen Ressourcen auf die vorhandenen Stärken konzentriert und diese ausbaut. Damit

kann – unabhängig von wirtschaftlichen Erwägungen – das Ziel erreicht werden, die externe Sichtbarkeit bei Publikationen, im internationalen Austausch, bei der Besetzung von Spitzenpositionen durch Absolventen zu erhöhen. Bedeutende internationale Anbieter haben dieses Ziel bereits erreicht. Deren Business Schools verfügen beispielsweise über eine Anzahl von Professoren, an die deutsche Fakultäten bisher nicht herankommen, selbst wenn man Juniorprofessoren und Habilitierte hinzuzählt. Nur wenn dann mit einer Fakultätsvergrößerung nicht zugleich eine Auffüllung vermeintlich freier Studienplatzkapazitäten verbunden ist, kann man die Betreuungsrelationen erreichen, die in privaten Hochschulen oder bei ausländischen Wettbewerbern realisiert sind. Auch das trägt zur Reduzierung hoher Abbrecherquoten bei. Man kann dann auch Fakultäten als Portfolio unterschiedlich qualifizierter Professoren zusammenstellen, zumal die in kleinen Fakultäten notwendigerweise gesuchten „Allrounder“ extrem selten zu finden sind.

**5.** Das wettbewerbliche Nebeneinander staatlicher und privater Universitäten kann zu wechselseitigen Berufungen führen. Die Universität Mannheim hat in ihrer Fakultät für Betriebswirtschafts-

lehre 24 Professoren. Drei von diesen kommen von der WHU, einer davon hat sich an der WHU habilitiert. Diese Tatsache mag dazu beigetragen haben, dass sich angesprochene Mannheimer Professoren als „unternehmerischer“ betrachten, als dies dem wahrgenommenen Durchschnitt von Professoren an anderen staatlichen Hochschulen entspricht. Der Unternehmergeist hat mehrere Folgen. Drei dieser Folgen sollen kurz erwähnt werden. (a) Die Universität Mannheim war mit ihrem Vollzeit-MBA-Programm schneller als die WHU, sie folgte der WHU mit einigem zeitlichen Abstand bei der Initiierung eines Executive MBA-Programms. (b) Wie an der WHU wird Forschung mit hohem wissenschaftlichem Anspruch betrieben. Sie wird aber zugleich mit Blick auf mögliche Transfers und Anwendungen durchgeführt, so dass auch das Interesse der Praxis für die Ergebnisse der Forschung mobilisiert wird. (c) Die Universität Mannheim legt großes Gewicht auf die Einwerbung privater Mittel für Infrastruktur, Forschung und Lehre. Anders als eine rein privat finanzierte Hochschule kann so ein Hebel eingesetzt werden, um öffentliche Mittel schneller oder in größerem Umfang in die Hochschule zu leiten. Die Sponsorenansprache wird allein dadurch erleichtert, dass die Studentenzahl im Diplomstu-

diengang für Betriebswirte in Mannheim etwas mehr als zwölfmal größer ist als an der WHU und die Fakultät über eineinhalbmal so viele Professoren verfügt.

**6.** Der Rektor der Universität Mannheim beklagt die Enge des öffentlichen Tarif- und Arbeitsrechts als Hindernis für die Anwerbung ausländischer Spitzenforscher und die fehlende Anrechenbarkeit von Lehrleistungen in Graduiertenkollegs auf die Lehrdeputate. Diese Klage hat Gewicht beim Blick auf private Hochschulen, die in dieser Hinsicht deutlich mehr Freiräume nutzen könnten. Freilich setzt die Anwerbung von Spitzenforschern Mittel in einem Umfang voraus, der in privaten Hochschulen nicht oder selten gegeben ist. Letzteres würde beispielsweise erleichtert, wenn es eine Doktorandenförderung – wie in einigen Nachbarländern – geben würde. Dann könnte, wie in einigen privaten Hochschulen, von externen Doktoranden auch eine Studiengebühr erhoben werden oder eine angemessene Prüfungsgebühr, die in früheren Jahren auch schon beachtlich war (auch wenn sie oft mehr Personen als der Institution zugute kam). Auch eine Deputatsverringerung bei einem Engagement in Doktorandenprogrammen könnte attraktivitätssteigernd sein. Die staatlichen Hochschulen sind, nicht zu-

letzt auf Grund der Gerichtsurteile in numerus clausus-Verfahren, zu stark auf eine Leistungskomponente konzentriert, herkömmlich die Kapazitätsnutzung für Diplom-Studenten.

**7.** Die Universität Mannheim hat mit Blick auf private Hochschulen in aller Welt verstanden, dass sie für die von ihr bereitgestellten Dienstleistungen in Lehre und Forschung hohe Reputation aufbauen muss. Nur so kann es gelingen, als Mitspieler in den Wissensnetzwerken der Welt akzeptiert zu werden. Nur so kann es auch gelingen, Zahlungswillige für die Aus- und Weiterbildung nach Mannheim zu ziehen, insbesondere wenn formal vergleichbare Angebote kostenlos erfolgen. Mit der Erhebung von Programm- und Studiengebühren entwickeln sich nach der Erfahrung privater Hochschulen allerdings auch die Ansprüche der Studierenden und der Programmteilnehmer. Die Kosten für die Befriedigung der Ansprüche schießen dann leicht über die vereinbarten Preise für Programme hinaus. Da für einen Teil der Programmangebote die Preisbildung nicht völlig frei gestaltbar ist, sondern staatlicherseits gebunden ist, muss vermutlich eine sorgfältige Innenkommunikation dafür sorgen, dass kognitive Dissonanzen nicht auftreten oder abgebaut werden können.

**8.** Materielle und immaterielle Unterstützung durch ehemalige Studierende erfordert ihre emotionale Bindung an die Hochschule. Eine Vereinigung der Ehemaligen ist dafür ein sehr gut geeignetes Instrument. Private Hochschulen, auch die WHU, haben ihre Vereinigungen mit ihrer Gründung gestartet und entwickelt. Die Universität Mannheim hat sich in diesem Gebiet so profiliert, dass sie vom Stifterverband mit einem Geldpreis zum weiteren Ausbau der Aktivität ausgezeichnet wurde. Bei der WHU stellte der Stifterverband fest, dass die Aktivitäten so gut ausgebaut seien, dass ein Geldpreis nicht erforderlich sei. Hieraus darf kein Gegeneinander erwachsen, denn die angesprochenen Hochschulen tragen nicht die Verantwortung für diese erstaunliche Entscheidung.

Die Universität Mannheim sichert sich aber auch das, was Soziologen „diffuse Unterstützung“ nennen, wenn sie beispielsweise ihre Räume für Abendveranstaltungen, Partys oder Ausstellungen zur Verfügung stellt. Ebenso handeln private Hochschulen, soweit das Gemeinnützigkeitsrecht es ihnen gestattet. Beide Institutionen freuen sich darüber, auf diese Weise wenigstens in bescheidenem Umfang Mittel zu erwirtschaften, die wiederum der Erhaltung der Einrichtungen zugute kommen.

**9.** Nebeneinander arbeiten die Universität Mannheim und die WHU an der Idee, aus „versäulten“ Lehrstühlen zu einem Organisationsmodell überzugehen, in dem in Fachgruppen eine engere Zusammenarbeit von Professoren erleichtert wird, durch gemeinsame Ressourcennutzung die Wirtschaftlichkeit steigt und schließlich das Verhältnis von „Häuptlingen zu Indianern“ – wie es ein Kollege ausdrückte – zugunsten der Häuptlinge verschoben wird. Diese sind es, die die externe Sichtbarkeit der Institution durch ihre Forschungsergebnisse verstärken, die sich bei ähnlich kleinen Klassen wie an Privathochschulen oder an ausländischen Universitäten in den Dialog mit einzelnen Studierenden begeben, die – da ohnehin Nutzer elektronischer Medien – die Effizienzvorteile dieser Medien nutzen können. Radikallösungen sind Organisationen selten zuträglich. Es muss deshalb versucht werden, schrittweise auf eine neue Organisation zuzusteuern. Dazu kann auch gehören, durch persönliche Anreize den gesuchten Weg zu finden, wenn insgesamt damit die Leistungsfähigkeit der Universität steigt. Der Rechenschaftsbericht des Rektors für das Wintersemester 2003/2004 bringt diese Organisationsfrage auch in Zusammenhang mit einer Stärkung der Fähigkeit, solche Förderinstrumente zu nutzen, die

„erheblich größere gebündelte Forschungs- bzw. Ausstattungskapazitäten voraussetzen“.

**10.** Der Rektor der Universität Mannheim bekennt sich zur Profilschärfung, zur Evaluation wenigstens eines Teils der Studiengänge der Universität Mannheim durch international erfahrene, fachorientierte Einrichtungen, er beklagt die Schwierigkeiten, herausragenden Kollegen angemessene Bleibeangebote zu machen, er sorgt sich um ausreichend private Mittel, um den Ausbau, auch den physischen Ausbau seiner Universität – mit klarem Blick auf das Doppeljubiläum von Stadt und Universität im Jahre 2007 – voranzutreiben. Er formuliert in seinem Rechenschaftsbericht damit gleiche Sorgen, wie sie den Rektor der WHU umtreiben. Das stützt die Ausgangsaussage, wonach die Institutionen sich selbst als im Wettbewerb stehend wahrnehmen und erleben. Die Erfahrungen in den USA, wo private und staatliche Hochschulen mit vergleichbar hoher Reputation oft in enger Nachbarschaft miteinander leben, zeigen, dass ein fair ausgetragener Wettbewerb beiden Typen von Einrichtungen nützen kann. Wenn an der Beachtung der Fairness-Regel durch Externe, seien dies der Staat oder die Förderinstitutionen (nicht angesprochen sind

hier die Hochschulangehörigen), noch weiter gearbeitet werden könnte, wäre

dies nur zu begrüßen<sup>2</sup>. Es wäre im Sinne des Wettbewerbs.

---

<sup>2</sup> Vgl. Horst Albach, „Unlauterer Wettbewerb“ – Gedanken zum Wettbewerb zwischen privaten und staatlichen Bildungseinrichtungen, Rendsburger Hochschulgesellschaft, Vorträge anlässlich des Rendsburger Hochschultages, 1994; Klaus Brockhoff, Management privater Hochschulen in Deutschland, Zeitschrift für Betriebswirtschaft – Ergänzungsheft 3/2003, S. 1-23.



### Was können private von staatlichen Hochschulen lernen? Ein Außenseiterblick auf die WHU, zugleich Replik auf die Thesen von Klaus Brockhoff

Klaus Brockhoff hat seine Thesen überaus diplomatisch formuliert, indem er sie nannte: Gegen- oder Nebeneinander von staatlichen und privaten Hochschulen – ein Außenseiterblick auf die Universität Mannheim. Unser beider Aufgabenstellung, an die sich Klaus Brockhoff gehalten hat, lautete etwas drastischer: Was können private und staatliche Hochschulen gegenseitig voneinander lernen? Dabei oblag dem Vertreter der privaten Hochschule die Aufgabe, die Position einer staatlichen Hochschule einzunehmen und umgekehrt. Es liegt auf der Hand, dass bei diesem Rollenspiel Klaus Brockhoff die weitaus besseren Karten gezogen hat.

Dies lässt sich leicht seinen weitgehend überzeugenden Thesen entnehmen, wonach staatliche Hochschulen eine ganze Menge von privaten Hochschulen lernen können. Meine Aufgabe im Rollentausch ist dagegen die weitaus schwierigere: Was können denn private Hochschulen von öffentlich-rechtlichen lernen? Dieser Frage soll ich unter dem Blickwinkel der WHU nachgehen.

Ich gebe gerne zu, dass mir zu diesem Rollentausch herzlich wenig eingefallen ist. Man kann die Thematik natürlich leicht abändern: Hieße die Aufgabenstellung, herauszufinden, ob private Hoch-

schulen von öffentlich-rechtlichen lernen können, wie man es gerade nicht macht, hätte ich ein leichteres Spiel. So bleibt mir denn, bevor ich meiner eigentlichen Aufgabe nachgehe, zunächst nichts anderes übrig, als die Thesen von Klaus Brockhoff, was die Universität Mannheim von der WHU lernen kann, ein wenig kritisch zu beleuchten.

Seine These 1 lautet: Die Universität Mannheim und die WHU befinden sich im Wettbewerb.

Dazu ist zu sagen: Die Universität Mannheim befindet sich nicht nur mit der WHU, sondern mit allen wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten der Bundesrepublik Deutschland im Wettbewerb. Die WHU allerdings ist Dank ihrer Qualität ein äußerst ernst zu nehmender Wettbewerber um die besten Köpfe bei Studenten und Professoren. Beide Hochschulen arbeiten weder neben- noch gegeneinander. Ich würde es so formulieren: Trotz des intensiven Wettbewerbs haben sie großen Respekt voreinander.

Seine These 2 lautet: Die Universität Mannheim kann von der WHU lernen, dass es nicht auf die Aufnahmekapazität, sondern auf die Zahl der Absolventen ankommt.

Dazu ist zu sagen: Das wussten wir schon lange. Leider waren uns die Hände gebunden, da uns die Kapazitätsverordnung die falsche Sichtweise normativ aufdrückte. Nach schweren Kämpfen ist es uns gelungen, das Ministerium davon zu überzeugen, in den Wirtschaftswissenschaften die Zahl unserer Anfänger deutlich zu verringern. Dies führte dazu, dass die Universität Mannheim bei den übrigen Landeshochschulen nicht beliebter geworden ist. Ich bin mir aber sicher, dass die Zahl unsrer Absolventen trotz verringerter Anfängeranzahl gleich bleiben oder sich sogar erhöhen wird. Den richtigen Weg haben wir nicht von der WHU gelernt, wir haben die WHU nur schon seit langem beneidet, dass ihr möglich war, was uns (noch) nicht vergönnt war.

Seine These 3 lautet: Je intensiver der Wettbewerb, desto größer ist der Bedarf an Steuerungsinformationen. Die WHU schreitet mit kaufmännischem Kosten-Leistungsrechnen voran.

Dazu ist zu sagen: Hier war und ist die WHU – wohl auch wegen ihrer geringen Größe und Überschaubarkeit – der Universität Mannheim voraus. Die Universität Mannheim hat, was die Steuerungsinstrumente und die Informationsbeschaffung angeht, deutlich aufgeholt. Wie-

weit kaufmännische Kosten- und Leistungsrechnung sinnvollerweise bei einer staatlichen Universität eingesetzt werden kann, vermag ich nicht zu beantworten. Die Universität Mannheim hat eine hervorragende Kanzlerin und eine hervorragende Verwaltung. Beide sind skeptisch.

Seine These 4 lautet: Fokussierung ist notwendig, auch eine „Ein-Fach-Universität“ mag einer Voll-Universität überlegen sein.

Dazu ist zu sagen: Nicht nur die Reputation der WHU, sondern auch die der Bucerius Law School unterstreicht diese These. Seit acht Jahren ist auch an der Universität Mannheim eine stärkere Fokussierung auf die Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften zu konstatieren. Die These 4 greift aus meiner Sicht aber zu kurz: Letztlich stimmt sie nur dann, wenn die Grundlagen der Philosophie, Geschichte und Kultur und Kunst auf dem Campus ständig vertreten sind, wenn vielleicht auch nicht immer aus dem Mund von C 4-Professoren. Ergänzt um Sozialaktivitäten und Sport kann so die Gefahr eines „Fachidiotentums“ – auch bei einer Ein-Fach-Universität – vermieden werden. Bei einem Besuch in Vallendar konnte ich mich davon überzeugen, dass diese Voraussetzungen bei der WHU gegeben sind.

Seine These 5 lautet: Die WHU zeichnet Unternehmergeist aus. Von diesem Unternehmergeist kann die Universität Mannheim lernen.

Dazu ist zu sagen: Soweit es um die MBA-Programme geht, haben wir von der WHU gelernt. Soweit es um den „Unternehmergeist“ geht, ist die Universität Mannheim vielleicht sogar der WHU ein kleines Schrittchen voraus: Leitbild der Universität Mannheim ist nicht der „Unternehmer“. Wir unterscheiden sorgfältig zwischen „angestellten“ Unternehmern und „eigentlichen“ Unternehmern. Das Leitbild der Universität Mannheim – für das allerdings bei der ganz überwiegenden Mehrzahl der Studenten noch viel Überzeugungsarbeit geleistet werden muss – ist die Kreativität und Risikofreude des „eigentlichen“ Unternehmers.

Seine These 6 lautet: Die WHU hat mehr Freiheit als die Universität Mannheim bei der Auswahl der besten Lehrenden, da sie nicht an die Enge des öffentlichen Tarif- und Arbeitsrechts gebunden ist.

Dazu ist zu sagen: Die Universität Mannheim beneidet die WHU sehr darum und bemüht sich, ihr nachzueifern. In ersten Gesprächen hat sich die Politik diesem Anliegen gegenüber recht aufgeschlossen



zeigt, gleichwohl sofort auf das Totschlagargument der Kostenneutralität verwiesen. Inzwischen ist es der Universität Mannheim zum ersten Mal gelungen, sechsstellige Summen an privaten Mitteln einzuwerben, um bei Gehaltsvorstellungen ausländischer Spitzenforscher nicht von vornherein resignieren zu müssen.

Seine These 7 lautet: Die Universität Mannheim kann von privaten Hochschulen lernen, wie Zahlungswillige für die Aus- und Weiterbildung attrahiert werden können.

Dazu ist zu sagen: In diesem Bereich sind nicht nur die privaten Hochschulen Vorbild für die Universität Mannheim. Auch die University of California in Los Angeles und die London School of Economics sind für uns Vorbilder. Aufgrund ihres öffentlich-rechtlichen Status ist die Universität Mannheim allerdings verpflichtet, zweigleisig zu verfahren. Für die Ausbildung der Studenten ist sie – soweit es um Studiengebühren geht – auf die Rechtslage des Landes Baden-Württemberg angewiesen. Bei der Weiterbildung hat sie durch die Gründung einer gemeinnützigen GmbH, der Mannheim Business School, den gleichen Spielraum wie ein privater Wettbewerber.

Seine These 8 lautet: Auch soweit es um die materielle Unterstützung durch ehemalige Studenten geht, kann die Universität Mannheim von der WHU lernen.

Dazu ist zu sagen: Das stimmt. Obgleich die Universität Mannheim von allen staatlichen Hochschulen wohl das effektivste Absolventennetzwerk hat, welches – verglichen mit amerikanischen Vorbildern – allerdings gleichwohl erst in den Anfängen steht, ist die Bindung ehemaliger Studenten an ihre WHU ausgeprägter.

Seine These 9 lautet: Die Universität Mannheim kann von der WHU lernen, wie ein verändertes institutionelles Organisationsmodell die jeweilige Organisation effektiver macht. Schlicht gesagt heißt dies, eine leistungsfähige Hochschule braucht „mehr Häuptlinge, weniger Indianer“.

Dazu ist zu sagen: Die These stimmt. Allerdings hat die Universität Mannheim sich hier weniger die WHU als vielmehr die besten englischen und amerikanischen Universitäten zum Vorbild genommen. Wir sind dabei, das Lehrstuhlprinzip mit vielen abhängigen Assistenten zu durchbrechen. Wir streben ein Modell an, in dem die Promovierten in den Lehrkör-

per eingegliedert werden. Dieses Modell ist in einigen Fakultäten bereits dabei, verwirklicht zu werden, „konservativere“ Fakultäten zögern noch. Der entscheidende Durchbruch des Modells wird hoffentlich erfolgen, wenn die Universität Mannheim in der „Exzellenzinitiative“ Erfolg hat.

Seine These 10 lautet: Für die WHU und die Universität Mannheim ist ein fairer Wettbewerb nützlich und möglich.

Dazu ist zu sagen: Erneut stimme ich Kollegen Brockhoff zu. Die Universität Mannheim hat in vieler Hinsicht die gleichen Probleme wie die WHU. Hinzuzufügen ist freilich, dass die Universität Mannheim durch die staatliche Grundversorgung weitaus privilegierter ist. Und dieses Privileg schließlich leitet über zu der mir aufgetragenen eigentlichen, aber aus meiner Sicht wenig ergiebigen Fragestellung, was nämlich private Hochschulen von staatlichen Hochschulen lernen können.

Ich habe es eingangs ausgeführt, sie können lernen, wie man internationalen Erfolg vermeidet, sie können nicht lernen, wie man ihn erreicht. Ohne institutionelle Strukturveränderungen, mehr Wettbewerb, mehr Verantwortung, eine stärkere Führung in Rektorat und Dekanaten sehe

ich der Zukunft der Universitäten in Deutschland pessimistisch entgegen. Ich habe allerdings die Hoffnung, dass die bereits erwähnte Exzellenzinitiative nicht nur dazu beitragen wird, der Lebenslüge der Gleichheit der Universitäten endgültig den Garaus zu machen, sondern dass die Exzellenzinitiative im deutschen Universitätsleben Spuren hinterlassen wird, wie es sie seit 150 Jahren nicht gegeben hat. Einige – wenige – Universitäten werden im Licht stehen, viele im Halbschatten, manche im Schatten, manche gar nicht mehr sichtbar sein. Im Halbschatten stehen schon jetzt hervorragende Fachhochschulen und drängen ins Licht. Das alles ist eine Folge des dringend erforderlichen Wettbewerbs. Er wird die nächsten Jahre prägen, aber schon wieder schweife ich ab.

Was können nun eigentlich private Hochschulen von staatlichen lernen? Eigentlich sind mir nur zwei Dinge eingefallen: zum einen, wie man selbst unter schwierigen Rahmenbedingungen Mitarbeiter motiviert. Wir betrachten die diversen Wettbewerbshindernisse in Mannheim fast schon sportlich. Es reizt uns, eine Lösung zu finden, und wir freuen uns jedes Mal diebisch, wenn wir wieder als erste staatliche Universität in Deutschland eine Abkürzung durch den Paragraphenschun-

gel geschlagen haben. Und zum zweiten könnten die privaten Hochschulen lernen, wie man vom Staat Geld holt. Bisher bekommen sie keins. Dabei sparen sie mit ihrer Tätigkeit Steuergelder, da der Staat ohne sie noch mehr Ausbildungs- und Studienplätze bereitstellen müsste. Dies erinnert an das Nebeneinander von staatlichen und privaten Schulen. Privaten Schulen sichert das Grundgesetz nicht zu knappe staatliche Subsidien zu. Wäre es, so ist zu fragen, völlig illusorisch, vergleichbare Subsidien auch für private Hochschulen zu verlangen? Liegt dies nicht umso näher, als nahezu alle erfolgreichen Hochschulen der Welt auf „Mischfinanzierung“ angewiesen sind? Auch die WHU kann sich bekanntlich nur ein knappes Drittel ihres Etats aus Studiengebühren finanzieren, muss ein zweites Drittel selbst hinzuverdienen und ist zu einem weiteren Drittel auf die Erträge von ge-

spendetem Finanzvolumen angewiesen. Wäre es vielleicht möglich, dass staatliche und private Hochschulen sich soweit annähern, dass auch die staatlichen auf Eigen- und Spendenfinanzierung angewiesen sind, wohingegen die privaten auch an der öffentlich-rechtlichen Finanzierung teilhaben? Privilegien und Diskriminierungen vertragen sich nicht mit Wettbewerb. Wettbewerb besteht zwischen privaten und öffentlichen Hochschulen. Privilegien und Diskriminierungen könnten auf dem soeben beschriebenen Weg abgebaut werden. Freilich: Die Finanzminister ließen Derartiges wohl nur zu, wenn erneut „Kostenneutralität“ gewahrt bliebe. Als Rektor einer staatlichen Hochschule müsste ich freilich über fünf Schatten springen, um ein solches Modell befürworten zu können. Lassen sie es mich so sagen und zugleich enden: Diese Entscheidung sollen besser andere treffen.



## Zum Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz zwischen Universität Bremen und International University Bremen

### 1. Zur Gründungsphase der International University Bremen (1977-1999)

Ausgangspunkt der Gründung der IUB waren zwei zeitlich zusammenfallende Ereignisse: 1. die wirtschaftspolitischen Anstrengungen des Landes Bremen, um die verheerenden wirtschaftlichen Folgen der Schließung der Vulkan-Werft für die Stadtteile des Bremer Nordens zu mildern, und 2. die Möglichkeit einer neuen Nutzung der ehemaligen Heeresoffizierschule der Bundeswehr in Bremen-Grohn (im Bremer Norden liegend).

Überlegungen zur wissenschaftlichen Aufwertung der Region Bremen-Nord ließen den Senat nach Vorlage eines Prognos-Gutachtens im Jahre 1998 entscheiden, die Nutzung der ehemaligen Roland-Kaserne als Standort für Wissenschaft und innovative Unternehmen auszuweisen.

Die von den dominanten politischen Parteien der Stadt zunächst favorisierte Lösung, der Hochschule Bremen die Chance zu geben, sich als internationale, wirtschaftswissenschaftlich ausgerichtete Hochschule (Perspektive Universität?) einschließlich einer großen Weiterbildungsstätte und eines Technologieparks

zu profilieren, quasi neu zu gründen, erwies sich a) für das Land als zu teuer, da dies ausschließlich staatlich zu finanzieren gewesen wäre, und b) als mögliche gravierende Entwicklungsbarriere der Universität Bremen, da als unmittelbare Folge eine Haushaltskürzung und der Stopp des Ausbaus des außerordentlich erfolgreichen Technologieparks der Universität Bremen zu befürchten gewesen wären.

Die vom damaligen Rektor Prof. Dr. Jürgen Timm entwickelte und von der Wissenschaftsabteilung des Senators für Bildung und Wissenschaft übernommene Idee, eine private internationale Universität zu gründen, mit einem gemeinsamen amerikanischen Kooperationspartner, deren Aufbau und Organisation sich generell am Vorbild einer amerikanischen Forschungsuniversität orientieren sollte, war für die Universität Bremen sehr viel attraktiver. Man erwartete davon:

- die Gewinnung eines „Partners“ in der Forschung zur Verbesserung der Wettbewerbschancen beider Universitäten (im nationalen und internationalen Wettbewerb),
- die Beförderung eines neuen Universitätstypus, dessen Rechte (gegenüber dem Staat) auf Dauer auch einer staat-

lichen Universität nicht vorzuenthalten sind, und

- den Bau einer stabilen „Brücke“ zum amerikanischen Universitätssystem im Rahmen der Internationalisierung.

Planung, Gründung und Betrieb der neuen Universität sollten in enger Kooperation mit der Universität Bremen durchgeführt werden.

In die Verhandlungen mit den amerikanischen Partnern wurde auch die Frage des Managements eines in Bremen-Nord geplanten Science Parks einbezogen. Für das Land bestand ein großes Interesse daran, eine Verknüpfung zwischen den Interessen einer privaten Universität (Kontakte zur Wirtschaft und die Erzielung von Einnahmen aus dem Wissenschaftstransfer) und dem Landesinteresse (möglichst schnelle und wirkungsvolle Entwicklung des Science Parks und die Schaffung zukunftssicherer Arbeitsplätze) sowie den Chancen zur Nutzung der Internationalisierung zur Ansiedlung von Unternehmen aus den USA und aller Welt herzustellen.

Mit der Internationalität sollte es auch möglich werden, ein anderes Profil gegenüber dem hervorragenden Technologiepark an der Universität Bremen zu entwickeln.

## **2. Zum Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz der vergangenen Jahre**

Die Förderung der IUB durch das Rektorat der Universität Bremen und die in den Jahren danach entwickelte kooperative Grundhaltung gegenüber der IUB erwiesen sich für beide Universitäten in Bremen als großer Vorteil. „Soziale Szenen“ des gehobenen Bürgertums, die sich bisher zur Wissenschaft, insbesondere zur Universität Bremen, eher distanziert verhalten hatten, wurden Schritt für Schritt für die Idee der „Stadt der Wissenschaft“ gewonnen.

Zwischen den Universitäten hat sich in den vergangenen Jahren eine Kooperations-Konkurrenz-Beziehung entwickelt, in der allerdings die kooperativen Elemente deutlich überwiegen:

### **2.1**

Im Bereich Studium und Lehre existieren die beiden Universitäten „friedlich“ nebeneinander, da die Besonderheiten der IUB (eigenes Auswahlrecht der Studierenden und Studiengebühren) andere Studienpläne und bessere Betreuungsverhältnisse ermöglichen. In Einzelfällen unterrichten Hochschullehrer/-innen der Universität Bremen an der IUB.

Es gibt allerdings ein gemeinsames forschungsorientiertes Masterprogramm ohne Studiengebühren. „Global Governance and Social Theory“ wurde im Rahmen eines gemeinsamen DFG-Sonderforschungsbereiches entwickelt. Aus Ressourcengründen wäre dies nicht ohne den jeweiligen Partner möglich gewesen.

### **2.2**

In der Forschung ist das Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz komplizierter: Auf der einen Seite haben sich eine Reihe von Kooperationsprojekten mit stabilen Binnenbeziehungen entwickelt, z. B. im Bereich Materialwissenschaften, Meereswissenschaften, Informations- und Kommunikationswissenschaften, aber auch im Bereich Sozial- und Politikwissenschaften. Diese Kooperationen drücken sich in gemeinsamen Forschergruppen, in der Beteiligung der IUB an Sonderforschungsbereichen der Universität Bremen oder auch in gemeinsamen Anträgen zur Exzellenzinitiative aus.

Auf der anderen Seite hat es vereinzelt Konflikte zwischen Instituten und einzelnen Professoren beider Universitäten gegeben, da wechselseitig der Eindruck entstanden ist, die andere Seite wolle einem

über die Kooperation die „Butter vom Brot“ nehmen.

Zwei Bedingungen fördern diese Vorbehalte:

- a) Die unterschiedliche Größe der beiden Einrichtungen vermittelt gelegentlich bei Professorinnen und Professoren der kleineren Universität, also der IUB, den Eindruck der Gefahr einer möglichen „Fremdbestimmung“ durch die größere Einrichtung.
- b) Die öffentliche Vergabe des Etiketts „Elite“ für die IUB empfinden einige Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Universität Bremen als „Entwertung“ ihrer eigenen Leistungen und ihrer Kooperationsbereitschaft.

In diesen Fällen hätte ohne eine enge Zusammenarbeit der beiden Hochschulleitungen die Gefahr entstehen können, dass die kooperative Grundtendenz durch eine Betonung des Konkurrenzgedankens unterminiert wird.

### 3. Zur Zukunft der Beziehungen

Die Entwicklung des Verhältnisses zwischen IUB und Universität Bremen ist schwer vorherzusagen. Es könnte noch positiver werden (im Sinne einer Beförderung der Kooperation). Es könnte aber auch schwieriger werden (im Sinne einer Förderung der Konkurrenz). Schwieriger dürften die Beziehungen werden, wenn sich z.B. die Fundraising-Strategie der Universität Bremen als erfolgreich herausstellen sollte. Dann könnten in wenigen Jahren Fundraiser der Universität Bremen und der IUB auf unterschiedlichen Zugangswegen vor den Häusern derselben Spender und Stifter stehen.

Die kooperative Grundlinie wird sich letztlich nur dann als langfristig handlungsmächtig herausstellen, wenn sich auf beiden Seiten nicht nur auf der Leitungsebene, sondern auch auf den dezentralen Ebenen der Institutsleiter/-innen und der einzelnen Forscher/-innen die Einsicht durchsetzt, dass über die Kooperation beider Universitäten in der nationalen und internationalen Konkurrenz Erfolge zu erringen sind.



## Kooperation und Konkurrenz – Zum Verhältnis Universität Bremen und International University Bremen

Abgesehen vom regionalpolitischen Hintergrund stellt sich die Frage: Warum diese private Universitätsgründung?

Kurzgefasste Antwort: Eines der Ziele besteht durchaus darin, Anstöße für den notwendigen Wandel des öffentlichen Hochschulbereichs zu geben – und dies in vielfältiger Hinsicht, u. a. bezogen auf:

- autonome Entscheidungsmöglichkeiten,
- hohe strukturelle und funktionale Flexibilität,
- vertragliche Flexibilität beim wissenschaftlichen Personal,
- disziplinenübergreifende Forschungsinfrastruktur und -projekte,
- innovative Studienprogramme mit transdisziplinärer Orientierung,
- leistungsorientierte Auswahl der Studierenden,
- Studiengebühren, gekoppelt mit Stipendien-/Darlehensangeboten,
- starke Studierenden-Zentriertheit,
- hohe Abschlussquote in der vorgesehenen Studienzeit,
- hohen interkulturellen Erfahrungsgewinn für alle Beteiligten (auch durch College-Prinzip),
- Attraktivitätssteigerung für ausländische Studierende und Wissenschaftler/-innen.



Die IUB heute – einige Fakten im Überblick:

- vergibt Bachelor-, Master- und PhD-Abschlüsse,
- leistungsorientiertes Auswahlverfahren,
- Englisch als Unterrichtssprache,
- 908 Studierende aus über 85 Ländern (592 undergraduates, 316 graduates),
- 97 Professoren, 133 Lehrbeauftragte,
- Verhältnis Studierende – Professoren 9:1.

Das Basiskonzept der IUB entstand 1997/1998 in einer Zusammenarbeit zwischen dem Senat der Freien Hansestadt Bremen (FHB), der Universität Bremen und der privaten Rice University, Houston (Texas). Die Planungsgruppe wurde geleitet von Prof. Dr. Reimar Lüst.

Die Gründung dieser Universität erfolgte Anfang 1999 in der Form einer gemeinnützigen GmbH, deren Gesellschafter „treuhänderisch“ tätige Privatpersonen waren (und mehrheitlich noch sind).

Der Aufsichtsrat – Board of Governors – der IUB GmbH setzt sich zusammen aus den Gesellschaftern und von ihnen berufenen Personen aus Wirtschaft und Wissenschaft.

Der Präsident der Rice University ist Mitglied, der Rektor der Universität Bremen ständiger Gast. Politik und Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen sind nicht vertreten.

Der Aufsichtsrat (Vorsitz: Prof. Dr. Theodor Berchem) ist das zentrale Entscheidungsgremium für alle grundsätzlichen Fragen der Entwicklung der Universität, inklusive der Berufung des Präsidenten und der Professoren. Alleinvertretungsberechtigter Geschäftsführer und zugleich Präsident der Universität ist Dr. Fritz Schaumann, Staatssekretär a. D.

Die IUB ist staatlich anerkannt. Sie entscheidet in diesem Rahmen und dem ihrer gesellschaftsrechtlichen Struktur abschließend.

Zwischen FHB und IUB GmbH existiert eine Rahmenvereinbarung, in der gegenseitige Rechte und Pflichten sowie ein „Begleitausschuss“ statuiert sind. Dieser Vertrag stellt ein ausgezeichnetes und im deutschen Hochschulbereich wohl singuläres Beispiel für eine public-privat partnership dar.

Die IUB hat frühzeitig sowohl mit der Universität Bremen als auch mit der Rice University Kooperationsverträge abgeschlossen.

sen, in denen die Zusammenarbeit in Lehre, Forschung und der Nutzung infrastruktureller Einrichtungen (z. B. wissenschaftliche Geräte, Bibliothek, Betriebssicherheit) geregelt ist – daneben bestehen Verträge ebenfalls mit dem Alfred Wegener Institut und der Max-Planck-Gesellschaft.

Universität und IUB arbeiten mittlerweile in einigen Forschungsbereichen mit unterschiedlichem Gewicht verschieden eng zusammen, u. a. in

- den Biowissenschaften,
- den Geowissenschaften (insbesondere Meeresforschung),
- der Informatik,
- der Kunstwissenschaft,
- der Literaturwissenschaft,
- den Neurowissenschaften,
- der Physik,
- den Sozialwissenschaften.

An Anträgen der Universität im Rahmen der so genannten Exzellenzinitiative sind Wissenschaftler/-innen der IUB in unterschiedlichem Maße beteiligt.

Selbstverständlich stehen die Wissenschaftler/-innen beider Einrichtungen daneben bei Anträgen an unterschiedliche Forschungsförderungsorganisationen oder auch bei Aufträgen von Unternehmen in Konkurrenz zueinander.

Eine Zusammenarbeit in der Lehre ist insbesondere in den Bachelor-Programmen – ausgenommen ggf. die Erteilung von Lehraufträgen – aus einer Reihe von Gründen kaum bis nicht möglich.

Bisher konnte ein gemeinsamer Master-Studiengang in den Sozialwissenschaften befristet eingerichtet werden. Problematisch aus Sicht der IUB ist und bleibt dabei der Verzicht auf Studiengebühren.

Beide Universitäten wollen möglichst auf die „Abwerbung“ von Professoren/-innen verzichten, sich aber in jedem Fall vor endgültigen Berufungsentscheidungen konsultieren.

Die IUB ist ständiger Gast in der Landesrektorenkonferenz Bremen.

Die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit beider Universitäten steht lokal, regional, national und international in Konkurrenz zueinander. Ähnliches gilt in verstärktem Maße für alle vergangenen, aktuellen und zukünftigen Fundraising-Aktivitäten.

Es besteht eine gemeinsame Freundesgesellschaft der Universität und der International University Bremen („unifreunde“), die sich besonders auf die Zusammenarbeit beider Universitäten fokussiert. Sie

richtet z. B. zusammen mit beiden Einrichtungen

- den gemeinsamen Neujahrsempfang im Rathaus,
  - den Kooperationspreis der Wolfgang Ritter Stiftung und
  - den Kooperationspreis der Sparkasse Bremen
- aus.

Beide Universitäten haben im gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Umfeld Bremens durch die bisherige Entwicklung der IUB profitiert.



## Gesprächsrunde und Teilnehmersdiskussion

Das Gegen- oder Nebeneinander von staatlichen und privaten Hochschulen war Gegenstand des ersten Themenblocks, in dem anhand von gegenübergestellten Analysen von jeweils zwei Hochschulen (der Otto-Beisheim-Hochschule Vallendar und der Universität Mannheim sowie der Universität Bremen und der International University Bremen) die Vor- und Nachteile der jeweiligen Hochschulträgerschaft im Blickpunkt standen.

In beiden vergleichenden Fallstudien kamen die Vortragenden zu dem Ergebnis, dass eher von einer ergänzenden Aufgabenteilung als von Konkurrenz gesprochen werden sollte. Gerade im Bereich

des akademischen Personals würden private wie staatliche Hochschulen künftig dazu gezwungen sein, neue Strategien zu entwickeln. Wie Hans-Wolfgang Arndt betonte, stelle zum Beispiel die Juniorprofessur in zahlreichen Fachgebieten schon heute keine attraktive Berufsperspektive dar. Hier müssten Veränderungen greifen, auch wenn zum Beispiel deutsche Wissenschaftler aus den Vereinigten Staaten zurück nach Deutschland geholt werden sollen.

Die Teilnehmer waren sich einig, dass nicht die Frage der Trägerschaft (staatlich oder privat) die Zukunftsfähigkeit der deutschen Hochschulen definiere. Auf beiden Seiten müssten kreative und

marktfähige Ideen produziert werden, die zur organisatorischen Lösung der Probleme beitragen. Es sei nun an der Zeit, die „Fiktion der Gleichheit“ aller Hochschulen in Deutschland zu überwinden (Klaus Brockhoff). Als Beispiel für diese neue Kultur an den Hochschulen führte Vigdis Nipperdey die aktuellen Fundraising-Erfolge der TU München an, die einem Gesamtkonzept der Hochschule im Bereich Fundraising zu verdanken seien.

Im Blick auf die Profilierungsidee der Hochschulen und den Aufbau einer corporate identity haben die Hochschulen – so bestand weitgehend Einigkeit – noch einiges zu lernen. Man könne sich aber auf die Stärken des deutschen Wissenschaftssystems besinnen und diese deutlicher in den Vordergrund stellen. Die hierzulande verbreitete Tendenz, alles schlecht zu reden, sei zu vermeiden.





## Lehren und Lernen

Es diskutieren:

**Prof. Dr. Rainer Hegselmann**

Institut für Philosophie, Universität Bayreuth

**Dr. Sascha Spoun**

Delegierter des Rektors für Universitätsentwicklung, Universität St. Gallen, Schweiz und Designierter Präsident der Universität Lüneburg

**Prof. Dr. Bernt R.A. Sierke**

Präsident der Privaten Fachhochschule Göttingen



### Nicht mehr verboten:

#### Exzellenzorientierte Studiengänge an staatlichen Universitäten

Dass es an staatlichen Universitäten – lax formuliert – „grottenschlechte“ Studiengänge gibt, weiß jeder. Dass es auch an privaten Universitäten Studiengänge gibt, die – wie jüngst im Falle einer der wenigen größeren privaten Universitäten, nämlich der Universität Witten/Herdecke geschehen – nach dem Urteil fachkundiger Gutachtergruppen eher schließungswürdig sind, überrascht allenfalls die breite Öffentlichkeit. Unstrittig ist ebenfalls, dass einige private Universitäten Ausbildungsangebote entwickelt haben, die sich nicht nur in ihrer professionell gemachten Selbstbeschreibung Exzellenz zuschreiben, sondern wirklich exzellent

sind. Sachlich und politisch stark umstritten ist hingegen die Frage, ob und wie auch an staatlichen Universitäten exzellenzorientierte Studiengänge möglich sind, sein sollten oder werden könnten. Um diese Frage geht es im folgenden Beitrag.

#### **1. Exzellenzorientierte Studiengänge – einige Merkmale**

Was würde man von Studiengängen erwarten, die eine an Exzellenz orientierte Ausbildung anbieten? Vermutlich gibt es eine weitgehende Übereinstimmung,



dass jedenfalls die folgenden Merkmale wichtig wären:

- eine gute und anspruchsvolle Ausbildungs-idee,
- ein zielführendes Curriculum,
- hoch talentierte und engagierte Studentinnen und Studenten,
- Lehrveranstaltungen auf dem neuesten Stand der Forschung, durchgeführt von wissenschaftlich bestens ausgewiesenen Lehrenden, Einbezug von Studierenden in die Forschung,
- ein herausfordernd-anregendes intellektuelles Klima, in dem Lehrende und Studierende „die Welt“ – sei es unsere soziale, ökonomische und politische Welt, sei es die mikro- oder makroskopische Natur – verstehen, gestalten bzw. technisch nutzen wollen,
- Praxisbezug: Praktika, Einbezug von Praktikern in die Lehre, (auch, aber sicher nicht nur!) praxisbezogene Lehrveranstaltungen, Präsenz von Praktikern im Studiengang (Besuche, Vorträge, beratende Gremien mit Praktikern als Mitgliedern),
- Internationalität: Auslandssemester, Austauschprogramme, Englisch jedenfalls partiell als Unterrichtssprache, Gastprofessuren,
- sinnvolle Veranstaltungsgrößen, Kleingruppenarbeit, gute Betreuung,

- eine „vernünftige“ sächliche Ausstattung (Räume, Bibliothek, studentische Arbeitsmöglichkeiten),
- eine systematische Förderung von Berufseinstieg und weiterem Karriereweg,
- die Existenz einer corporate identity, vielfältiges studentisches Engagement, Alumni-Netzwerk,
- eine permanente Qualitätskontrolle und ein systematisches Qualitätsmanagement,
- eine gute Außendarstellung, die exzellente potentielle Studierende von dem zu ihnen passenden Ausbildungsangebot wissen lässt.

Man könnte diese Liste vermutlich um einige Punkte verlängern bzw. einzelne Punkte (z. B. die Netzwerkbildung) separieren und detaillieren. Aber die wesentlichen Merkmale bzw. Erfolgsvoraussetzungen eines exzellenzorientierten Ausbildungsangebots dürften genannt sein.

Gibt es in diesem Sinne exzellenzorientierte Studiengänge an staatlichen Universitäten? Im folgenden Abschnitt möchte ich den BA/MA-Studiengang Philosophie & Economics der Universität Bayreuth vorstellen, einen Studiengang, der dem Ziele nach exzellenzorientiert ist. Ganz bewusst und von Anfang an wurde versucht, im staatlichen Rahmen einen ex-

zellenorientierten Studiengang einzu-richten. Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft zeichnete ihn im Rahmen seines bundesweiten Wettbewerbs „ReformStudiengänge“ als Sieger und Musterbeispiel gelungener Studienreform aus. Im Jahre 2005 wurde der Studiengang durch ACQUIN akkreditiert. Es sei damit zu rechnen, dass ein Abschluss im Studiengang Philosophy & Economics „sich über den Zeitraum von drei bis fünf Jahren als ‚Markenzeichen‘ beim Berufseinstieg und in der späteren Karriereentwicklung durchsetzen“ wird – so wörtlich das Gutachten der Expertenkommission. Als jemand, der an Planung und Aufbau des Studienganges mitwirkte, werde ich nicht darüber urteilen, ob das Ziel „Exzellenz“ erreicht wurde. Ich werde im folgenden Abschnitt einfach nur beschreiben. Das Urteil über das Erreichte sei dem Leser selbst überlassen.<sup>1</sup>

## **2. Ein staatliches Beispiel: der BA/MA-Studiengang Philosophy & Economics an der Universität Bayreuth**

Die Grundidee des BA/MA-Studienganges Philosophy & Economics (P&E) ist es, Absolventen auszubilden, die schwierige

Entscheidungsprobleme von Unternehmen, Verbänden, Körperschaften, internationalen Organisationen, Parteien, Stiftungen oder auch ganzen Gemeinwesen mit analytischer Grundsätzlichkeit angehen können.

- Schwierige Entscheidungsprobleme sind dabei z. B. Entscheidungen, die von großer Tragweite sind, konfligierende oder klärungsbedürftige Bewertungsdimensionen haben und evtl. auf Basis sehr unsicheren Wissens getroffen werden müssen.
- Analytisch grundsätzliches Angehen heißt, Entscheidungsprobleme umfassend zu strukturieren, deskriptive und normative Komponenten zu trennen, ggf. quantitative Analysen (Kosten, Risiken etc.) zu erstellen, systematisch die Qualität gemachter Annahmen zu beurteilen und einschlägige normativ-ethische Beurteilungsstandards zu entwickeln. Darüber hinaus schließt es die transparente Präsentation bzw. die an strikten Sachlichkeitsnormen orientierte Moderation von Standpunkten ein.

Menschen mit diesen Fähigkeiten werden vor allem dort gebraucht, wo strategische Entscheidungen analysiert, vorbereitet, getroffen oder vertreten werden müssen

---

<sup>1</sup> Wer dabei mehr über den Studiengang erfahren will, der kann dies unter <http://pe.uni-bayreuth.de> tun.

– etwa in Unternehmensberatungen, auf der Führungsebene bzw. in den Grundsatzaufteilungen von Unternehmen, in den Planungsstäben internationaler Organisationen oder auch in Presseabteilungen. Der zum Wintersemester 2000/2001 eingerichtete Bachelor- und Master-Studiengang ist direkt auf den Erwerb der beschriebenen Qualifikationen zugeschnitten.

Durch dieses Ausbildungsziel sind ganz zentral die Ökonomie und die Philosophie angesprochen. Der P&E-Studiengang führt damit Disziplinen wieder zusammen, deren Probleme an vielen Stellen ineinandergreifen. Aristoteles, David Hume oder Adam Smith wären in heutiger Terminologie sowohl Ökonomen wie Philosophen. Es ist auch kein Zufall, dass Zeitschriften wie *Economics and Philosophy* entstanden sind und dass Ökonomie-Nobelpreisträger wie James Buchanan (1986), John Harsanyi (1994) oder Amartya Sen (1998) als Ökonomen und als Philosophen betrachtet werden.

Die Kombination von Philosophie und Ökonomie in einem Studiengang ist in Deutschland neu. Die angelsächsische Welt kennt diese Kombination hingegen schon lange. So bietet zum Beispiel die London School of Economics einen Stu-

diengang *Economics and Philosophy* an. An der Universität Oxford und an anderen Universitäten vor allem in Großbritannien gibt es die bekannte PPE-Kombination, nämlich *Philosophy, Politics, Economics*. Anders in den traditionellen deutschen Magisterstudiengängen: In der Regel konnten geistes- und kulturwissenschaftliche Fächer nur mit weiteren geistes- und kulturwissenschaftlichen Fächern kombiniert werden – nicht aber mit Physik, Mathematik oder eben Ökonomie. Im Rahmen natur-, ingenieur- oder auch wirtschaftswissenschaftlicher Diplomstudiengänge gibt es in der Regel ganz analoge Restriktionen. Der daraus resultierende Zustand komplementärer Ungebildetheiten wird in vielen, häufig nostalgischen Zeitdiagnosen beklagt. Auch ohne einem heute illusorisch gewordenen (Aus)bildungsideal anzuhängen, ist aber zu konstatieren, dass die Restriktionen bezüglich zulässiger Fächerkombinationen auf ein Verbot des Erwerbs bestimmter Verbundqualifikationen hinauslaufen, die in vielen Problem- und Aufgabenfeldern dringend benötigt würden – zum Beispiel eben eine Verbundqualifikation mit einer ökonomischen und einer philosophischen Komponente. Der Bayreuther P&E-Studiengang ist daher auch eine Antwort auf einen globalen Strukturfehler in der deutschen Universitätsausbildung.

Der P&E-Studiengang bricht darüber hinaus mit einem bestimmten (und häufig karikierten) philosophischen Existenz- bzw. Lebensideal. In diesem Ideal wird davon ausgegangen, dass die für das Philosophieren häufig erforderliche Distanzierung von Geltungsansprüchen, Vormeinungen und hergebrachten Standards auch nur „aus sicherer Entfernung“ von der Welt der Wirtschaft, der Politik usw. möglich sei. Da jedoch die sichere Entfernung dann in der Regel so groß ist, dass viele Dimensionen und Details von Entscheidungsproblemen schon nicht mehr sichtbar sind, verliert sich dieses philosophische Existenzideal in einer Art leerlaufender Reflexion, während zugleich die durch den Einsatz von Philosophie in der Tat möglichen „Vernünftigkeitsergebnisse“ verspielt werden. Hinter dem P&E-Studiengang steht demgegenüber sicher nicht die Leitvorstellung „vita contemplativa“, allerdings auch nicht Platons Idee der Philosophenkönige. Leitend ist vielmehr so etwas wie die Vorstellung von Philosophen als guten Beratern, guten Moderatoren oder auch (neudeutsch) guten „Analysten“.

## Das Curriculum

In dem auf drei Jahre angelegten Bachelor-Studiengang werden zunächst philosophische und ökonomische Grundlagen gelegt. Exemplarisch wird an den Umgang mit Entscheidungsproblemen von Unternehmen und Gemeinwesen so weit herangeführt, dass gute Voraussetzungen für einen unmittelbaren Berufseinstieg gegeben sind. Hierzu tragen insbesondere auch die Lehrangebote des so genannten Basismoduls bei, in denen Schlüsselqualifikationen für Beruf und Studium vermittelt werden. Die Komponenten des Basismoduls sind: Schreiben & Präsentieren, EDV & Multimedia, Logik & Argumentationstheorie und Wissenschaftstheorie. Alle Komponenten werden mit jeweils vier SWS studiert.

Besonderer Wert wird auf die Verzahnung des philosophischen und ökonomischen Curriculums gelegt. Die so genannten Verzahnungsseminare behandeln Themen, deren sinnvolle Bearbeitung zugleich nach einer philosophischen und ökonomischen „Brille“ verlangt. Häufig werden diese Verzahnungsseminare gemeinsam von Lehrenden aus der Ökonomie und der Philosophie durchgeführt; häufig werden Vertreter der Praxis in die Verzahnungsseminare einbezogen.

Philosophie 44 CP / 26 SWS		Ökonomie 44 CP / 30 SWS
Verzahnungsbereich 28 CP / 12 SWS		
Verzahnte Behandlung exemplarischer Entscheidungsprobleme von Unternehmen und Gemeinwesen		
Mathematische Grundlagen 4 CP / 5 SWS		
Basismodul 28 CP / 16 SWS, je Komponente 7 CP / 4 SWS		
Logik & Argumentationstheorie		Wissenschaftstheorie
Schreiben & Präsentieren		EDV & Multimedia
Praktikum 12 CP / 2 Monate		

Abb. 1: Grundstruktur des Curriculums

Ein Praktikum ist obligatorisch. Den Studierenden wird ein mindestens einsemestriger Auslandsaufenthalt dringend empfohlen. Mehr als 80 Prozent der Studierenden folgten dieser Empfehlung.

Das Ausbildungsziel des auf zwei Jahre angelegten Master-Studiengangs ist gegenüber dem BA-Programm deutlich avancierter. Auf Basis vertiefter Grundlagen werden Absolventen ausgebildet, die in einem relativ umfassenden Sinne den rationalen Umgang mit den schwierigen und typischen Entscheidungsproblemen von Unternehmen und Gemeinwesen gelernt und dabei auch einen Sinn für theoretische und praktische Grundlagenprobleme an der Schnittstelle Philosophie/Ökonomie entwickelt haben. Zugelassen

werden für den MA-Studiengang hervorragende BA-Absolventen (mindestens ein Prädikatsexamen) sowie Seiteneinsteiger aus verwandten Studiengängen.

Wegen des internationalen Anspruchs erfolgt das Lehrangebot des BA-Studienganges zum Teil (20-25 Prozent) in englischer Sprache. Das Lehrangebot des MA-Studienganges (er nahm seinen Betrieb zum WS 2003/2004 auf) soll etwa zur Hälfte englischsprachig sein.

Der Bayreuther Studiengang wurde unter Einbeziehen von Ratgebern aus der Wirtschaft konzipiert. Ein neunköpfiges Kuratorium, in dem Vertreter aus Wirtschaft, Verbänden, Verwaltung und Presse vertreten sind, unterstützt den Studiengang.

### Eignungsfeststellungsverfahren

Zum WS 2000/2001 nahmen die ersten 29 Studierenden ihr Studium auf. Zulassungsbeschränkungen irgendwelcher Art gab es zunächst nicht. Im WS 2001/2002 vervielfachte sich die Zahl der Studienanfänger. Seit dem WS 2002/2003 ist eine Zulassung zum Studium nur nach erfolgreichem Durchlaufen eines Eignungsfeststellungsverfahrens möglich. Das Eignungsfeststellungsverfahren, möglich geworden durch eine Änderung des Bayeri-

schen Hochschulgesetzes, ist – wie der Name sagt – eignungsorientiert. Es ist nicht kapazitätsorientiert. Bei der Eignungsprüfung hat das Abitur zwar eine große, aber längst nicht die alleinige Bedeutung. Sehr wichtig sind Motivations schreiben und Interviews.

In den vier Jahren, in denen das Verfahren inzwischen durchgeführt wurde, war die Bewerberlage ausgezeichnet. Mehr als die Hälfte der Bewerberinnen und Bewerber hatte jeweils ein Einser-Abitur.

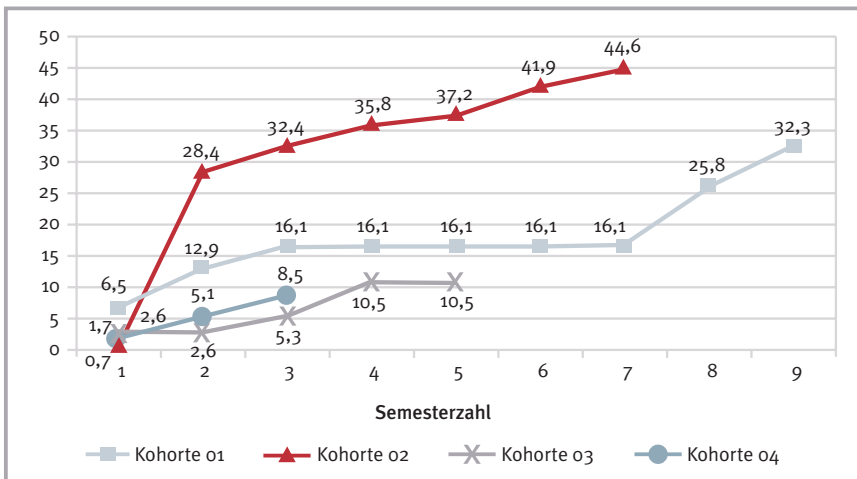


Abb. 2: Abbrecherquoten in Prozent (über die Studiensemester kumulierte Abbrecherquoten vor und nach dem Eignungsfeststellungsverfahren. Ab Kohorte 3 gibt es ein Eignungsfeststellungsverfahren)

Das Eignungsfeststellungsverfahren hat die Zahl der Studienabbrüche ganz erheblich reduziert.

In der ersten Kohorte brach etwa ein Drittel der Studierenden das Studium ab. In der zweiten Kohorte wird es etwa die Hälfte sein. Ab der dritten Kohorte gab es ein Eignungsfeststellungsverfahren. Seitdem sind die Abbrecherquoten dramatisch abgesunken (grüne und blaue Linien). Leistungsprobleme sind fast nie der Grund der wenigen Abbrüche, die es immer noch gibt. Gründe sind vielmehr, dass das Curriculum angeblich zu viel oder auch zu wenig an Philosophie bzw. zu viel oder auch zu wenig Ökonomie enthalte.

Insgesamt stehen die Chancen nicht schlecht, in den Kohorten mit Eignungsfeststellungsverfahren mehr als 80 Prozent der Studierenden zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen. Zu sehen sind diese Zahlen auch vor dem Hintergrund der traditionell in Magisterstudiengängen erreichten Abschlussquoten. Was die Philosophie betrifft, so liegt die Quote erfolgreicher Magisterabsolventen bundesweit im höheren einstelligen Prozentbereich. Zynisch gesagt: Wer ein Magisterstudium der Philosophie aufnahm, der war vor einem Abschluss praktisch sicher.

Im Rahmen der BA/MA-Struktur hat sich dies grundlegend geändert.

### Die Studentinnen und Studenten

Der Studiengang Philosophy & Economics hat einen bundesweiten Einzugsbereich. Ein gutes Drittel der Studierenden kommt aus Bayern. Jeweils knappe 30 Prozent kommen aus Baden-Württemberg und NRW. Der Rest verteilt sich auf verschiedene andere Bundesländer.

Die Studentinnen und Studenten des Studienganges Philosophy & Economics sind im universitären Vergleich „verhaltensauffällig“ – und zwar in einem sehr positiven Sinne. Viele sind sehr engagiert. Man findet sie in allen studentischen Gruppierungen, und zwar meist in führenden Funktionen. „Verhaltensauffällig“ ist auch das direkte Engagement für den Studiengang: Ältere Semester veranstalten für die Erstsemester ein Einführungswochenende. Studierende kamen auf die Idee, einmal jährlich die Bayreuther Dialoge durchzuführen, in deren Rahmen zentrale sozialpolitische Themen mit Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft diskutiert werden. 2004 stand das Thema „Zukunft der Solidarität“ auf dem Programm. 2005

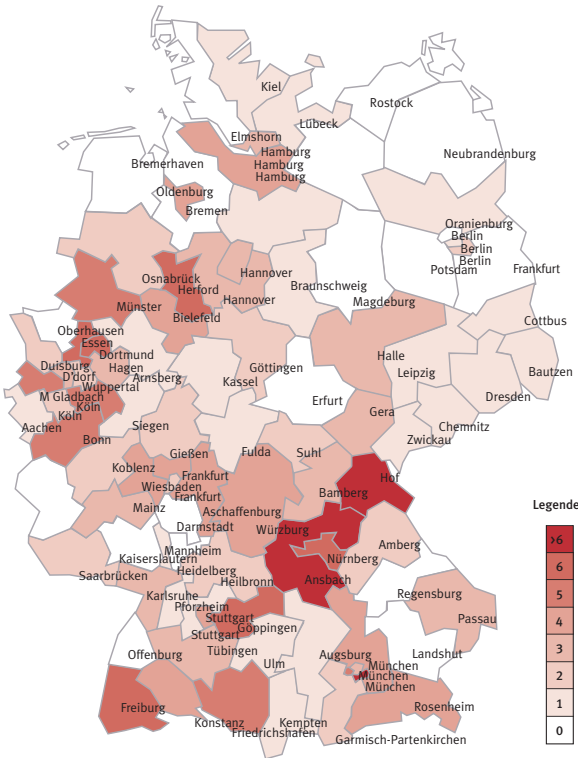


Abb. 3: Herkunft der Studierenden (Stand März 2005, N=229)

ging es um das „Modell Deutschland“. 2006 wird über „Leistung zwischen Leid und Leidenschaft“ diskutiert werden.

Seit dem letzten Jahr vergeben die Studierenden den Bayreuther Vorbildpreis für vorbildliche Unternehmensführung. Ebenso waren es die Studierenden selbst, die für den Studiengang einen Förder- und Ab-

solventenverein gründeten. Er veranstaltet in unmittelbarem zeitlichem Zusammenhang mit den Bayreuther Dialogen ein jährliches Alumnitreffen und verkauft auch die kleinen schönen Dinge, in denen sich die gefühlte corporate identity ausdrückt: T-Shirts, Tassen etc. mit einem P&E-Logo, das seinerseits aus einem studentischen Logo-Wettbewerb hervorging.



## Absolventinnen und Absolventen

Bisher haben rund 90 Studentinnen und Studenten den BA-Studiengang erfolgreich abgeschlossen. Was wurde aus ihnen?

- Rund 10 Prozent der BA-Absolventen gingen direkt in den Beruf.
- Rund ein Drittel der BA-Absolventen macht nach dem BA-Abschluss erst einmal ein längeres Praktikum, in der Regel im Ausland.
- Rund 15 Prozent der BA-Absolventen nahmen ein MA-Studium P&E an der Universität Bayreuth auf.
- Mehr als 50 Prozent der BA-Absolventen wurden bereits in ausländische MA-Programme aufgenommen (z. B. LSE, Oxford, Cambridge, Columbia, Yale).

Dass Absolventinnen und Absolventen des Studienganges in so großer Zahl in ausländische Masterprogramme aufgenommen wurden, widerlegt schlagend die immer mal wieder (allerdings immer seltener) durch die Presse geisternden Meldungen, deutsche BA-Abschlüsse würden im Ausland nicht anerkannt.

Erst jetzt beginnt eine Phase, wo Absolventinnen und Absolventen wirklich ins Berufsleben eintreten. Die ersten arbei-

ten in EU-Einrichtungen, deutschen Ministerien, internationalen Organisationen (z. B. UNESCO) oder auch Unternehmensberatungen.

Fragt man sich, was die wichtigsten Faktoren dafür waren, den Studiengang Philosophy & Economics dahin zu bringen, wo er heute steht, dann dürften neben der Ausbildungs-idee insbesondere zwei Dinge zu nennen sein:

- Auswahl der Studierenden: In einem Eignungsfeststellungsverfahren werden talentierte und engagierte Studierende ausgesucht – im Kern ein beidseitiger Evaluationsprozess. Das Abitur ist nur eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung einer Studienzulassung.
- Temporärer Sieg über die Unterfinanzierung: Im Rahmen seines Innovatec-Programms förderte der DAAD den Studiengang schon 2001 durch Finanzierung des Adam-Smith-Gastlehrstuhls. Als Sieger im Wettbewerb „ReformStudiengänge“ erhielt der Studiengang vom Stifterverband ein Preisgeld von 300.000 Euro. Es wurde insbesondere eingesetzt, um den Adam-Smith-Gastlehrstuhl nach dem Auslaufen der Förderung durch den DAAD weiter zu finanzieren. Darüber hinaus erlauben

die Mittel die Finanzierung der Werbung und die Einrichtung von Tutorien. Allein aus den immer knapper gewordenen universitären Mitteln könnte das umfangreiche Tutorenprogramm des Studiengangs nicht finanziert werden. Seit 2001 flossen insgesamt rund 0,6 Mio. Euro zusätzlich von außen in den Studiengang.

Insgesamt hat sich bei Aufbau und Entwicklung des Studienganges Philosophy & Economics eine drastische Klimaveränderung ergeben: Hoch talentierte Studierende fordern sich und die Lehrenden, die ihrerseits durch Leistungen, Fortschritt und Erfolg ihrer Studierenden motiviert werden. Vermutlich ist dabei ein Zustand milder Überforderung bei allen Beteiligten zum Dauerzustand geworden – aber in diesem Zustand sollen Menschen ja am glücklichsten sein.

### **3. Was macht den staatlichen Universitäten eine Exzellenzorientierung so schwer?**

Blickt man zurück auf die Liste von Exzellenzmerkmalen bzw. -voraussetzungen, dann findet sich dort eine ganze Reihe von Dingen, die im Rahmen staatlicher Universitäten machbar sind, aber ein

radikales Umdenken erfordern. Lange Zeit kaum an Erfolg und Leistung gemessen, konnten staatliche Universitäten sich zwar um gute Ausbildungsideen und zielführende Curricula bemühen, sie mussten es aber nicht. Analoges gilt für Dinge wie Praxisbezug, Internationalität, Förderung von Berufseinstieg und weiterem Karriereweg („placement“) oder Alumni-Netzwerken.

Klar sehen muss man aber auch, dass es für staatliche Universitäten strukturelle Hindernisse gibt, die eine Exzellenzorientierung auch dann schwierig bis unmöglich machen, wenn sie wirklich gewollt wird. Im Kern geht es dabei um drei strukturelle Hindernisse: (a) die gegenwärtige Regelung des Hochschulzugangs, (b) die Kapazitätsverordnung (KapVO) und (c) die massive Unterfinanzierung der staatlichen Universitäten.

(a) Wer Exzellenz will, kann nicht einfach jeden, der im Besitz einer allgemeinen Hochschulreife ist, zu einem exzellenzorientierten Studiengang zulassen. In welchem Bundesland auch immer erworben, der Besitz eines deutschen Abiturzeugnisses garantiert nicht, dass die für ein exzellenzorientiertes Studium erforderlichen intellektuellen Fähigkeiten und motivationalen Voraussetzungen gege-

ben sind. Exzellenzorientierte Studiengänge verlangen sinnvollerweise keine Genialität, legen aber gleichwohl die „Messlatte“ so hoch, dass vom Effekt her nur ein kleiner Teil der Abiturientinnen und Abiturienten eine Chance hat. (Das heißt natürlich nicht, dass für die anderen – die überwiegende Mehrheit – an den Universitäten keine sinnvollen Ausbildungsangebote möglich wären!) Erforderlich sind auf die persönliche Eignung abhebende Zulassungs- bzw. Auswahlverfahren. Dabei würde man natürlich auch das Abitur berücksichtigen, wengleich nur im Sinne einer notwendigen, nicht aber im Sinne einer hinreichenden Bedingung.

(b) Vom Effekt her würde damit in exzellenzorientierten Studiengängen mit ihren auf die persönliche Eignung abhebenden Zulassungsverfahren die Kapazitätsverordnung (KapVO) irrelevant. Kapazitätsbasierte Zulassungsverfahren führen wegen der Nachrückverfahren, die bei Nichterreichen der errechneten Höchstzahl von Einschreibungen fällig werden, allenfalls zufällig zur Zulassung der für einen Studiengang intellektuell und motivational Geeigneten. Eine Kontrolle über die schlechtesten intellektuell-motivationalen Bedingungen, unter denen noch zum Studium zugelassen wird, ist für exzellenz-

orientierte Studiengänge unabdingbar. Diese Kontrolle kann über kapazitätsbasierte Zulassungsverfahren wie den (örtlichen) NC aber nicht erreicht werden.

Noch in einem weiteren Sinne ist die Kapazitätsverordnung eines der Haupthindernisse für exzellenzorientierte Studiengänge an staatlichen Universitäten: Solche Studiengänge würden häufig ein Arbeiten in kleinen Gruppen, intensive Betreuung etc. erforderlich machen. Es gibt aber durchaus eine Sicht der KapVO bzw. der beiden Verfassungsgerichtsurteile, denen sie ihre Entstehung verdankt, nach der solch gute Studienbedingungen illegale „Komfortzonen“ wären.

(c) Schließlich ist natürlich die notorische Unterfinanzierung der staatlichen Universitäten eines der Haupthindernisse exzellenzorientierter Studiengänge. Woher die Ressourcen nehmen, die eine solche Ausbildung „frisst“? Viele staatliche Universitäten hätten nicht einmal das Geld und die Töpfe, um auch nur jene Öffentlichkeitsarbeit zu finanzieren, die erforderlich ist, um ein hervorragendes Ausbildungsangebot hervorragenden Abiturientinnen und Abiturienten auch bekannt zu machen. Über viele Jahre ist politisch erfolgreich verhindert worden, dass staatliche Universitäten Studiengebühren erheben

dürfen, während zugleich bei stark steigender Zahl von Studierenden Zuweisungen und Stellen gekürzt wurden.

Im Verbund haben das Abitur als hinreichende Bedingung für den Hochschulzugang, die Kapazitätsverordnung und die notorische Unterfinanzierung insgesamt eine Situation geschaffen, in der eine an Exzellenz orientierte Ausbildung an staatlichen Universitäten schwer bis unmöglich wurde. Natürlich gab es an staatlichen Universitäten immer auch exzellente Studierende. Exzellenz war aber sozusagen ein „Einzelschicksal“. Sie betraf Einzelne in bestimmten Ausbildungsprogrammen, nicht aber Ausbildungsprogramme insgesamt.

In den letzten Jahren hat sich in der deutschen Hochschullandschaft allerdings mehr verändert, als die meisten für möglich hielten. „Exzellenz“ und „Elite“ sind heute Begriffe, die bei der Beschreibung von Ausbildungsprogrammen verwandt werden dürfen. Eine politische Mehrheit beginnt zu ahnen, dass für die Bewältigung unserer gegenwärtigen oder jedenfalls schon absehbaren sozialen, politischen und ökonomischen Probleme mehr Absolventinnen und Absolventen exzellenzorientierter Studiengänge gebraucht werden, als wir überhaupt ausbilden kön-

nen. In einzelnen Bundesländern (z. B. Bayern) werden an staatlichen Universitäten ganz gezielt und auch unter diesem Namen Elitestudiengänge eingerichtet. Es gibt Bundesländer – Bayern ist wiederum ein Beispiel –, in denen schon jetzt über die Zulassung zu sehr anspruchsvollen Studiengängen im Rahmen von so genannten Eignungsfeststellungsverfahren entschieden werden darf. Bundesweit gibt es eine politische Tendenz, den staatlichen Universitäten die Auswahl ihrer Studierenden in einem größeren Umfang selbst zu überlassen. In vielen Bundesländern werden die staatlichen Universitäten schon bald Studiengebühren erheben können, die die Unterfinanzierung zwar nicht substantiell beseitigen, aber durchaus lindern könnten. Dies gilt jedenfalls dann, wenn der Staat sich nicht zugleich aus der Hochschulfinanzierung zurückzieht und die Gebühren im Wesentlichen in den Hochschulen verbleiben. Kommen die Einnahmen aus Studiengebühren zu einer im Ländervergleich relativ guten Hochschulfinanzierung hinzu, könnten sie in manchen Studiengängen sogar den entscheidenden Unterschied machen.

#### 4. Warum gibt es so wenige exzellenzorientierte Studiengänge an privaten Universitäten?

Wie steht es mit exzellenzorientierten Studiengängen an privaten Universitäten? Natürlich gibt es sie! Die Bucerius Law School hat es sicher geschafft, und die Hertie School of Governance wird es schaffen. Insgesamt ist es aber erstaunlich und zunächst überraschend, wie wenig exzellenzorientierte Studiengänge an privaten Universitäten wirklich realisiert worden sind. Natürlich ist an den meisten privaten Universitäten die Betreuung besser. Anders als noch heute an den meisten staatlichen Universitäten der Fall, wird von den privaten Berufsbefähigung und die Unterstützung beim beruflichen Einstieg in der Regel ernst genommen. Angesichts einer teuren und häufig kreditfinanzierten Ausbildung muss nämlich glaubhaft sein, dass sich im Anschluss Berufschancen eröffnen, die die Rückzahlung des Ausbildungskredits relativ problemlos möglich machen. Auch die Außendarstellung der meisten Ausbildungsangebote privater Universitäten ist deutlich besser als das, was die staatlichen Universitäten bisher bieten.

All das ist aber nicht genug, um ein Ausbildungsangebot zu einem exzellenzori-

entierten Studiengang zu machen. Dazu braucht es mehr. Erstens und vor allem braucht es hoch talentierte und motivierte Studierende. Private Universitäten können sich ihre Studierenden selber aussuchen. Gleichwohl ist fast kein Ausbildungsangebot der privaten Universitäten wirklich exzellenzorientiert – trotz der Möglichkeit zur Talentauswahl und trotz der Studiengebühren. Der Grund ist relativ einfach: Die meisten können es nicht. Sie hätten Probleme sowohl mit dem Angebot wie mit der Nachfrage. Für ein dem Anspruch nach exzellenzorientiertes Studienangebot würden die meisten Privatuniversitäten die erforderlichen zahlungswilligen und zahlungsfähigen Talente überhaupt nicht finden.

So studieren in vielen Programmen privater Universitäten z. B. in großer Zahl eher risikoaverse junge Menschen, die nach einem vielleicht nicht sehr guten Abitur erst einmal eine Lehre machen, später aber erkennen, dass ein akademischer Abschluss für eine weitere Karriere doch hilfreich sein könnte. Mit ihren häufig berufsbegleitenden Ausbildungsprogrammen stoßen viele private Universitäten hier in eine Marktlücke. Die Studierenden solcher Programme sind sicher motiviert, ohne aber deshalb auch das Talent für exzellenzorientierte Studiengänge mitzubringen.

Exzellenzorientierte Studiengänge müssten zweitens eine Lehre auf dem neuesten Stand der Forschung aufweisen. Sie würden darauf zielen, in einem bestimmten Umfang forschendes Lernen zu realisieren. De facto sind aber viele private Universitäten – überspitzt formuliert – „forschungsfreie Zonen“. Die meisten Hochschullehrer privater Universitäten in Deutschland haben nicht die paradiesisch niedrige Lehrbelastung von Spitzenforschern amerikanischer Spitzenuniversitäten. Vielmehr bewegt sich die Lehrbelastung eher im Bereich dessen, was an Fachhochschulen üblich ist. Kurz, für Forschung bleibt keine Zeit. Man konzentriert sich eben auf eine irgendwie praxisnahe Lehre. Das, was so angeboten werden kann, ist häufig ein seriöses Produkt, für das es eine große Nachfrage gibt! Es ist aber kein forschungsgetriebener, exzellenzorientierter Studiengang. (In diesem Zusammenhang ist es bemerkenswert, dass im Rahmen des vom Stifterverband ausgeschriebenen bundesweiten Wettbewerbs ReformStudiengänge auch große private Universitäten teilnahmen, sich gegen die angetretenen staatlichen Universitäten aber nicht durchsetzen konnten.)

Ein drittes Problem wird deutlich, wenn man an das für Exzellenzförderung erforderliche intellektuelle Klima denkt: Es braucht eine Vielfalt von wissenschaftlichen Disziplinen, Ansätzen, Fragen, Methoden, Sichten und Zugangsweisen, die dann gewolltermaßen aufeinanderstoßen. Hier kommen private Universitäten schon ihrer Kleinheit wegen an Grenzen. Selbst die größten privaten Universitäten decken nur ein sehr kleines Disziplinspektrum ab. Meist sind private Universitäten eher disziplinäre Monokulturen. Natürlich kann, wer diese Schwäche nicht auch noch für eine Stärke hält, hier gegensteuern. Mancher privaten Universität merkt man an, dass sie genau dies versucht, z.B. durch besondere Veranstaltungen oder Vortragseinladungen. Ein Umfeld mit großen staatlichen Universitäten in der Nähe entschärft das Problem. (Im Übrigen bietet sich hier das Fach „Philosophie“ wie kein zweites als Gegenmittel an. Riskant ist der Einbau dieses Faches insofern, als „schlechte“ Philosophie – anders als etwa im Falle eines Faches wie der Physik – schlechter ist als gar keine. Wem hingegen der Einbau einer „guten“ Philosophie gelingt, der hat ein Fach etabliert, das zwar nahezu unausweichlich zu schmerzhaften Gewissheitsverlusten führt, dafür aber die Fähigkeit systematisch trainiert, mit alternativen Sichtweisen „auf die Dinge zu schauen“.)

Insgesamt haben die privaten Universitäten bisher nur sehr wenige ernsthaft exzellenzorientierte Studiengänge einrichten können. Die meisten haben dies weder gewollt noch gekonnt, da sie die falsche studentische Klientel haben, über keine Basis in der Forschung verfügen und das erforderliche intellektuelle Klima schon größtenbedingt nicht schaffen können.

### **5. Der Reformmotor: staatliche und private Universitäten im Wettbewerb um Exzellenz**

Die wenigen Privatuniversitäten, die exzellenzorientierte Studiengänge anbieten, werden im Marktsegment „Spitzenausbildung“ zukünftig mit einem wachsenden Angebot staatlicher Universitäten konkurrieren müssen. Über Jahrzehnte war es den staatlichen Universitäten de facto verboten, exzellenzorientierte Studiengänge anzubieten – denn genau darauf läuft es hinaus, wenn prinzipiell das Abitur als hinreichende Bedingung für die Zulassung zum Studium gilt und lediglich kapazitäts-, nicht aber eignungsorientierte Zulassungsrestriktionen zulässig sind.

Unterfinanzierung, Verbot von Studiengebühren und eine weitgehende Regulierung taten ein Übriges, exzellenzorientierte Studiengänge im Rahmen staatlicher Universitäten zu verhindern. Viele Bundesländer schützen vom Effekt her exzellenzorientierte Ausbildungsangebote von deutschen und ausländischen privaten wie auch die von ausländischen (!) staatlichen Universitäten vor exzellenzorientierten Konkurrenzangeboten deutscher staatlicher Universitäten.

Aber wie es scheint, ist all das nun im Umbruch. In immer mehr Bundesländern zeichnet sich – wie schon heute in Bayern der Fall – ein Hochschulrecht ab, das staatlichen Universitäten exzellenzorientierte Studiengänge nicht nur erlaubt, sondern sie auch fördert. Auch im Bereich exzellenzorientierter Ausbildungsangebote wird dann herrschen, was dort schon lange hätte herrschen sollen: Wettbewerb unter allen Anbietern, seien es private, seien es staatliche Universitäten. Vom Staat aus einem Dickicht von Regulierungen „in den Wettbewerb entlassen“, gäbe es für die staatlichen Universitäten dabei keinerlei Grund, vor diesem Wettbewerb Angst zu haben.

Rede von Dr. Sascha Spoun

► Eine Herausforderung meistern,  
Kreativität leben und Teamarbeit  
praktizieren.

► In Kooperation mit McKinsey & Co.;  
auch dabei: Alfred Herrhausen  
Gesellschaft, ETH Zürich, IDT,  
weitere Sponsoren.

## Über Freude im Studium und Wirksamkeit des Lehrens und Lernens an der Universität

### 1. Was heißt studieren?

Die Forderungen, die permanent von Arbeitgebern, Politikern, Journalisten und Hochschuldidaktikern an ein Universitätsstudium gestellt werden, sind sattsam bekannt. Man mag sie – vermutlich frustriert ob der seltenen Verwirklichung – kaum noch hören.

Skizzieren wir das, was unseres Erachtens den Kern wünschenswerter Ziele darstellt: Studierende bzw. Absolvierende eines Universitätsstudiums sollen die Herausforderungen der Zukunft in Gesellschaft, Beruf und Privatleben meistern können. Sie sollen in der Lage sein, im

wohlverstandenen eigenen wie allgemeinen Interesse Leistungen zu erbringen. Dabei sollen sie ihr Leben nach überindividuellen Prinzipien, die ein allgemeines Gesetz sein können, gestalten. Das Studium befähigt sie idealerweise, lebenslang zu lernen, sich in verschiedenen Gesellschaften und Kontexten zu orientieren und in diesen zu handeln.

Diese zugegebenermaßen hehren Ziele implizieren einerseits die vertiefte, forschungsbasierte, an wissenschaftlichen und disziplinären Standards ausgerichtete Fachausbildung, andererseits aber auch die überfachliche Bildung, die plakatig, aber unvollständig, mit „soft skills“



oder Schlüsselkompetenzen bezeichnet wird. Teil der hier formulierten Ambition ist nämlich auch die Bildung um ihrer selbst willen oder – altmodisch formuliert – die Charakter- und Persönlichkeitsbildung. Denn erst die erfolgreiche Verbindung von fachbezogener Ausbildung und der Bildung der Persönlichkeit führt zu den Fähigkeiten, die zur Erreichung der oben genannten Ziele und erst recht in der heutigen, schnelllebigem und immer komplexer werdenden Welt so dringend notwendig sind: Wahrnehmungs-, Urteils- und Handlungsfähigkeit, die Bereitschaft und Fähigkeit zur Übernahme von Verantwortung, oder auch Kreativität und die Fähigkeit zur schöpferischen und unternehmerischen Gestaltung.

Diese hohe wie ganzheitliche Form der Bildung und Ausbildung zu erreichen, erstreben und erstreben nicht erst seit Wilhelm von Humboldt Generationen von

- Bildungstheoretikern,
- engagierten Wissenschaftlern im täglichen Lehrbetrieb,
- Studierenden, die ihr Studium im wörtlichen Sinne des „ernsthaft sich um etwas Bemühens“ ernst nehmen,
- ambitionierten Gründern von privaten Hochschulen und unverbesserlichen Reformern in öffentlichen Hochschulen.

Insofern kann auch hier nur ein kleiner Beitrag zu dem großen Ziel geliefert werden, aber einer, der zumindest seit 2001 und damit schon 5 Jahre lang an einer öffentlichen Universität, derjenigen von St. Gallen, praktiziert wird.

## 2. Übertragbare Erfahrungen

Unabhängig von den als günstig zu bezeichnenden Umständen einer Hochschule unter den förderlichen und vernünftigen Schweizer Rahmenbedingungen, der relativen Kleinheit mit einem beschränkten Fächerspektrum und einem im deutschen Sprachraum weithin bekannten Markennamen kann aus der St. Galler Studien- und Reformpraxis gelernt werden.

Ob es überhaupt zu Anstrengungen zugunsten des Studiums kommt, wird über Faktoren entschieden, die jede Hochschule selbst in der Hand hat. Denn ohne den formulierten und gelebten Willen

- zur Veränderung,
- zum Auflösen vorhandener, funktionierender Strukturen und Studiengänge,
- zum Überschreiten disziplinärer Grenzen,
- zum Ausprobieren neuer Formen des Lernens,

- zu zusätzlichen Angeboten, die heute sehr stark die Studienerfahrung prägen, aber jenseits konventioneller universitärer Lehre liegen,
- zu eigenen Wegen, ohne die Regeln der internationalen Universitätslandschaft insgesamt aus dem Auge zu verlieren,
- zur Einordnung des eigenen Fachangebots in ein größeres Ganzes,
- zur Akzeptanz von Ablaufregeln und zur persönlichen Weiterentwicklung der Lehrenden

kann keine sinnvolle Studienreform entstehen und wäre die hier herangezogene Neukonzeption der Lehre nicht entstanden. Ganz wesentlich gehört dazu eine ausgeprägte Vertrauenskultur, in der man sich als Mitglied der Universität entweder selbst in der Produktion öffentlicher Güter für die Organisation einbringt oder aber den Handelnden großzügig Vertrauen schenkt.

Damit müssen die drei in Universitäten beliebten Verhaltensweisen – erstens das Kritisieren in Gremiensitzungen aus einem Verständnis eines Aufsichtsrats heraus, zweitens das negative Sprechen bei sich gerade bietenden Gelegenheiten über entstehende, aber noch nicht vollständig ausgearbeitete und damit leicht angreifbare Initiativen und über die Organisation allgemein und drittens der Rück-

zug auf Tätigkeiten außerhalb der Universität zu eigenen Gunsten – deutlich begrenzt sein. Es geht um die Identifikation aller Mitglieder (d. h. der Studierenden, Mitarbeitenden, Dozierenden wie Alumni) mit ihrer Universität, bzw. mehr noch: um die Identität der Universität und ihrer Mitglieder. Ökonomisch ausgedrückt bedeutet das: Wie viel mehr sind die Mitglieder bereit, für ihre Universität zu leisten, als sie kosten? Vermutlich unterscheidet Menge und Qualität dieser aus Überzeugung erbrachten Leistungen die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Universitäten. Gesetze, Strukturen und Ordnungen können zwar den Niedergang der Universität erzwingen, den Aufschwung aber nicht; entscheidend ist vielmehr, was man neudeutsch als „spirit“ oder „software“ bezeichnen kann, d. h. all die wenig fass- und sichtbaren Aspekte, die die Mitglieder der Universität aus ihrer Sicht zu Innovation und Leistung veranlassen.

Von diesen Annahmen über die mögliche Veränderung ausgehend, gilt es nun, konkrete Ansatzpunkte zur Entwicklung von Freude und Wirksamkeit des Lehrens und Lernens zu überprüfen. Aus dem Beispiel lernen wir, wie schwierig die Verwirklichung des Ziels ist.

### 3. Beispiel einer Lehrform: Startwoche

Eigentlich wären nunmehr alle einschlägigen und damit unzähligen Fragen der Didaktik und möglicher Inhalte zu diskutieren, um ein (vermeintlich) vollständiges Bild der Möglichkeiten zu erreichen. Hier kann und soll der Blick auf nur eine Form der universitären Lehre erfolgen, die durchaus vielerorts im Gespräch und in Praxis ist, aber – wie die Erfahrung zeigt – eine viel stärkere Konsequenz benötigt als gemeinhin angenommen, um wirksam zu werden.

#### Wo stehen wir?

An welcher Hochschule gibt es sie inzwischen nicht, die Einführungstage ins Studium, an denen den „freshmen“ Bibliothek und Cafeteria gezeigt werden und Verwaltungsmitarbeitende Anmeldungen wie Fristen erklären? Doch die Frage stellt sich, ob damit der notwendige Habitus eines Studenten erreicht werden kann, ob die Unterschiede zwischen Schulbetrieb und universitärem Arbeiten erahnbar werden und erste Erfahrungen als Gemeinschaft gelebt werden können. Wir denken nein, denn die Entwicklung der Studierfähigkeit ist ein viel umfassenderes Ziel, eines, das selbst mit einem in

sich abgerundeten Konzept und hohem Einsatz, wie hier vorgestellt, nur in ersten Schritten erreicht werden kann.

Es ist für niemanden neu festzustellen, dass viele junge Studierende Mühe haben, den Übergang vom Gymnasium zur Universität zu bewältigen. Zwar erhebt sich die Klage über angetroffene Arbeitsvoraussetzungen, seit aufnehmende Institutionen bestehen, aber die Ausgangslage muss schärfer als bislang von den für Lehre an Universitäten Verantwortlichen zur Kenntnis genommen werden. Die erfreuliche Öffnung der Universität – rund 30 statt 3 Prozent eines Altersjahrgangs studieren –, die auch im Wissen um eine Reihe neuer Fächer und Themen bedenkliche Reduktion der Stundenzahl und des Anspruchs in den Kernfächern Deutsch, Latein und Mathematik des Gymnasiums, die in der Ablösung des Gymnasialprofessors zugunsten von teilzeitbeschäftigten Lehrkräften personifizierte Veränderung des gymnasialen Selbstverständnisses und die Dominanz von außerschulischen, nichtakademischen Einflüssen auf die Sozialisation der Jugendlichen erlauben nicht mehr, wie selbstverständlich auf akademischen Traditionen aufsetzen zu können. Zumal diese auf Seiten der beginnenden Studierenden mehr und mehr verbunden sind mit der Wahrnehmung

der Universitätswelt, wie sie dargestellt wird in vermeintlichen Karriereratgebern, die über alles, aber nicht über die Substanz eines Studiums und der Bildung schreiben.

In Reaktion auf diese Rahmenbedingungen müssen Universitäten die Lehre stärker als bislang auf die Lernziele akademische Neugier, Umgang mit komplexen Problemen, Förderung sozialer Kompetenzen, Durchhaltevermögen sowie Förderung von Orientierungswissen ausrichten. Mehr noch als bisher braucht es einen bewussten Bruch der Universität mit der in den Gymnasien erworbenen Lernkultur. Diese Lernziele erfordern – soweit sie überhaupt erreichbar sind – ein Gesamtkonzept, aus dem wir hier den Einstieg in die Universität vorstellen. Dieser besteht an der Universität St. Gallen aus einem Intro-Tag für die administrativen Notwendigkeiten und dem eigentlichen Projekt einer „Startwoche“. Ausgangspunkt und Ziel der Startwoche bildet ein komplexes gesellschaftliches Problem, für das in Teamarbeit unter Verwendung professioneller Arbeitsmethoden und mit Hilfe von Tutoren, Referenten wie Gästen eine Lösung entworfen wird.

### **Was will die Startwoche?**

Das in St. Gallen zugrunde liegende Studiensystem stellt hohe Anforderungen an die Studierenden. Ein guter Start ist deshalb wichtige Voraussetzung für den Studienerfolg. Die Startwoche macht alle neu eintretenden Studierenden mit Studium und akademischem Leben vertraut und stellt beiläufig, aber gezielt durch Anforderungen im Projekt ihre Einrichtungen, deren Aufgaben und Nutzungsmöglichkeiten vor. Als gemeinsame Einführung und als gemeinsames Erlebnis soll die Startwoche aber auch ein Zusammengehörigkeitsgefühl der neuen Kommilitoninnen und Kommilitonen sowie Verbundenheit mit ihrer neuen Universität begründen. Gemeinsame Arbeit und gemeinsame Unternehmungen sind geeignet, Kooperation, Teamgeist, Solidarität und Verantwortungsbereitschaft zu fördern. Eigenschaften, die während des gesamten Studiums sowie im späteren privaten und beruflichen Alltag die Absolventinnen und Absolventen auszeichnen sollen. Studierende aller Semester führen als Tutorinnen und Tutoren in das akademische und soziale Leben der Universität ein. Weil diese Einführungsveranstaltung für den erfolgreichen Einstieg in das Studium von grundlegen-

der Bedeutung ist, gehört die Startwoche auch zu den Pflichtveranstaltungen. Das Plakat zur Startwoche stellt dieses Streben nach einem Startblock, der einem Flügel verleiht, von dem aus man ins Studium fliegen kann, dar:



Abb. 1: Plakat zur Startwoche

### Was bietet die Startwoche?

Basierend auf einem ganzheitlichen Konzept vermittelt die Startwoche Fach-, Handlungs- und Sozialkompetenz. Dazu bietet sie inhaltlich sowie didaktisch-methodisch aufeinander abgestimmte und abwechslungsreiche Angebote im Rahmen eines umfassenden fünftägigen Programms. In Gruppen von bis zu zehn freshmen, betreut von Studierenden

höherer Semester, den Tutorinnen und Tutoren, lernen sich die Erstsemestrigen kennen, bauen in einem group-building Vorurteile ab und bearbeiten eine Fallstudie, deren Lösung am Ende der Startwoche präsentiert wird. Sie erhalten dabei integriert eine grundlegende Einführung in die IT-Infrastruktur der Universität, lernen die Bibliothek zu nutzen, werden mit Methoden und Instrumenten wissenschaftlichen Arbeitens und Präsentationstechniken vertraut gemacht. Ein Medienteam gibt unter journalistischer Anleitung, hier der des Chefredaktors des St. Galler Tagblatts, eine tägliche Startzeitung – das „Startmagazin“ – heraus, die über Veranstaltungen, Teilnehmende und Eindrücke berichtet. Ein zweites Medienteam hält in einem Video Beobachtungen der Startwoche filmisch fest und ein drittes Medienteam produziert jeweils über Mittag eine Hörfunksendung auf der lokalen Frequenz. So entsteht eine Erlebniswelt, die Anforderungen enthält und als professioneller Kontext wahrgenommen werden kann. Die Theaterwerkstatt, hier unter Leitung des St. Galler Schauspieldirektors, arbeitet während der Woche ein humorvolles Stück aus und studiert dieses für eine Vorführung zum Abschluss der Woche ein.

Jedes Jahr wird ein neuer Fall erarbeitet, umfassend und realitätsnah. Themen waren bislang Telekommunikation, Tourismus, Wasser, Stadt, Mode und Theater, das hier als Beispiel dient: Im Jahr 2003 hatten rund 900 Studierende in 70 Gruppen die künstlerischen, politischen und wirtschaftlichen Umstände des fiktiven Theaters Wallikon zu behandeln, für das sie eine konkrete Zukunftsvision erarbeiteten. Sie erlebten damit einen idealen Zugang zu einem kulturellen Lebensbereich, der viele Lernerfahrungen ermöglicht. Um den Studierenden für die Fallstudie Erfahrungen aus erster Hand anzubieten, kamen 35 Experten aus der Welt des Theaters an die Universität St. Gallen zu Besuch und standen den Studierendenteams für Interviews und als sogenannte Flaneure zur Verfügung. Alle Studierenden erlebten außerdem eine Bühnen- und Orchesterprobe von Figaros Hochzeit im Theater St. Gallen mit anschließender Diskussion. Musik und Theater, die Auftritte von Gästen und ein Café des Arts begleiteten die Startwoche und rundeten den wissenschaftlichen Prolog mit praktischen Ein- und Ausblicken ab. Außerdem boten die Universitätsgeistlichen dreier Konfessionen die Möglichkeit zu Besinnung und geistiger Einkehr. Die Vorstellung der Medienteamprojekte und die Prämierung der besten Fallstudienlö-

sungen sorgten zusammen mit einer Party der Studentenschaft am Freitag am Ende der Startwoche für einen geselligen, unbeschwerten Ausklang.

### **Wer beteiligt sich an der Startwoche?**

Damit die neuen Studierenden die Universität nicht als anonyme Institution kennen lernen, erfahren sie eine intensive Betreuung durch zahlreiche Universitätsangehörige: Rektor und Prorektoren, die Programmverantwortlichen, das Team der „Neukonzeption Lehre“, Dozierende, den Vorstand der Studentenschaft, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung, vor allem aber künftige Studienkolleginnen und Studienkollegen höherer Semester, die als Tutorinnen und Tutoren die kleineren Gruppen während der gesamten Woche betreuen. Außerdem beteiligen sich verschiedene Referenten (unter ihnen auch Alumni der Universität) aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Kultur an der Startwoche. Täglich sind rund 150 Personen für 900 Studierende tätig – pro bono, versteht sich.

Den Tutorinnen und Tutoren kommt in der Startwoche eine zentrale Bedeutung zu. Sie sind verantwortlich für ihre Gruppe, motivieren, geben Rückmeldungen und

Rückhalt, unterstützen bei Projektaufgaben und weisen auf Lösungswege hin, fördern den Gruppenzusammenhalt und beugen möglichen Konflikten vor. Eine Herausforderung, in der großes Lernpotenzial steckt: die gezielte und reflektierte Beobachtung von Gruppen- und Einzelverhalten, regt zum kritischen Nachdenken über die eigene Person an und hilft dabei, Sozialkompetenz, leadership und Kommunikationsfähigkeit weiterzuentwickeln. Um die Tutorinnen und Tutoren optimal auf ihre Aufgaben vorzubereiten, erhalten sie ein maßgeschneidertes Training, das, wie die Erfahrung über die Jahre zeigt, mehrere Tage und die Tutorentätigkeit begleitende Formen während der Startwoche umfassen muss.

### **Wie muss man sich das Vorgehen vorstellen?**

Die Startwoche findet nach dem Intro-Tag von Montag bis Freitag vor dem eigentlichen Semesterbeginn mit einem fest strukturierten Programm je ganztägig in der ganzen Universität und zusätzlichen Räumen statt. In diesem sind Plenarveranstaltungen, Teilplena, Gruppenarbeiten, Einzelarbeiten und soziale Anlässe vorgesehen (gemeinsames Mittag- und Abendessen, „Café des Arts“, Sport). Die

Fallstudie wird in verschiedenen Phasen bearbeitet, wobei auch Teilaufgaben zu bearbeiten sind, zu denen Feedback im Sinne eines Lernprozesses gegeben wird. Am Beispiel der Startwoche 2003 zur Zukunft des (fiktiven) Theaters Wallikon sei dies erläutert:

**Phase 1:** Problemerkennung und Problemstrukturierung auf Basis des schriftlichen Fallmaterials und eines Inputs, wie man Probleme lösen kann (Input-Modul 1).

**Phase 2:** Erarbeiten einer zweiten, hier ökonomischen Perspektive: Sichtung von Zahlen ohne Voraussetzungen (Input-Modul 2).

**Phase 3:** Informationsbeschaffung erfahren und lernen: Interviews; dazu Input-Modul 3 über Datenbeschaffung, Kommunikationsregeln.

**Phase 4:** Rolle der öffentlichen Hand in der Kulturförderung verstehen und eine eigene Position beziehen (Input-Modul 4).

**Phase 5:** Interviewphase zwei: Die Studierenden haben aus den Erfahrungen der ersten Dateninformationsrunde gelernt und können verbessert in der zweiten Runde Informationen beschaffen.

**Phase 6:** Zur Kommunikation: Techniken, Erfahrungsverarbeitung, Konsequenzen für zukünftige Informationsbeschaffung (Input-Modul 5)

**Phase 7:** Erstellung einer eigenen Vorstellung der Zukunft des Theaters Wallikon durch jede Gruppe mit ganz konkreten Beispielen für ein künstlerisches Konzept, Finanzplanung, Integration in das öffentliche Leben, Marketing etc.

**Phase 8:** Präsentation des Ergebnisses durch jede Gruppe und Feedback

**Phase 9:** Abschlussveranstaltung

Damit sollen folgende fachliche und überfachliche Lernziele bearbeitet werden:

- sich mit Funktion und Bedeutung kultureller Werte für Individuum und Gesellschaft auseinandersetzen,
- sich mit der kulturellen Bedeutung der „Institution“ Theater und ihrer verschiedenen Träger, Formen sowie Typen für Gesellschaft und Staat auseinandersetzen,
- die Handlungsrollen im Kulturbetrieb (Staat bzw. öffentliche Hand, Kulturschaffende, Kulturinstitutionen, Öffent-

lichkeit, Publikum usw.) unterscheiden lernen,

- die Handlungsrollen und die Betriebsabläufe eines Theaters am Beispiel des Theaters St. Gallen begreifen,
- die künstlerischen und organisatorischen Prozesse von Theaterproduktion kennen lernen (Theater St. Gallen),
- Öffentlichkeitsarbeit und Werbemaßnahmen von Theatern verstehen,
- ökonomische Logik und unternehmerische Erfordernisse des Theaterbetriebs kennen lernen (Situation des Theaters St. Gallen),
- Förderungsmöglichkeiten (Subvention, Sponsoring, Fundraising usw.) ausloten,
- aktuelle unternehmerische und künstlerische Probleme identifizieren und konkrete Lösungsansätze entwickeln,
- Arbeitsprozesse optimieren,
- Arbeitsziele definieren,
- Grundkenntnisse für wissenschaftliches Lernen und Arbeiten erwerben,
- grundlegende Präsentationstechniken kennen lernen.

Auf einer generell abstrakteren Ebene geht es um die folgenden allgemeinen sozialen Lernziele:

- Faktoren von Gruppenbildung und Gruppendynamik kennen lernen,



- Sozialkontakte für Lernen und Arbeiten nutzen lernen,
- Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln,
- Teamarbeit organisieren,
- Kommunikationskompetenz vertiefen.

Inwieweit diese einzelnen Ziele erreicht werden, ist – trotz der üblichen Feedbacks und Evaluationen durch Fragebögen und Feedbackgruppen – in Ermangelung kausaler Zuschreibung und einer Kontrollgruppe sehr schwer zu beurteilen. Die Erfahrungen aus fünf Jahrgängen und mit der Vorbereitung des sechsten durch ein neues Team zeigen, wie stark Engagement und Erfolg von einzelnen Personen abhängen, und zwar auf allen Ebenen: bei den Tutoren, und hier in besonderem Maße bei den Referenten, bei den Flaneuren, beim Team zur Vorbereitung der Startwoche, vor allem aber bei den neu eintretenden Studierenden. Ohne dies genauer beziffern zu können, vermuten wir hinter dem Aufwand zur Gestaltung und der Wirkung bei den Freshmen keinen linearen Zusammenhang, sondern einen mit Sprungstelle. Solange nicht ein gewisser Level eines bereits hohen Aufwands überschritten wird, kann keine so interessante und geschlossene Lebenswelt für die Startwoche entstehen, dass sie die neu eintre-

tenden Studierenden intellektuell und emotional mitnimmt. Gelingt dies aber, sieht man mit Leidenschaft arbeitende Teams in der Woche, spürt ein Zusammengehörigkeitsgefühl der Startwochenteams noch in den folgenden Studienwochen und hört von Erzählungen über die Startwoche im Familien- und Freundeskreis. Dies legitimiert und motiviert auch für einen außerordentlich hohen Einsatz und Wagnisse, denn welche Teile des eigentlichen Lehrbetriebs im Studium werden schon „Geschichtchen“?

#### 4. Übergreifendes Verständnis: ein Studienmodell

Die Startwoche ist Teil eines für die ganze Universität gültigen Studienmodells, des sogenannten drei Stufen-/drei Säulen-Modells, das im Zuge und auf Basis der „Neukonzeption der Lehre“ im Wintersemester 2001/2002 in St. Gallen eingeführt wurde. Eine derartige systematische Gestaltung der Grundüberlegungen für ein Studium und seiner einzelnen Gefäße, innerhalb derer die volle und maximal mögliche inhaltliche und didaktische Freiheit zur Entfaltung kommen soll und muss, ist Voraussetzung, um überhaupt jenseits einzelner Veranstaltungen sinnvoll und abgestimmt Bildungsziele errei-

chen zu können und Innovationen einen entsprechenden Platz einzuräumen. Nur an bestehende Strukturen, Konzepte und Veranstaltungen „Balkone“ anzubauen, um Neues oder Wiederentdecktes zu integrieren, oder einzelne Aspekte zu substituieren oder zu renovieren, wird angesichts der Anforderungen und Ziele für eine Zukunft jenseits des Jahres 2015, für die wir ausbilden, selbst bei gutem Willen unzureichend bleiben müssen. In kleinen Universitäten, zu denen wir vereinfachend alle mit bis zu 100 Mio. Euro Budget bzw. 10.000 Studierenden rechnen, fehlen in der Regel auch die Ressourcen, um mehr als ein Studienkonzept ausreichend tief auszuarbeiten, umzusetzen, auf dem Markt für Talente wie dem Arbeitsmarkt zu positionieren und zu aktualisieren, so dass es internationalen Maßstäben standhalten kann.

Das Studienmodell ist ein normativer, möglichst ganzheitlicher Rahmen für entsprechend sinnvoll strukturierte inhaltliche Angebote verschiedener Disziplinen. Es ermöglicht eine Verständigung unter den Lehrenden, zwischen den Lehrenden und Studierenden und mit der größeren Öffentlichkeit. Es trägt den Gegebenheiten Rechnung und spiegelt das besondere Profil der jeweiligen Universität in der Lehre wider. Damit trägt es wesentlich zur

Klärung der Erwartungen und über die Jahre zum Zusammenpassen von Studieninteressenten, Studierenden, Dozierenden und den übrigen Mitgliedern der Universitätsgemeinschaft bei. Nicht ohne Grund sehen die Ivy League Universitäten ihr „College“ als das Herzstück an – und Harvard ist gerade erneut dabei, einen großen Anlauf zur Verbesserung eines gewiss erfolgreichen Studienkonzepts zu nehmen.

Diese Neukonzeption der Lehre in St. Gallen mit ihren drei Stufen und drei Säulen (s. u.) war und ist ein solcher Versuch, die universitäre Lehre einen Schritt weiterzuentwickeln, der angesichts der Akkreditierung von equis und AACSB, der Aufnahme in APSIA, verschiedener vorderer Plätze in Rankings, dem Interesse sehr guter Studierender, erstem erfreulichem Feedback vom Arbeitsmarkt und der Übernahme verschiedener Ideen durch andere Hochschulen derzeit als erfolgreich gelten darf. Dass noch viele Unzulänglichkeiten vorliegen und Wichtiges versäumt wurde, ist gerade den Verantwortlichen sehr bewusst.

Das St. Galler Drei-Stufen-/Drei-Säulen-Modell will die Antwort der Universität sein auf ökonomische und ökologische Wandlungsprozesse, auf grundlegende

technologische Neuerungen von Kommunikation und Medien, auf gesellschaftliche und kulturelle Neuorientierungen, die von uns und vor allem von den nachwachsenden Generationen ein neues Maß und eine neue Qualität an Kreativität, Flexibilität, Innovationsvermögen, Leistungsbereitschaft, Ethos verlangen. Diese Fähigkeiten erfordern nicht nur hervorragend ausgebildete, fachlich qualifizierte, engagierte, professionell handelnde und zu lebenslangem Lernen bereite und befähigte Spezialisten. Mit reinem Spezialistentum sind nachhaltige Lösungen für komplexe Probleme nicht zu haben. Vor allem ganzheitlich und umfassend gebildete Persönlichkeiten, fähig zu differenziertem Denken und reflektiertem Handeln, die willens und in der Lage sind, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen, sind gefragt. Denn bei künftigen Lösungsstrategien jedweder Art müssen auch die moralischen und sozialen Konsequenzen, die ökologischen und technologischen Folgen mit einbezogen werden. Solche Individuen auszubilden und zu bilden, hat sich die Neukonzeption der Lehre auf der Basis der seit jeher erfolgreichen Studiengänge der Universität St. Gallen zum Ziel gesetzt und mit einem Leitsatz auf den Begriff gebracht: „Überlegen in der Verantwortung: Wir fordern und fördern

Persönlichkeiten.“ Förderung von Leistung ist in der Wissenschaft das Normale, nicht das Ungewöhnliche und der Gesellschaft Abträgliche. Wer in der Universität nicht auf die außerordentliche Leistung achtet und diese fördert, muss sich mit Mittelmäßigem zufriedengeben. Und angesichts eines härter werdenden Wettbewerbs um Marktstellungen und Arbeitsplätze können nur Wissensvorsprung und weiter Bildungshorizont, mit denen man sich von Konkurrenten abheben kann, Positionen und Posten sichern sowie dauerhafte Überlegenheit erreichen. So gilt ein besonderes Augenmerk der Universität schon aus diesem Grundverständnis heraus traditionell besonders befähigten Studierenden und einem ganzheitlichen, humanistischen Bildungsideal, zu dem alle Teile beitragen sollen, beginnend mit der Startwoche.

Mit dem Drei-Stufen-/Drei-Säulen-Modell wurde in St. Gallen in der Lehre kein Stein auf dem anderen belassen und noch vor der Bologna-Erklärung ein international anerkanntes Studiensystem entworfen und ab Herbst 2001 ohne Pilot vollflächig umgesetzt, so dass es seit 2004 keine Lehre mehr im Lizentiats-/Diplomstudium gibt. Fast alle Ideen des Vorschlags sind sieben Jahre später Wirklichkeit und werden als *courant normal* empfunden. Die

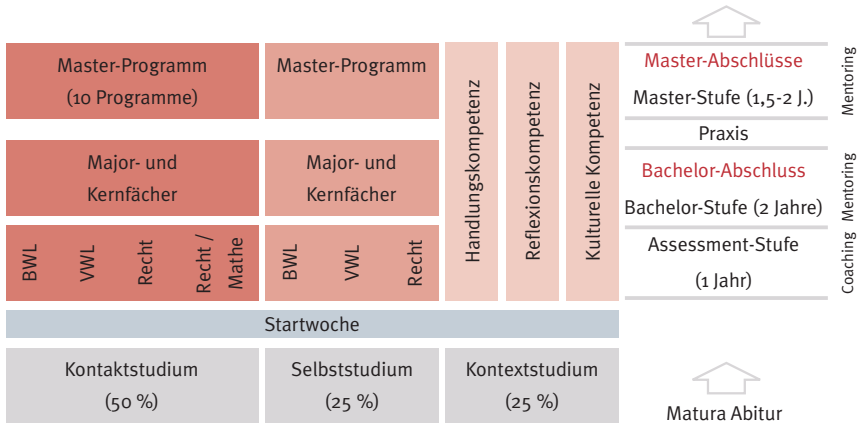


Abb. 2: Drei-Stufen-/Drei-Säulen-Modell, St. Gallen

eingegangenen Kompromisse und Fehler konnten jedoch noch nicht ausgeglichen werden.

Das neue Studiensystem besteht dabei aus drei Stufen: Assessment-, Bachelor- und Master-Stufe, und nicht nur aus zwei Stufen unterhalb des Doktorats, weil als Teil des Undergraduate-Studiums ein gemeinsames erstes Studienjahr geschaffen werden sollte, das propädeutische, ausgleichende und selektive Aufgaben wahrnehmen muss. Alle drei Stufen werden von drei Säulen getragen: Kontakt-, Selbst- und Kontextstudium. Das Kontaktstudium umfasst die typischen Lehrformen der Vorlesung, der Übungen und Seminare, die aber nur noch die Hälfte

des Studiums einnehmen. Das systematisch, um nicht zu sagen etwas schematisch ausgewiesene Selbststudium jenseits der Vor- und Nachbereitung der klassischen Lehrveranstaltungen für ein Viertel des Studienumfangs soll den Studierenden Organisations- und Zeithoheit in ihrem Studium geben und damit persönlich angenehmere, schnellere und effizientere Wege des Lernens erlauben (mit Büchern, Aufgaben und Beispielen auf der Berghütte), aber auch auf lebenslanges Lernen vorbereiten und Lehrenden wie Lernenden ihre Rollen im Studienprozess deutlicher machen: Streben nach Wahrheit und Erkenntnis jenseits des gesprochenen Worts oder der Folie des Hörsaals. Das letzte Viertel umfasst –

methodisch gesprochen – Reflexion und Training bzw. inhaltlich, in Abgrenzung zum Kernfachstudium formuliert, das Kontextstudium. Es stellt einerseits die Kernfächer in geistige, soziale, historische und kulturelle Zusammenhänge und beinhaltet andererseits das Training von Handlungskompetenzen durch Angebote zu disziplinübergreifenden Methoden sowie zu sozialen und berufspraktischen Kompetenzen.

## 5. Hoffnung auf starke Ideen

Die Frage, wie viele Universitäten den Weg einer derartigen Studienangebotsentwicklung gehen werden, muss sehr zurückhaltend beurteilt werden:

Zum ersten wird die Logik, was Universitäten international erfolgreich, für die Gesellschaft produktiv und für Studierende attraktiv macht, von vielen innerhalb, vor allem aber außerhalb der Hochschulen noch nicht gesehen oder geteilt. Manche streiten über die Ziele ganz generell, andere ziehen nicht die nötigen Konsequenzen aus den dramatisch veränderten internationalen Rahmenbedingungen und Spielregeln, weitere hängen aus unserer Sicht unpassenden Ideologien zur Lösung der Probleme an wie einer Ökonomisierung der Hochschulen oder einer zu

starken Fokussierung auf die Veränderung von Studienstrukturen, wobei der die Universität prägende Gedanke jeweils verloren geht.

Zum zweiten erleiden die Universitäten gerade die Bologna-Studienreformen im Wissen, da müsse man jetzt halt durch, so wie Deutschland durch die Hartz IV-Reformen musste. Eine derartige Erfahrung steigert weder die Freude auf einen Reformprozess noch nährt sie die Hoffnung auf Besserung durch Reformen, weil viele der nun modularisierten, bolognatauglichen, im Kern aber nur unwesentlich verbesserten Studiengänge zu ganz armseligen Bildungsergebnissen und Berufsperspektiven führen werden. Wie soll da Lust entstehen, es noch einmal grundsätzlich anzupacken, um dann allenfalls drei Studienordnungen parallel laufen zu haben, alte Diplom- und Magisterstudiengänge, Bologna erster Versuch und ein neues Studium dritter Ordnung, in dem so vieles ungeklärt ist?

Zum dritten ist das gesellschaftliche Vertrauen in und Zutrauen zu Universitäten relativ gering, wenn man sich jenseits mancher Rhetorik die Leistungen für die Universitäten ansieht. Der Anteil an den öffentlichen Ausgaben für die Hochschulen liegt in Deutschland unter einem Pro-

zent des BIP und ist verglichen zu anderen OECD-Staaten sehr niedrig. Die privaten Aufwendungen sind ebenfalls im internationalen Vergleich gering. Die Kultur des Spendens von Ehemaligen, Privatpersonen, Stiftungen und Unternehmen muss in Deutschland erst entwickelt werden. Neben wenigen Vorbildern entziehen sich viele Unternehmen der Verantwortung zu substanzieller Unterstützung mit dem Verweis auf die gezahlten Steuern, die Formulierung von Erwartungen an die Absolvierenden, recruiting-Veranstaltungen und das Angebot (gering bezahlter) Praktikantenstellen.

Zum vierten zweifeln reformfreundige Mitglieder an (und für) Universitäten an Sinn und Anerkennung ihres Einsatzes: Studierende, die sich engagieren, hören und lesen fast täglich vom vermeintlichen Nutzen eines schnellen Studiums, Mitarbeiter werden häufig als Erfüllungsgehilfen höher wertgeschätzt denn als „Entrepreneur“, Forschende sehen den trade-off zwischen ihrem Einsatz für die Lehre bzw. die Universität als Organisation einerseits und dem immer größeren Aufwand für marginal kleiner werdende Ergebnisse, um peer reviewed publizieren zu können, andererseits. Lehrende stellen fest, wie gute Unterhaltung, um nicht zu sagen Showmasterqualitäten, in

der Veranstaltung und ein geringes Arbeitsvolumen verglichen zu anderen Kursen die Evaluationsergebnisse nach oben bringen. Universitäten registrieren, wie gute Angebote unabhängig von Leistungsfaktoren aufgrund genereller Sparmaßnahmen finanziell gekürzt werden müssen und innovative Studiengänge, wie z. B. in der Medizin an der Ludwig-Maximilians-Universität München, zerstört werden. Grund sind klagefreudige Studieninteressenten, die ausschließlich an ihren persönlichen Studienplatz denken, obwohl sie aufgrund von Leistungskriterien keinen erhalten konnten, und in Folge entstehende einzelne Verwaltungsgerichtssprechungen, die bei ihrer Abwägung bezüglich der Ausnutzung der Kapazität auf die im Labor zur Verfügung stehenden Quadratmeter abstellen (müssen?), statt die Ziele und Notwendigkeiten der Medizinerausbildung und einer langfristigen Gesundheitsversorgung stärker zu berücksichtigen. Engagierte Wissenschaftsminister müssen dies alles mit ansehen, können nur langsam und partiell Rahmenbedingungen und Atmosphäre verbessern, zumal sie auf landespolitischer Ebene die Erwartungen von Budgetkürzungen und Regionalpolitik erfüllen sollen, weil soziale Transfers ein stärkeres politisches Gewicht haben als die Wissenschaft und die Zukunft.

Daraus wird deutlich, welche umfassende mentale Veränderungen bei welcher großen Zahl an Stakeholdern notwendig werden, um Freude am Lehren und Lernen zu erzeugen und um die Wirksamkeit des Stu-

diums zu verbessern. Wissend, dass nichts stärker sei als eine Idee, deren Zeit gekommen ist, bleibt die Hoffnung auf genügend starke Ideen.



## Lehren und Lernen als Qualitäts- und Erfolgsfaktoren privater Hochschulen

### 1. Einleitung

Mittlerweile existieren in Deutschland mehr als 50 private Hochschulen und es entsteht zunehmend der Eindruck, dass die Welle der Neugründungen nicht abreißt. Insgesamt studieren ca. 47.000 Studierende an einer privaten Hochschule. Trotz mittlerweile hoher Wahrnehmung in der Öffentlichkeit liegt der Anteil der Privatstudierenden an der Zahl aller Immatrikulierten, der Ende 2004 an deutschen Hochschulen bei ca. 2 Mio. lag, bei gerade mal 2,35 Prozent.

Sicherlich gibt es mehrere Gründe für das mittlerweile große Interesse an Privathochschulen trotz dieser im Verhältnis geringen Studierendenzahl. Zum einen suggerieren die Medien oftmals, dass es chic sei, privat zu studieren, und rufen dadurch schon allein eine gewisse Exklusivität hervor, die häufig genug mit dem Begriff „Elitebildung“ in Verbindung gebracht wird. Zum anderen wird an den Privathochschulen beispielhaft positiv aufgezeigt, wie Hochschulbildung in Deutschland funktionieren kann. Nicht zuletzt sprechen die guten bis sehr guten Platzierungen der Privathochschulen in den mittlerweile vielzähligen Hochschulrankings dafür und die zunehmende Be-



deutung der Rankings in der Öffentlichkeit suggerieren, dass Privathochschulen womöglich alles besser machen.

Dieser Pauschalaussage sollte auf keinem Fall gefolgt werden, sie ist nicht nur gänzlich falsch, sie ist darüber hinaus auch noch sehr gefährlich, da sie ein auf Konfrontation angelegtes Konkurrenzdenken schürt, welches ein positives und gegenseitiges „Voneinanderlernen“ oder auch „Benchmarken“ nicht fördert.

Es geht nicht um ein Besser oder Schlechter, da die Qualität einer Hochschule nicht das Produkt aus ihrer Trägerschaft ist. Ein Qualitätsfaktor – wenn nicht der entscheidende – ist die Qualität der Absolventen. Wenn man sich einen am Markt gefragten, also qualitativ sehr guten Absolventen anschaut, so sind es andere Kriterien, die wohl hier eine Rolle spielen; auf keinen Fall jedoch ist ein Studium an einer Privathochschule ein Garant dafür, dass der Absolvent wirklich gut ist. Ebenso wenig wird ein Absolvent einer staatlichen Hochschule gleich von vornherein als schlechter einzustufen sein.

Es geht vielmehr um eine Alternativausbildung, ein Studium, welches – so streben es Privathochschulen jedenfalls an – für jeden einzelnen Studenten ein posi-

ves Lehr- und Lernumfeld schafft, in dem er zu jeder Zeit optimale Bedingungen findet, die ihn in seinem Streben nach Erfolg im Studium unterstützen.

Wenn es Privathochschulen gelingt, diese Bedingungen tatsächlich zu schaffen, dann wird die Quote der guten Absolventen sehr hoch sein.

## **2. Wesentliche Qualitäts- und Erfolgsfaktoren privater Hochschulen**

### **2.1. Qualitätskriterien einer Hochschule**

Was ist die Qualität als ein Erfolgsfaktor von privaten Hochschulen?

Private Hochschulen wollen eine Alternative zu staatlichen Hochschulen sein, können und wollen diese nicht ersetzen und stehen dazu, dass ein breites universitäres Spektrum an Studienfächern weiterhin an staatlichen Hochschulen in einem breiten Maß angeboten werden muss. Es ist nahezu unstrittig, dass insbesondere die Grundlagenforschungen vorrangig in staatliche Wissenschaftseinrichtungen gehört. Jedoch haben auch Privathochschulen, ob als wissenschaftliche Hochschulen oder Fachhochschulen, eindeutig neben ihrem Lehrauftrag eben-

so einen Forschungsauftrag. Dieses gilt es deutlich an dieser Stelle zu unterstreichen, gleichwohl wird sich der Autor im Folgenden vorwiegend – dem Titel entsprechend – mit der Lehre beschäftigen.

Die Private Fachhochschule Göttingen ist – so eine unabhängige Gutachtergruppe in ihrem Abschlussbericht zur Evaluation der Hochschule im Auftrag des Niedersächsischen Wissenschaftsministeriums – „ein exklusiver Nischenanbieter“ und ein „Kontrastprogramm, welches weiterhin Unterstützung durch die staatliche Anerkennung verdient“.

Evaluationen dieser Art sind für Hochschulen überaus wichtig und wertvoll; sie sind ein wesentlicher Baustein einer Qualitätssicherung.

Nicht zuletzt deshalb verlangt das Niedersächsische Hochschulgesetz auch von Privathochschulen, sich einer solchen Evaluation zu unterziehen. Trotzdem sieht sich das Niedersächsische Wissenschaftsministerium nicht mehr so gern in der Rolle einer Aufsichtsbehörde, vielmehr lässt es Privathochschulen als Unternehmen auf einem freien Bildungsmarkt ihr Angebot in Grenzen selbst gestalten. Es ist aber dennoch das Land, welches hohe Hürden für die Anerkennung privater Hochschu-

len und deren Beibehaltung setzt, insofern ist der Markt nicht ganz frei.

Die Göttinger Privathochschule hat selbst diese Hürden als erste Privathochschule ökonomischer Ausrichtung in Niedersachsen vor über zehn Jahren bis zur staatlichen Anerkennung im August 1995 nehmen müssen; es entstand damals der Eindruck, dass diese immer höher und ab und zu neu hingestellt wurden. Es ist heute zu wünschen, dass diese Hürden für die zahlreichen Neugründungen nicht kleiner werden, sind sie doch tatsächlich ein entscheidendes Qualitätskriterium, das unverzichtbar ist. Aber eben auch nur eins von vielen:

Qualität ist zumindest in der Ökonomie keine eindeutig messbare Größe. Geht man von den individuellen Vorstellungen der Marktbeteiligten aus, so wird der Qualitätsgrad entscheidend von dem Preis-Leistungs-Verhältnis bestimmt.

Qualität ist damit die Gesamtheit der objektiv und subjektiv wesentlichen Eigenschaften von Erzeugnissen oder – hier besonders wichtig – von Dienstleistungen, wodurch diese befähigt werden, Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Oder einfach gesagt: Qualität wird eindeutig vom Kundenwillen bestimmt.

Der Begriff „Kunde“ lässt sich auf „Zielgruppe“ ausweiten. So sind der Staat und das Land als erste Zielgruppe mit deren definierten Qualitätsgesichtspunkten und damit auch den Anforderungen an die von unserer Hochschule gewünschten Dienstleistungen in die Betrachtung integriert.

Wesentliche Kunden, und damit wird die zweite Zielgruppe angesprochen, sind die Studierenden und sicherlich auch deren Eltern. Diese sehr kritische Kundengruppe vergleicht Angebote am Markt sehr wohl, nicht nur die der privaten Hochschulen, sondern alle Angebote. Es wird ein ständiges Benchmarking durchgeführt, ein ständiges Ausrichten nach den Besten. Und das ist die wesentliche Marktevaluation.

Dabei zeigt sich, dass Studiengebühren, die für Privathochschulen ein zwingend notwendiger Teil der Finanzierung bedeuten, in der Regel nicht die Hürde darstellen, hier ein Studium aufzunehmen.

Studierende vielfältiger sozialer Herkunft sehen diese Gebühren als Investitionen in ihre Ausbildung und ihre berufliche Zukunft. Sie tragen dadurch Mitverantwortung und führen wohl auch deshalb sehr selbstbewusst dieses Benchmarking mit dem Qualitätsgrad Preis-Leistungs-Ver-

hältnis während ihres gesamten Studiums, aber vor allem auch schon bei der Wahl ihrer Hochschule durch.

Aber auch die Hochschule hat die Wahl, wählt sie doch die Studierenden selbst aus. Ein nunmehr seit Jahren grundsätzlich bewährtes, aber stets verändertes Auswahlverfahren der Privaten Fachhochschule Göttingen zeigt immer wieder, dass eine Abiturnote allein sehr wenig über die Eignung eines Studienanfängers in ökonomischen Studiengängen aussagt, und lässt den Numerus Clausus in einem speziellen Licht erscheinen.

Die Studierenden wollen inhaltlich gut ausgebildet werden, wollen ohne den üblichen Praxisschock und möglichst nach kurzer Studiendauer, mit internationaler sowie interkultureller Erfahrung – ausgestattet mit hoher Sozialkompetenz – durch einen reibungslosen Einstieg in den Beruf ihre exzellenten Karrierechancen wahrnehmen. Hochschulaufgabe ist es, sich diesen Bedürfnissen ständig zu stellen. Es wird stets angestrebt, ideale Rahmenbedingungen dafür zu schaffen.

Die dritte Zielgruppe ist die Wirtschaft. Unternehmen suchen diese Art der stark motivierten Absolventen in einem hohen Maße. Den Ergebnissen einer im Juni

2004 veröffentlichten repräsentativen Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages in Bezug auf Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen folgend wird deutlich unterstrichen, welche Art von Hochschulabsolventen die Wirtschaft sucht. Hier heißt es auf den Punkt gebracht: Fachwissen ist nicht alles – Persönlichkeit ist gefragt. Damit fragt die Wirtschaft zunehmend nach Absolventen, die soft skills beherrschen wie z. B. Leistungswillen, Einsatzbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein und Team- bzw. Kooperationsfähigkeit.

Wenn die Hochschule durch eine ständige Verzahnung mit der Wirtschaft dazu beiträgt, diesen Bedarf an solchen guten Mitarbeitern bei den Unternehmen zu decken, dann hat sie die Qualitätsbedürfnisse der Wirtschaft erfüllt.

Eine Privathochschule befindet sich also in diesem dynamischen Dreieck, diesem aufgezeigten Spannungsfeld unterschiedlicher Qualitätsanforderungen. Um diesem Spannungsfeld gerecht zu werden, versteht sich die Private Fachhochschule Göttingen als ein Lernendes System, und

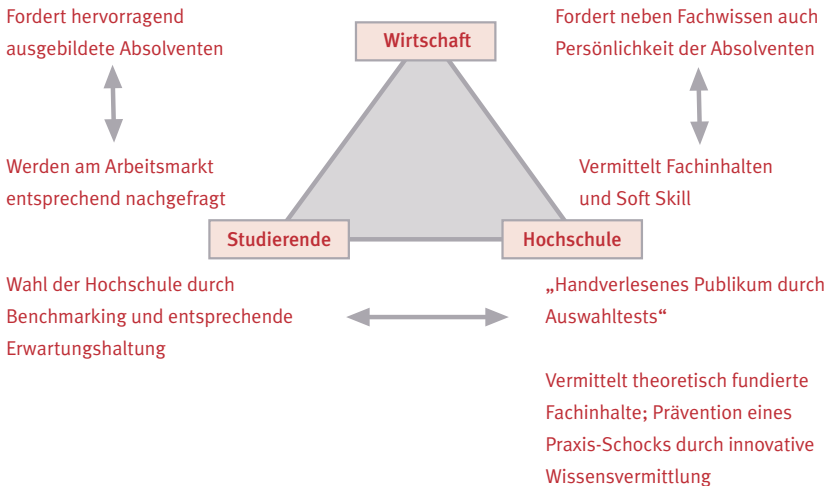


Abb. 1: Dynamisches Dreieck unterschiedlicher Qualitätsanforderungen

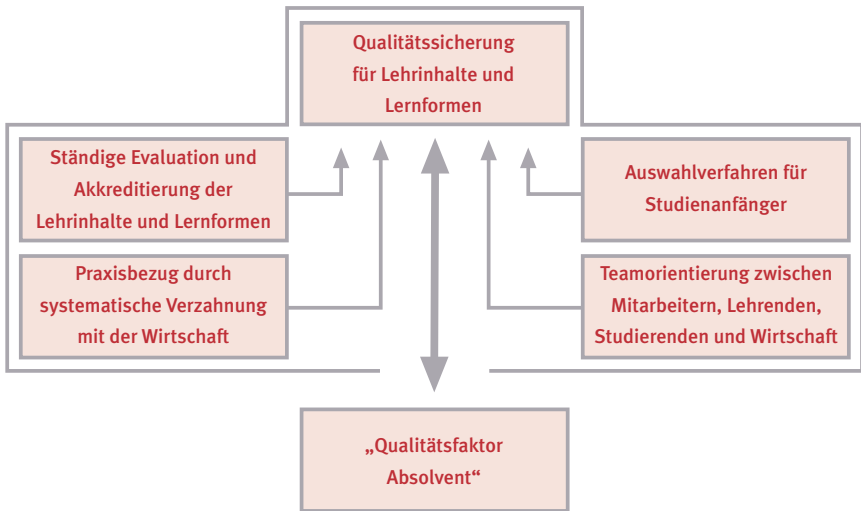


Abb. 2: Qualitätssicherung als Erfolgsfaktor

## 2.2. Lehrinhalte als Qualitäts- und Erfolgsfaktoren

### 2.2.1. Originäre Fachwissensvermittlung

zwar als ein offenes, welches – auch wenn sie nur als ein kleiner Farbtupfer in dem Kaleidoskop der Hochschulen erscheint – nicht nur Impulse von außen bekommt, sondern auch hoffentlich positive Impulse nach außen geben kann.

Diese Impulse entstehen vor allem dadurch, dass ein für alle Beteiligten klar verständlich formuliertes Leitbild nicht nur übermittelt, sondern auch gelebt wird, und zwar in einer völlig unbürokratischen und offenen Art der Teamorientierung zwischen Studierenden, Lehrenden, Mitarbeitern und der Hochschulumwelt, insbesondere der Wirtschaft.

Das Vermitteln von Fachwissen ist eine wesentliche und damit originäre Aufgabe von Hochschulen. Damit unterscheiden sich Privathochschulen nicht wahrnehmbar von staatlichen Institutionen. Hier liegt es an den individuellen curricularen Ausgestaltungen, aber vor allem auch an der Qualität der Lehrenden, die in der Lage sein müssen, ihr Wissen zielgruppengerecht zu kommunizieren. Qualitativ gute Lehre zeichnet sich vor allem aber dadurch aus, dass der Studierende motiviert und geleitet wird, dem Vorgetragenen zu folgen, und dass er dadurch Im-

pulse und Anreize bekommt, sich dieses Wissen anzueignen, es zu vertiefen und es auch in andere inhaltliche Beziehungen zu setzen, es somit weiterzuverarbeiten.

Privathochschulen leben von der Qualität ihrer Lehrenden, bestimmen sie doch maßgeblich das Produkt der Hochschule, den Absolventen, in seiner Qualität. Systematische, sich stets den Gegebenheiten anpassende und regelmäßige Evaluationen jeder Lehrveranstaltung sind bei Privathochschulen schon immer Standard. Sie gehören zu einem hochschulsystemimmanenten Qualitätssicherheitsystem, welchem sich jeder Lehrende stellen muss, aber nach der Erfahrung des Autors auch stellen will; gibt es ihm bzw. ihr doch die notwendige Rückkopplung des Handelns von Seiten der Studierenden, die wiederum zur Verbesserung des Systems Hochschule beiträgt.

Nahezu 70 Prozent der Privathochschulen in Deutschland bieten ökonomische Studiengänge an, wobei die Betriebswirtschaftslehre als Fach in den Vordergrund rückt. Es steht außer Frage, dass die Betriebswirtschaftslehre – zwar eine im Verhältnis zu anderen junge, aber dennoch – eine ausgewiesene wissenschaftliche Disziplin ist. Lehre an einer Hochschule dient der Vermittlung von theoretischem Grund- und Spezialwissen. Damit wird dem Studierenden vor allem ein theoretisches Instrumentarium an die Hand gegeben, mit dem er die Sachlogik des Faches erkennt und sich das grundsätzliche Gedankengut der Wissenschaft zu eigen macht. Theorievermittlung dient aber auch darüber hinaus dazu, einen studierten Menschen in die Lage zu versetzen, sich grundsätzlich selbst in einer hohen Effizienz und für ihn notwendigen Effektivität Wissen anzueignen, ihn in der Fähigkeit zu stärken, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen und zielorientiert Wissen in unterschiedlichen Zusammenhängen zu vernetzen und zu verarbeiten.

Ob es sich Privathochschulen aufgrund der oben beschriebenen vielfältigen Qualitätsanforderungen der unterschiedlichen Zielgruppen leisten dürfen und können, Theorie zum Selbstzweck zu vermitteln, ist mehr als fraglich. Insbesondere in einer vorwiegend praxisrelevanten Disziplin wie der Betriebswirtschaftslehre ist es darüber hinaus mehr als bedauerlich, dass an manch einer Hochschule der Absolvent auch heute noch während seines Studiums kein Unternehmen von innen sieht und sich damit in diesem Punkt von manch einem hauptberuflich Lehrenden dieser Hochschule nicht unterscheidet.

: 92

Theoretisch fundierte Fachinhalte müssen anwendungsorientiert vermittelt werden. Der Lehrende muss die Klaviatur der Betriebswirtschaft sowohl in der Lehre als auch in der Praxis beherrschen, und es gehört für einen ausgewiesenen Professor dazu, dass er sich in beiden Teilen selbst von dem Gedanken des „Lebenslangen Lernens“ leiten lässt.

Privathochschulen schaffen mit ihrer Nähe zur Wirtschaft ideale Rahmenbedingungen, sowohl die Fachwissensvermittlung der Lernenden als auch die stets notwendige Weiterbildung der Lehrenden praxisrelevant zu gestalten. Die Professoren finden genügend Ansätze, ökonomische Problemstellungen mit der Wirtschaft zusammen anzugehen und die Lösungsalternativen im Spektrum des theoretischen Rahmens rückzukoppeln, um diese auf der Hörsaalbühne mit Studenten zu erörtern.

Bei der Entwicklung verschiedener Lehr- und Lernformen und bei den somit zu verwendenden unterschiedlichen Komponenten der Wissensvermittlung spielen – wie die weiteren Ausführungen noch zeigen werden – Privathochschulen in Deutschland eine wesentliche Vorreiterrolle.

### 2.2.2. Derivative Sozialkompetenzschärfung

Den Ergebnissen der oben erwähnten repräsentativen Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages in Bezug auf Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen folgend wird deutlich unterstrichen, dass allerdings Fachwissen nicht alles ist – vielmehr ist darüber hinaus Persönlichkeit gefragt. Neben Fachwissen und Analyse sowie Entscheidungsfähigkeit erwarten Firmen von heutigen Hochschulabsolventen Leistungswillen, die Fähigkeit, selbständig zu arbeiten, Einsatzbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein und Team- bzw. Kooperationsfähigkeit. Die so genannten soft skills scheinen sich in der Bewertung der Unternehmen immer mehr zu key skills zu entwickeln, offenbar weil hier die größten Defizite ausgemacht werden.

Auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig) wird das fachliche Können in der Spitze mit 4,2 bewertet, während die sozialen Kompetenzen wie z. B. Einsatzbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein und Konfliktfähigkeit mit 4,5 und die persönlichen Kompetenzen wie z. B. Erfolgsorientierung und Leistungswille mit 4,4 als wichtiger bewertet wurden.

Interessant dabei ist, dass die Wirtschaft die größten Defizite gerade bei den sozialen und persönlichen Kompetenzen der Einsteiger feststellt. Die Hauptgründe liegen nach Ansicht der Hälfte der Unternehmen in fehlenden Werten und einer schlechten Erziehung. Rund ein Drittel sieht Mängel in der Schulbildung als Grund für die Misere, und fast genauso viele Unternehmen machen eine schlechte Hochschullehre für die Defizite verantwortlich.

Wahrgenommene Defizite sind von Seiten Personalverantwortlicher die Hauptgründe dafür, dass ein Berufseinstieg heutzutage schon viel zu oft bei den Bewerbungsgesprächen scheitert. Eine Akademikerarbeitslosigkeit ist daher in Deutschland nicht mehr wegzudenken.

Der Hauptgrund für die Trennung von einem Mitarbeiter nach dem Berufseinstieg ist nach wie vor die Praxisferne. Nach Angaben von 29 Prozent der Unternehmen waren die Mitarbeiter nicht in der Lage, die theoretisch erworbenen Kenntnisse umzusetzen. Ein Viertel sieht den Grund zudem in der Selbstüberschätzung der Mitarbeiter, in mangelndem Sozialverhalten und in mangelnder Integrationsfähigkeit.

Die Lösung dieses – anhand der Kriterien dargestellten – offensichtlich vorhandenen Bildungsproblems ist eine makroökonomische Aufgabe, wie fast alle Diskussionen, die sich zurzeit um den Wirtschaftsstandort Deutschland drehen. Die Lösung des volkswirtschaftlichen Problems kann und soll hier nicht aufgezeigt werden.

Allerdings erlaubt sich der Autor einen kleinen Ausflug in die Diskussion um Elitehochschulen. Hier wird der verzweifelte Versuch unternommen, eine geringe Anzahl aus politischen Motiven ausgesuchter Hochschulen mit eigentlich nicht vorhandenen finanziellen Mitteln auszustatten, um im weltweiten Kreis angesehener Hochschulen konkurrenzfähig zu werden. Dabei glaubt man mit zu verteilenden Mehrbudgets Elite zu erzeugen und gibt nicht da das Geld hin, wo sich nach Angebots- und Nachfragestrukturen und vor allem nach heutigen Qualitätskriterien schon Elite gebildet hat, die sich lohnt und die sich dafür anbietet, weiter gefördert zu werden.

Das hat nichts damit zu tun, dass wir nicht deutlich – trotz des historisch bedingten leider schlechten Beigeschmacks – zur Elitebildung stehen sollten.



Elite im eigentlichen Sinn des Wortes heißt nichts anderes als „eine Auslese der Besten“, „die Besten von allen, eine auserlesene Minderheit“. In diesem Sinn ist es das Grundverständnis einer Privathochschule, eine Elitehochschule zu sein – nicht, weil sie politisch als eine solche definiert wird, und schon gar nicht, weil sie durch die Elitebudgets vom Staat subventioniert wird. Die Göttinger Privathochschule finanziert sich bekanntlich nach wie vor ohne öffentliche Gelder und das wird auch so bleiben. Nein, die Private Fachhochschule Göttingen gilt als Elitehochschule, weil hier Elite erzeugt wird. Hier werden Absolventen hervorgebracht, die den Anforderungen der Wirtschaft mit ihren individuellen skills entsprechen und im Verhältnis zu anderen Absolventen in der Regel wesentlich geringere Defizite aufweisen.

Warum auserlesen? Die Hochschule hat die besten einer Vielzahl von Bewerbern ausgewählt, die Besten haben das Studium bestanden, eine Auslese hat also auch hier stattgefunden, und wenn sie von der großen Zahl aller wirtschaftswissenschaftlichen Hochschulabsolventen in Deutschland einen Job bekommen, dann gehören sie auch hier zur Elite, die die Wirtschaft auserlesen hat.

Aus dieser mikroökonomischen Sichtweise kann davon ausgegangen werden, dass die Absolventinnen und Absolventen tatsächlich von der Wirtschaft als diese Elite angesehen werden.

Somit ist die Vermittlung von soft skills bzw. social skills im Rahmen des Studienangebots für Studierende wesentlich. Für Privathochschulen gilt die Schärfung der Sozialkompetenz ihrer Studierenden neben der originären Fachwissensvermittlung als eine unverzichtbare derivative Lehraufgabe.

An der Privaten Fachhochschule Göttingen existiert somit ein großes Spektrum von Veranstaltungen, die vorrangig der Vermittlung von soft skills dienen. Die Palette der teilweise lediglich als Einzelveranstaltung angebotenen und oftmals nicht curricular verankerten Inhalte reicht dabei von den nicht mehr wegzudenken Kommunikations- und Bewerbungstrainings über den „Management-Knigge“ und einer Vielzahl von life-style-Veranstaltungen bis hin zur Farb- und Stilberatung sowie der Vermittlung von Wein- und Esskultur.

### 2.3. Lehr- und Lernformen als Qualitäts- und Erfolgsfaktoren

Die beschriebenen unterschiedlichen Lehrinhalte lassen sich auf vielfältige Weise lehren. Zum System Privathochschule gehört vor allem, dass die Verzahnung der Lehrinhalte mit den zu verwendenden Lehr- und Lernformen dem Ziel dient und beides aufeinander abgestimmt wird. Somit entsteht eine konsequente Mischung aus bewährter „klassi-

scher Wissensvermittlung“ und „innovativer Wissensvermittlung“. Letztere beinhaltet Spielarten wie international culture training, case studies, Planspiele, Exkursionen, Projektarbeit, aber vor allem auch Aufbau von strategischen Netzwerken, die der Kommunikation und dem Wissensaustausch verschiedener Zielgruppen dienen.

Unumstrittene Stärken von Privathochschulen sind Internationalität und Praxisnähe.

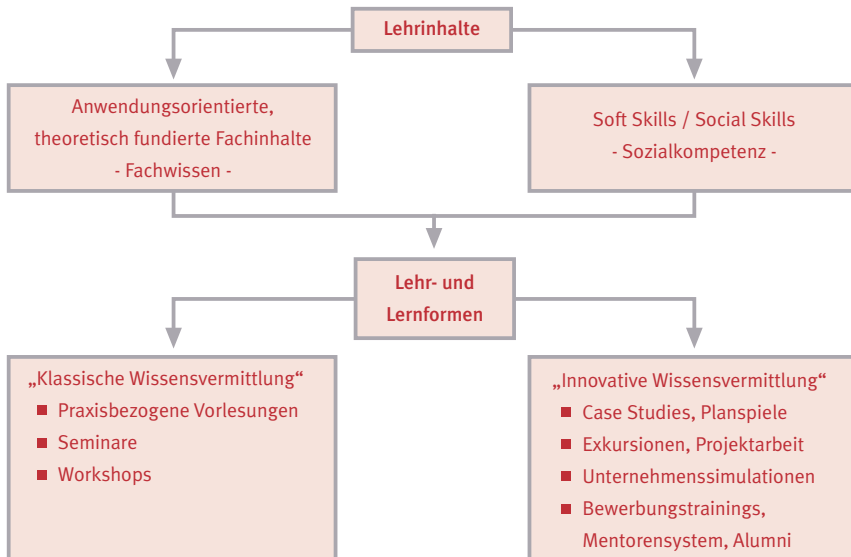


Abb. 3: Lerninhalte und Lernformen

So reicht es heute nicht mehr aus, die unverzichtbare Sprachkompetenz in möglichst zwei Fremdsprachen vorzuweisen, vielmehr sollte sich ein Absolvent möglichst sicher auf dem internationalen Parkett bewegen können. Dazu dienen so genannte international culture trainings, die vorwiegend auf individuelle soziale, ökonomische, aber auch gesellschaftliche und politische Gegebenheiten einer Wirtschaftsregion vorbereiten.

Es versteht sich von selbst, dass jeder Immatrikulierte im Laufe seines Studiums einen hohen Praxisanteil in Form der studienbegleitenden und obligatorischen Praktika durchläuft. So haben die Absolventen der Privaten Fachhochschule Göttingen nach im Schnitt vier Jahren Studium nicht weniger als 56 Wochen Praktikum mit Auslandsphasen erlebt.

Praxisbezug einer Hochschule drückt sich darüber hinaus aber vor allem durch die Zusammenarbeit mit Unternehmen sowie die konsequente Einbindung in der Lehre von Praktikern aus der Wirtschaft aus. Mit case studies, die häufig von diesen Praktikern in der Lehre mit gestaltet werden, erfährt der Studierende anhand von realen oder fiktiven, stets aber komplexen Fragestellungen, wie und mit welchen

Mechanismen er sich in der Praxis deren Lösungen nähern muss.

In Planspielen werden ganze Unternehmen oder Unternehmensteile simuliert, der Teilnehmer wird im Modell mit die Unternehmensrealität gut abbildenden Fragestellungen konfrontiert und trainiert in der Regel in einem Team, Managemententscheidungen zu treffen. Dass dabei ebenso das Kommunikations- und Sozialverhalten geübt wird, versteht sich von selbst.

Durch begleitete, aber eigenverantwortliche Projekte erfährt der Studierende, was Meilensteinplanung, Projekttiming und -controlling sowie Budgetverantwortung im Rahmen eines realen Projektmanagements bedeutet. In Exkursionen, die nicht den Charakter besserer Betriebsausflüge haben, wird den Studierenden von Spezialisten aus den jeweiligen Unternehmen die Realität vor Ort gezeigt, in Praxisthemenblöcken diskutiert und an die Theorie rückgekoppelt.

Neben den innovativen Formen der Wissensvermittlung sind die klassischen an Hochschulen auch heute noch unverzichtbar. Zum einem geschieht dies zum Großteil in Vorlesungen, Seminaren und

Workshops. Die Hörsaallehre wird bei der Darstellung von theoretisch fundierten Fachinhalten – auch wenn sie anwendungsorientiert sein sollen – unverzichtbar bleiben. Sicherlich gibt es auch hier große Unterschiede hinsichtlich der Didaktik und der pädagogischen Eignung der Lehrenden.

Dem früher einmal oft zu Recht herrschenden Klischee, dass in einer Vorlesung der Professor im wahren Sinn des Wortes eines seiner Bücher oder Skripte vorliest, entgegnen Privathochschulen erfolgreich. Vorlesungen sind hier oftmals multimediale Infotainmentshows, in denen lebhaftes Fachdiskussionen geführt werden. Nicht zuletzt die Gruppengröße, die eine in der Regel maximale Anzahl von 50 Studierenden umfasst, erlaubt einen konsequenten Dialog mit den Zuhörern. Darüber hinaus spricht der Professor nicht mit einer ihm gegenüberstehenden anonymen Gruppe, er spricht vielmehr den Einzelnen mit Namen an. Außerhalb dieser Lehrveranstaltungen herrscht das Gesetz der offenen Türen. Jeder Student kann zu jeder Zeit mit jedem Lehrenden sprechen, ohne auf die – noch heute an manchen Hochschulen üblichen – nur einmal wöchentlich angebotene Sprechzeit des Professors warten zu müssen.

Der Übergang zwischen Vorlesungen und Seminaren ist fließend, es gibt am Beispiel der Privaten Fachhochschule Göttingen keine starre Trennung zwischen diesen Lehrformen. Gleichwohl sollte der Studierende in Seminaren noch mehr zur Eigenleistung aktiviert werden. Er arbeitet mit seinen Kommilitonen in Kleingruppen, hält Referate und übt sich im Präsentieren von Fachinhalten und deren Praxisrelevanz. Steht bei dieser Art der Veranstaltung im Vordergrund, dass die gesamte Gruppe das gemeinsame Ziel hat, sich ein spezifisches Thema selbst zu erarbeiten, und dabei moderierend begleitet wird, spricht man von Workshops. Diese haben in der Regel deutliche Praxisprägung und werden sehr häufig auch von Lehrenden aus der Wirtschaft begleitet oder geleitet.

Es gilt als selbstverständlich, dass in den beschriebenen Veranstaltungen parallel immer versucht wird, den Studierenden in den geforderten soft skills zu stärken. So werden die Immatrikulierten auf ihren beruflichen Alltag auch dahingehend vorbereitet, dass sie, insbesondere wenn Gäste aus der Wirtschaft an der Hochschule begrüßt werden, eine professionelle business-Atmosphäre vorfinden und sie beispielsweise durch ihre Kleidung ihren Teil dazu beitragen. Das bedeutet

keinesfalls, dass an der Hochschule eine Kleiderordnung angeordnet wird; sie wird freiwillig gepflegt. Ebenso gehören kommunikatives und professionelles Verhalten der Studierenden zum Studienalltag. Auf die seltenen Fälle eines Fehlverhaltens weisen sich die Studierenden gegenseitig, in der Regel ohne Einbeziehung der Lehrenden, hin.

Diese positive Atmosphäre wird nicht zuletzt durch ein auf unterschiedlichen Ebenen existierendes Paten- und Mentorensystem geschaffen. Das dient in erster Linie der Kommunikation und der Information, aber auch der Netzwerkbildung zwischen Hochschulmitgliedern untereinander und Hochschulexternen und -internen. Das System bildet einen integralen Bestandteil eines hochschuleigenen Betreuungs- und Servicesystems, welches einerseits für die Studierenden die Rahmenbedingung eines effizienten Studienverlaufs bildet, ihnen andererseits einen erfolgreichen Karriere Einstieg erleichtert und darüber hinaus als ein wesentlicher Baustein für ein Alumninetzwerk gilt.

Das „strategic networking“ fängt für Neumatrikulierte schon dahingehend an, dass jeder von ihnen einen Kommilitonen höheren Semesters als Pate zur Seite gestellt bekommt, der während der

gesamten Studienzeit und oftmals darüber hinaus als Ansprechpartner zur Verfügung steht. Die Erstsemester finden so eine gastfreundschaftliche und einladende Atmosphäre vor. Es bilden sich auf studentischer Ebene Freundschaften zwischen unterschiedlichen Studienjahrgängen, was auch dazu beiträgt, die an der Hochschule üblichen Verhaltensgrundsätze und social skills kaskadenartig weiterzuvermitteln.

Eine weitere Stufe sind die Mentorenschaften, die hauptberuflich Lehrende für einen Studierenden übernehmen. Der Student sucht sich einen Mentor seiner Wahl aus, der ihn besonders und individuell coacht; er begleitet ihn fachlich, aber auch in der Stärkung der weichen Faktoren. Dieser interne Mentor wird sich immer als Ansprechpartner in allen Studien- und Karrierefragen, aber auch sonstigen Problemen des Studenten verstehen.

Darüber hinaus wird dem Studierenden empfohlen, sich von einem externen Mentor begleiten zu lassen. Idealtypisch handelt es sich bei diesem Mentor um eine hochschulexterne Person, die aufgrund des eigenen beruflichen Werdegangs, aber auch aufgrund der eigenen Lebenserfahrung einem jungen Menschen mit Rat und Tat zur Seite steht. Ei-

nen externen Mentor sucht sich der Studierende selbst aus, die Hochschule gibt ihm aber eine Vielzahl von Gelegenheiten, einen entsprechenden Ansprechpartner zu finden. Externe Mentoren gelten damit als Freund und Förderer der Hochschule und sind in diesem Sinn immer gern gesehene Gäste.

Wie die Ausführungen zeigen sollten, sind Lehrinhalte sowie Lehr- und Lernformen integrale Bestandteile des selbstlernenden Systems Hochschule. Der Service- und Dienstleistungsgedanke der Hochschule, allen voran den Studierenden gegenüber, bildet eine wesentliche Leitlinie. Es ist nur konsequent, dass die zeitliche Verbindung zum Studierenden als Gesamtprozess zu verstehen ist. Idealtypisch will sich die Hochschule den jungen Menschen ab dem Erstkontakt als ein potentieller lebenslänglicher Begleiter anbieten.

Verantwortlich für die Karriere des Einzelnen findet man an der Göttinger Privathochschule im Laufe dieses Gesamtprozesses einige Besonderheiten. So bietet sie zur Orientierung der Erstsemester einen „Einstieg ohne Risiko“. Jeder Student, der innerhalb der ersten drei Monate feststellt, dass er sich in seiner Entscheidung für ein Studium an der Göttinger Hoch-

schule geirrt hat, bekommt seine Studiengebühr zurück. Ebenso wird dem Absolventen, der nach seinem Studium nicht innerhalb von sechs Monaten einen adäquaten Arbeitsplatz findet, die Gebühr des letzten Jahres zurückbezahlt. Darüber hinaus betreut die Hochschule ihre Absolventen in einem der Alumni-Vereinigung Rahmen gebenden Businessclub mit hochkarätigen Veranstaltungen, die für die berufliche Weiterentwicklung und -qualifizierung dem Gedanken des lebenslangen Lernens folgen.

### 3. Ausblick

Eine Privathochschule lässt sich als ein lernendes, offenes System erklären, bei dem die Verzahnung zwischen Theorie und Praxis sowie die Verbindung zwischen Wissenschaft und Unternehmen richtungweisend ist.

Das Hochschulsystem in Deutschland ist mittlerweile ein hart umkämpfter Markt, auf den nicht nur eine große Anzahl von Privathochschulen drängt. Es ist ein Markt, auf dem jetzt auch staatliche Hochschulen viel gelernt haben und sich auf den ersten Blick in vielen Profilkomponenten nicht mehr allzu sehr von den privaten Hochschulen unterscheiden.

Die kaum vorhandenen Marktmechanismen im System wurden vor der Gründung der Privaten Fachhochschule Göttingen von vielen kritisiert, es wurde der Markt in der Hochschullandschaft vermisst und gefordert. Heute existiert ein solcher Markt und man sollte als Hochschullenker jetzt nicht so tun, als ob Privathochschulen in Zukunft nunmehr davor Angst haben müssen. Privathochschulen, insbesondere diejenigen, die sich ausschließlich privat finanzieren, sind Unternehmen. Diese sind zwar oftmals gemeinnützig, aber dennoch verstehen sich die Eigner als Unternehmer mit den daraus für sie resultierenden Konsequenzen.

Unternehmen – das lehren wir Studierenden in der Ökonomie – müssen ihre Existenz – also ihre Überlebensfähigkeit – dauerhaft sichern. Dazu bedarf es Strategien, man muss die „richtigen Dinge tun“ und diese operativ effizient abarbeiten, „also die Dinge richtig tun“.

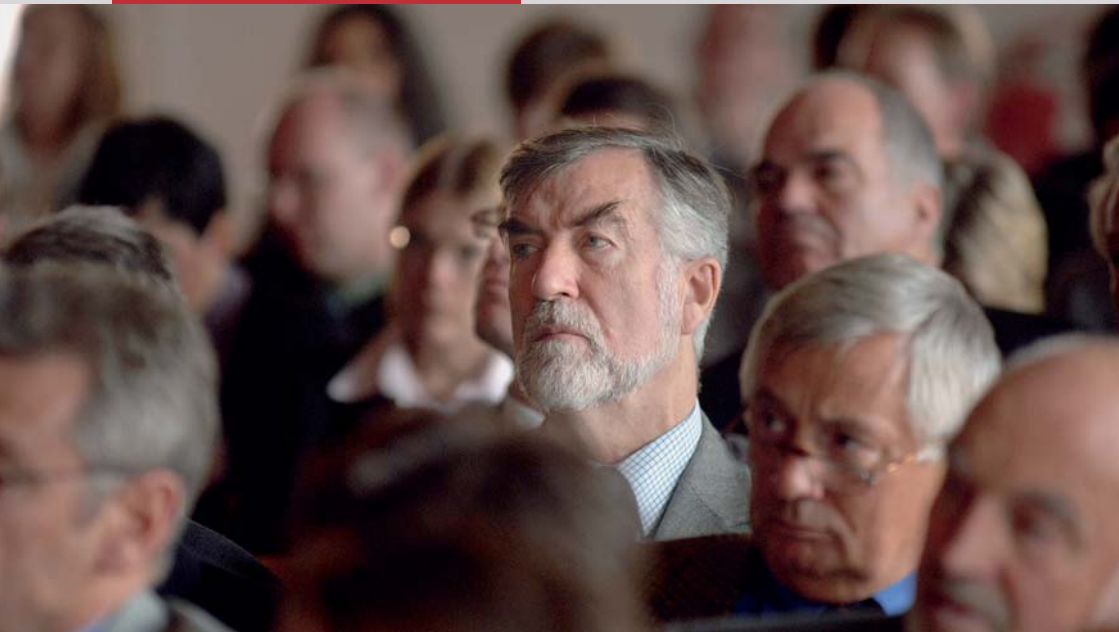
Es wird sich in Zukunft zeigen, ob die unterschiedlich eingeleiteten Strategien

für die unterschiedlichen Privathochschulen die richtigen waren. Da keiner in die Zukunft schauen kann, gehört immer eine gewisse Risikobereitschaft dazu.

Die Private Fachhochschule Göttingen sieht sich mit ihrem strategisch eingeschlagenen Weg in der zweiten Dekade ihres Bestehens und mit der daraus resultierenden Profilbildung auf einem positiven Entwicklungsweg.

Grundvoraussetzung der Überlebensfähigkeit ist und bleibt aber vor allem der hohe Anspruch an qualitativ hochwertiger Lehre und einem effektiven und effizienten Lernen. Wenn das weiterhin gelingt, werden die hier ausgebildeten Menschen die Basis für ihren Erfolg gelegt haben, sie werden diese in ihrem Leben als wesentlich erachten.

Wenn der Ehemalige sich dann als Botschafter der Hochschule in der Öffentlichkeit und in den Unternehmen versteht, dann gibt er der Hochschule damit unschätzbare Werte zurück.



## Gesprächsrunde und Teilnehmersdiskussion

Das zweite Forum war dem Lehren und Lernen und damit dem Kerngeschäft privater wie staatlicher Hochschulen gewidmet. Wie kann eine bessere Lehrleistung gewährleistet werden? Was sind die Rahmenbedingungen guter und erfolgreicher Lehre?

Eine Differenzierung der Hochschulen nach privater und öffentlicher Trägerschaft erschien den Teilnehmern bei der Leistungserstellung in der Lehre unerheblich – die Problemstellungen seien hier wie dort identisch. Nur gemeinsam könne ein Klima geschaffen werden, das dazu beiträgt, dass die Ausbildungsqualität gedeiht. Auch wurde die Fokussierung

auf die Exzellenz allein kritisiert. Nicht jeder Studiengang könne für exzellente Studierende konzipiert werden. Es bedürfe der Anerkennung von soliden Angeboten für die Mehrheit der Studierenden. Hier könne auch nicht nur mit Sondermitteln allein gewirtschaftet werden. Die Gängelung öffentlicher Hochschulen durch Verwaltung und Bürokratie sei das eigentliche Problem. Die Kapazitätsverordnung wurde als Reformhindernis identifiziert. Reiner Hegselmann bezeichnete das Auswahlrecht der Hochschulen, die für ihre speziellen Studienprogramme die passenden Studienanfänger künftig selbst aussuchen müssten, als sine qua non einer Qualitätssteigerung in der



Lehre. Für problematisch hielt er den Umstand, dass derzeit neue Konzepte zur Förderung guter Lehre ohne die Einwerbung zusätzlicher finanzieller Mittel außerhalb der Hochschule gar nicht realisiert werden könnten, eine derartige Finanzierung lasse sich aber für die Mehrzahl der Studiengänge an einer Hochschule gar nicht finden. Auch stehe das erklärte Ziel der Bildungspolitik, die Anzahl der Hochschulabsolventen zu erhöhen, im Konflikt zum Qualitätsziel einer Verbesserung der akademischen Lehre. Es sollte der politische Wille in der Bundesrepublik sein, gute Lehrangebote auch für die Mehrheit zu schaffen. Diese Auffassung teilte das Publikum.

Sascha Spoun wies in der Diskussion darauf hin, dass insbesondere die Vorbereitung auf das Studium ausgebaut werden müsse. Gemeinsame Gruppenveranstaltungen zur Initiation aller Studienanfänger an einer Hochschule seien zu entwickeln und neue Instrumente oder Veranstaltungsarten müssten zur Schulung des selbständigen wissenschaftlichen Arbeitens auch in Großgruppen konzipiert werden. Ziel sei es, die Studien-

anfänger aus dem gymnasialen Arbeitshabitus herauszuholen und ihnen eine neue, selbständige Arbeitshaltung zu vermitteln.

Bernt Sierke verdeutlichte gegen Ende noch einmal, dass die privaten Hochschulen einen zunehmenden Konkurrenzdruck durch die nun verbesserten Angebote öffentlicher Hochschulen spüren. Die Initiativ-Rolle der privaten Hochschulen sei langsam vorbei – nun zögen die öffentlichen Hochschulen nach. Doch arbeiteten private Hochschulen schon länger unter Marktbedingungen – da könnten sie nun nicht kritisieren, dass sich dieser Markt weiterentwickle. Kleine private Hochschulen seien da zwar Randerscheinungen, aber dennoch gleichzeitig Reformmotor. Nun gehe es ums Überleben der privaten Hochschulen – wie bei jedem anderen Unternehmen auch.

Zum Schluss der Diskussionsrunde wies Reiner Hegselmann darauf hin, dass die Reformprojekte aus der Not geboren worden seien. Die Konkurrenz um die besten Studierenden fördere die Kreativität und Profilbildung der Hochschulen.





## Die Bedeutung von Forschung und Transfer

Es diskutieren:

**Prof. Dr. Wolfgang Glatthaar**

Präsident der Universität Witten/Herdecke

**Prof. Dr. Dieter Lenzen**

Präsident der Freien Universität Berlin

**Prof. Dr. rer. pol. Stephan A. Jansen**

Präsident der Zeppelin University, Friedrichshafen

Inhaber des Lehrstuhls für Strategische Organisation & Finanzierung (SOFI)



## Technologietransfer und Innovationsfähigkeit in Deutschland – die Rolle privater Universitäten

Deutschland verfügt weder über umfangreiche Ölvorkommen noch über Gold- oder Diamantenminen. Wir sind ein rohstoffarmes Land. Deutschland ist immer noch ein Land der Ideen. Basis dafür sind Forschung und Lehre. Unser Kapital ist unsere Innovationsfähigkeit. Dafür ist Deutschland immer noch bekannt, deshalb sind wir Exportweltmeister. Aber wir fallen zurück.

Warum ist das so? Mehrere Gründe sind aus meiner Sicht dafür ausschlaggebend:

1) Mangelnde Vernetzung: Organisationen in Deutschland profilieren sich noch immer eher durch Abgrenzung denn

durch Kooperation. Bestes Beispiel ist das Gesundheitswesen, in dem sich Systeme von geradezu ständischem Behauptungswillen herausgebildet haben. Deutschland ist noch immer dort gut, wo es darum geht, Erkenntnisse bis in die Tiefe auszuloten, nicht aber dort, wo es darum geht, diese Erkenntnisse zu vernetzen und Synergien zu erzeugen. Deutschland ist auch schlecht beim Herstellen von Wissenstransfer. Es ist kein Wunder, dass viele originär deutschen Entwicklungen und Erfindungen später im Ausland produziert werden. Das bedeutet im Umkehrschluss: Deutschland investiert enorme Summen in die Entwicklung innovativer Produkte. Die ande-

ren produzieren und schöpfen damit die Gewinne ab.

2) Unterfinanzierung von Bildung: Deutschland hat sein einst vorbildliches Bildungs- und Hochschulsystem verkommen lassen: Über Jahrzehnte sind die Ausgaben für Hochschulen proportional zurückgegangen – auch wenn sich hier derzeit eine Trendwende abzeichnet. Aufgrund der leeren öffentlichen Kassen sind große Sprünge nicht zu erwarten, doch ist die Exzellenzinitiative von Bund und Ländern sicher ein guter Anfang.

3) Brain drain: Deutschland verliert viele seiner besten Köpfe, da wir jungen Forschern oft kein attraktives Umfeld bieten können. Wer heute in einer deutschen Universität eine wissenschaftliche Karriere begründen will, muss sich immer noch damit abfinden, dass er in der Regel lange nicht selbstständig arbeiten kann. Die Juniorprofessur hat an diesem Umstand wenig geändert. Sie bemäntelt nur den Missstand.

Eine der Schwierigkeiten ist, dass wir kein klares Bild von Forschung haben. Die höchste Kreativität haben junge, neugierige Menschen. Albert Einstein fing mit 18 Jahren an, sich für die Schnittstelle von Mechanik und Elektrodynamik zu interes-

sieren. Die meisten Bahn brechenden Ideen haben junge Menschen bis Mitte 20. Deshalb hat Humboldt die Einheit von Lehre und Forschung gefordert, um durch die Fragen und Ideen junger Menschen die Forschung zu beflügeln. Inzwischen haben wir die Logik umgekehrt.

In unserer Gesellschaftsordnung wurde ein bestimmter Typus der Forschung dogmatisch überhöht, was uns heute unter veränderten Umständen in eine Sackgasse führt: Grundlagenforschung.

Sie hat wertfrei zu sein, wird aus reinem Erkenntnistrieb und Neugierde und ohne materielle Interessen betrieben. Auf die Förderung dieses Typus von Forschung ist auch das ganze System der Förderungen, sogar der Nobelpreis, zugeschnitten. Belohnt wird der Forscher, der möglich weit weg ist von den konkreten Problemen, die Menschen haben. Wie immer bei solchen Maßstäben, entsteht dadurch auch ein großer blinder Fleck der Erkenntnis: Ohne Förderung sehen sich all jene wissenschaftlichen Ansätze, die sich die Frage vorlegen, wie Erkenntnisse zu den Menschen kommen. Wie z. B. kann der Arzt im Klinikalltag von den Ergebnissen der Grundlagenforschung profitieren? Wir brauchen deshalb eine stärkere Förderung von so genannten Transfer-Wissen-

schaften. Das größte Problem ist nicht die Abwesenheit von Forschungsergebnissen und Erkenntnissen. Die größten Probleme sind die mangelnde Vernetzung und der künstliche Konflikt zwischen Grundlagenforschung und anwendungsorientierter Forschung. Wie bringt man verschiedene Wissensstrukturen zusammen? Wie implementiert man sie in verschiedenen sozialen Systemen? Dies sind Fragen, für die Deutschland dringend einen renommierten Wissenschaftspreis benötigt und darüber hinausgehende Anstrengungen. An der Universität Witten/Herdecke nehmen wir den Transfer-Gedanken ernst, z. B. in der Medizin. Die reformierte Medizinerbildung in Witten setzt den Schwerpunkt künftig auf Versorgungsforschung und so genannte Translationsforschung. Wir kümmern uns z. B. um die Frage, wie Forschungsergebnisse zum Patienten kommen oder woran es liegt, dass sie nicht ankommen.

Natürlich brauchen wir Grundlagenforschung. Sie liefert die Ergebnisse, die die Welt verändern. Aber in welchem Umfang? Wie organisiert? Ich hatte einmal das Vergnügen, „Chef“ eines Nobelpreisträgers zu sein: „Ich bin nicht dazu auf der Welt, Dinge zu tun, die Menschen wie Sie für richtig halten“, sagte er mir. Eine klare, berechtigte Aussage, die nicht ein-

mal böse gemeint war. Er existierte in einer ganz eigenen Welt und hat unsere Welt verändert. Die Folgen eines solchen Denkens sind jedoch gravierend:

Wissenschaft und Wirtschaft erweisen sich in Deutschland als wenig durchlässige Systeme. Das Verhältnis zwischen beiden Hemisphären ist nicht selten von Vorurteilen geprägt: Wissenschaftler erscheinen aus der Sicht der Wirtschaft als weltfern. Wissenschaftler dagegen halten die Ansprüche der Wirtschaft, von der Innovation möglichst schnell zum Produkt zu kommen, oft für primitiv und für eine Geringschätzung ihrer Arbeit.

Vielleicht beruhen beide Sichtweisen über die Welt des jeweils anderen, wie so oft, auf Missverständnissen. Deshalb ist es aus meiner Sicht nötig, dass man Möglichkeiten und Räume schafft, die Welt des jeweils anderen kennen zu lernen. Dahinter steht die alte Erkenntnis, dass Transfer am wirkungsvollsten durch Köpfe geschieht – also, wenn sich Menschen kennen und im besten Fall schätzen. Nur aus einer solchen Haltung der gegenseitigen Achtung wird Vernetzung denkbar und möglich. Daran fehlt es in Deutschland. Uns fehlt eine Prise angelsächsischer Pragmatismus und amerikanischer Realismus. Daran müssen wir

arbeiten. Es handelt sich also, wenn man es genauer betrachtet, auch um ein kulturelles Problem.

Ein Ansatz zur Lösung des Problems wäre die Einsicht, dass echte Basisinnovationen inzwischen eher selten geworden sind. Digitalkameras und Glasfaserkabel sind längst erfunden und in regem Gebrauch. In der modernen, arbeitsteiligen Gesellschaft entstehen Produktinnovationen immer häufiger aus einer sinnvollen Neukombination von bereits vorhandenem Basiswissen und Basiserkenntnissen. Der iPod stellt z. B. eine solche kreative Integration vorhandener Technologien und einer attraktiven Benutzungsoberfläche dar. Er wurde zu einem Welterfolg.

Basis dieser Form von Produktinnovation ist weniger die Grundlagenforschung als die Fähigkeit von Einzelnen und Teams, aus dem Pool des Vorhandenen neue Lösungen zu generieren. Basis dieser Innovation ist Kommunikation und Wissen über die Bedürfnisse von Menschen.

Hier sind wir beim Stichwort „anwendungsorientierte Forschung“. Sie will nicht mehr eine neue Welt schaffen, die Welt retten, sondern das Leben und den Alltag ein bisschen erträglicher oder schöner machen. Geht man mit einem

solchen Anspruch an Forschung heran, dann sind auch kleine, beständige Produktverbesserungen ein lohnendes Ziel.

Wichtig dabei ist, dass die beste innovative Idee auch in die Produktpläne und Marktgegebenheiten der Wirtschaft passen muss. Das setzt voraus, dass sich der Forscher nicht selbst beauftragt, sondern Fragen der Praxis nachgeht und sich intensiv mit ihr austauscht. Auch das ist Kommunikation: sich auf die Fragen, Bedürfnisse, Wünschen von Menschen einzulassen und daraus Verbesserungen und Innovationen abzuleiten. Auf der anderen Seite muss die Wirtschaft auch bereit sein, ihre Probleme offen mit der Wissenschaft zu kommunizieren. Vielleicht wären viel mehr Wissenschaftler, als bisher für möglich gehalten, bereit, sich auf ein solches Experiment einzulassen. Für beide Seiten sicher eine – noch viel zu selten gemachte – positive Erfahrung.

Die großen technischen Hochschulen sind zu Recht stolz auf ihre erheblichen Drittmittel. Drittmittel sind der Lackmusktest für den potenziellen Erfolg einer wissenschaftlichen Innovation. Dafür ist die Frage wichtig, wie man Erfolg im wissenschaftlichen System definiert, wie Belohnungs- und Sanktionsmechanismen funktionieren. Dabei wird für die künftige Fi-

finanzierung des wissenschaftlichen Systems in Deutschland kein Weg am stetigen Ausbau der Drittmittelförderung vorbeiführen – gerade auch aus der Wirtschaft.

Hier können die privaten Hochschulen eine gute Rolle spielen. Sie verfügen bereits über eine enge Verzahnung mit der Wirtschaft. Hier funktioniert der Dialog schon enger, intensiver und vorurteilsfrei. Fragen sie z. B. Wissenschaftler der privaten Universität Witten/Herdecke, dann werden sie wahrscheinlich eine erstaunliche Antwort auf die Frage erhalten, ob sie sich durch private Förderungen in ihrer wissenschaftlichen Freiheit eingeengt fühlen: „Nein“. Denn eine Spielregel ist völlig klar: Wer sein Geld nach Witten gibt, tut dies, um die Universität zu fördern und nicht Wissenschaft zu „kaufen“.

Der Kontakt und Austausch mit der Wirtschaft, aber auch mit vielen anderen relevanten gesellschaftlichen Gruppen, führt zu einem mehr an der Praxis orientierten Wissenschaftsverständnis. Mit dieser Nähe ist es leichter, gesellschaftlich relevante Themen zu identifizieren und wissenschaftlich zu bearbeiten zum Wohle der Gesellschaft, der Unternehmen und der Forscher selbst, denen die Erfolge eine neue Dimension von Anerkennung und Ansporn eröffnen.

Von da gibt es eine fruchtbare Rückkopplung auf die Lehre und damit auf den Transfer von der Wissenschaft in die Forschung.

Lassen Sie mich mit einigen Beispielen schließen:

Die Politik spricht über Großindustrie und Mittelstand. Ein ganz wesentlicher Teil unserer Wirtschaft sind Familienunternehmen. Familienunternehmen waren ein wissenschaftlich unbearbeitetes Feld, bis es das Wittener Institut für Familienunternehmen besetzte, das übrigens von 40 Familienunternehmern getragen wird. Fragestellungen sind:

- Was sind Erfolgsfaktoren für Familienunternehmen?
- Was bedeutet das für die Beratung?
- Wie finanzieren sich Familienunternehmen?
- Was bedeutet die Nachfolgerfrage?

Oder das Thema Pflege. In der Gesellschaft ist es m. E. noch weit von der Bedeutung entfernt, die es erfordert. Mit unserem Institut für Pflegewissenschaften in der Fakultät für Medizin erarbeiten wir Antworten auf die brennenden Fragen. Und dies multiprofessionell: im Zusammenspiel von ärztlichem und pflegendem Personal.



Und hinter all dem steht die Gründungs-  
idee von Witten/Herdecke: ein Bildungs-  
ideal, das über die reine Vermittlung von  
Fachwissen weit hinausgeht. Bildungsziel  
ist insbesondere die Vermittlung der Kom-  
petenzen: Reflexion, Kommunikation und

Orientierungskompetenz als Basis für le-  
benslanges Lernen, um Wissen lebens-  
lang bedarfsorientiert zu erschließen und  
damit nachhaltig die Voraussetzungen für  
einen kontinuierlichen Transfer durch  
Köpfe zu schaffen.



## Vom Technologietransfer zum gemeinsamen Unternehmen

Einer der ersten Besucher nach Übernahme des Leitungsamtes war der Vertreter eines Unternehmensverbandes, mit dem die Freie Universität Berlin partnerschaftlich verknüpft ist. Er machte keine großen Umstände, erläuterte, dass er aus Pietätgründen bisher nicht gesagt habe, was er nun vortragen wolle, und kam zur Sache: Die seit zwanzig Jahren gemeinsam betriebenen Bemühungen um Forschungstransfer aus der Universität in den Industriebereich seien nicht nur in Berlin als gescheitert zu betrachten. Jedenfalls sei das Interesse der – wenn auch nur spär-

lich vorhandenen – Berliner Industrie vergleichsweise gering. Man müsse sich etwas Neues ausdenken.

Diese Analyse steht im Widerspruch, jedenfalls auf den ersten Blick, zur Darstellung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung aus dem Jahre 2002<sup>1</sup>, wonach das in der Konsequenz des Transfergedankens entwickelte Spinoff-Geschehen als Erfolg zu bewerten sei. Danach sind sechzig Prozent der jährlich rund 38.000 Unternehmensgründungen in den 1990er Jahren von Akademikern

---

<sup>1</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung, Spinoff-Gründungen aus der öffentlichen Forschung in Deutschland, Bonn 2002.

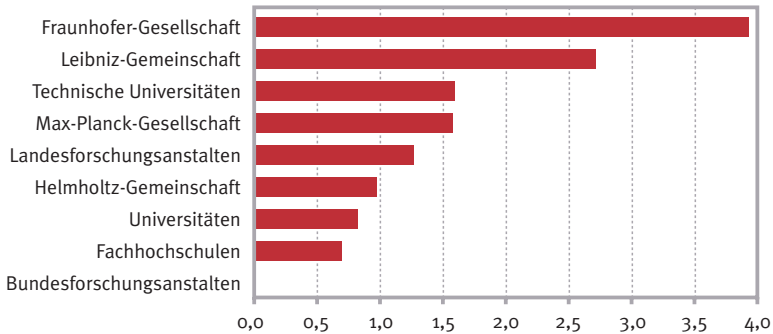


Abb. 1: Patentverwertung durch Spinoffs (Gründungen mit Patenten aus der jeweiligen Einrichtung je 1000 Wissenschaftler an der Einrichtung)

gegründet. Darunter seien jährlich 6.800 Unternehmen, die als Spinoffs aus öffentlichen Forschungseinrichtungen entwickelt worden seien, also 18 Prozent aller akademischen Gründungen. Für 2.600 Unternehmen aus den 38.000 akademischen Gründungen seien nach deren Selbstangaben neue Forschungsergebnisse aus öffentlichen Forschungseinrichtungen unverzichtbar gewesen. Wörtlich lesen wir: „Verwertungs-Spinoffs leisten einen wichtigen Beitrag zum Wissens- und Technologietransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Durch sie werden neue Forschungsergebnisse unmittelbar in neue Arbeitsplätze und zusätzliche Wertschöpfung umgewandelt. Zu diesem direkten Effekt tritt eine ebenso wichtige indirekte Wirkung hinzu: die Diffusion neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse“.<sup>2</sup> – Der Ton liegt offenbar auf dem Wort „unmittelbar“. Es versteht sich,

dass in der Studie das Exist-Programm betrachtet wird. Danach ist das Gründungsgeschehen in den so genannten Exist-Regionen nach einem anfänglichen Boom zurückgegangen. Ebenso wird registriert, dass über 40 Prozent der Verwertungs-Spinoffs keine eigene Forschung und Entwicklung betreiben und weitere 40 Prozent nicht einmal Kontakte zur Wissenschaft unterhalten.<sup>3</sup> Ebenso wird registriert, dass nur fünf Prozent aller Verwertungs-Spinoffs und weniger als ein Prozent der Kompetenz-Spinoffs eigene während der Tätigkeit in der Wissenschaft entstandene Patente nutzen. Nur zwischen sechs und zwölf Prozent aller von Hochschullehrern erarbeiteten Patente wurden überhaupt über Spinoffs verwertet. Dabei nehmen die Universitäten mit unter einem Prozent eine vergleichsweise marginale Rolle ein.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> A.a.O., S. 11.

<sup>3</sup> A.a.O., S. 39.

<sup>4</sup> A.a.O., S. 41.

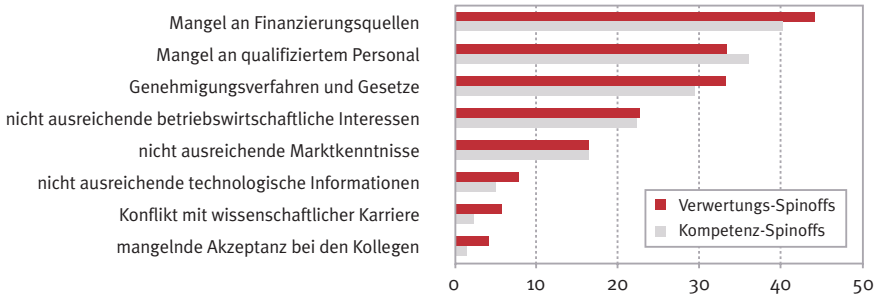


Abb. 2: Hemmnisse für Spinoff-Gründungen (Anteile in %, Mehrfachnennungen möglich).

Quelle: ZEW – Spinoff-Befragung 2001, hochgerechnete Werte)

Diese nicht besonders ermutigende Bilanz macht es fast überflüssig, danach zu fragen, welche Hemmnisse für die Gründung weiterer Spinoffs existieren. Genannt werden allen voran: Mangel an Finanzierungsquellen, an qualifiziertem Personal sowie Genehmigungsverfahren und Gesetze.<sup>5</sup>

Bedenklich stimmt auch die Tatsache, dass die Nutzung neuer Forschungsergebnisse in einem Spinoff-Unternehmen als bedeutende Basis für die Unternehmensgründung nicht zu einer positiven, sondern zu einer deutlich schlechteren Bonitätseinschätzung durch Banken und Kreditanstalten führt.<sup>6</sup> Verkürzt gesagt: Investoren empfinden die Verwertung

neuer wissenschaftlicher Ergebnisse als Bedrohung und nicht als Chance.

Bis hierhin registrieren wir also drei Transfermodelle, ein gewissermaßen vor-modernes (Abb. 3), wonach Forschungsergebnisse im Wesentlichen durch Hochschullehrer unkontrolliert in Unternehmen landeten.

Ein zweites (Abb. 4), vielleicht modernes Transfermodell der 1980er Jahre, in dem Arbeitsstellen für Forschungstransfer den vormodernen Typus durch Kanalisierung und Organisation modernisierten,

und vielleicht ein postmodernes Transfermodell (Abb. 5) mit der Eigenschaft, die

<sup>5</sup> A.a.O., S. 46.

<sup>6</sup> A.a.O., S. 56.

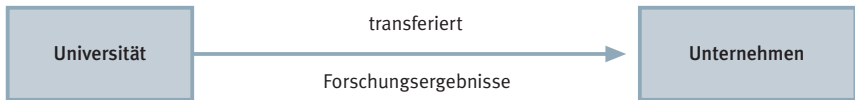


Abb. 3: „Vormodernes Transfermodell“ (Angebot durch Hochschullehrer)

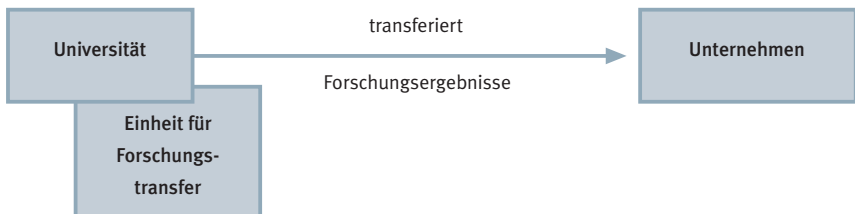


Abb. 4: „Modernes Transfermodell“ (1980er Jahre – Angebot durch Hochschul-„Agentur“)

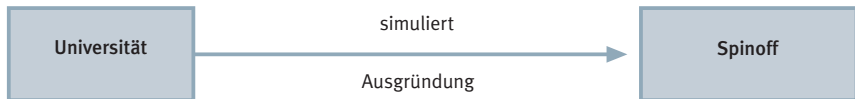


Abb. 5: „Postmodernes Transfermodell“ (1990er Jahre – Exklusion von Ideenträgern)

Ideenträger aus der Universität zu exkludieren und einem ungewissen Schicksal zu überlassen.

Diese Variante war zweifellos begünstigt durch Wissenschaftler-Arbeitslosigkeit. Sie scheitert aber nicht selten an Geld und Kompetenzdefiziten. Das bedeutet nicht, diese Variante zu verwerfen. Allerdings sind hier Nachbesserungen im Kapitalstock und im Humankapital dringend erforderlich. Und: Die Institution profitiert

vom Exodus ihrer Ideenträger allenfalls auf der Ebene ihrer Reputation, wenn Spinoff-Resultate etwa in Rankings gemessen würden.

Um einen solchen Profit zu ermöglichen und die Gesellschaft an der Wertschöpfungskette zu beteiligen, die sie durch die Unterhaltung der staatlichen Universitäten schließlich bezahlt, ist bekanntlich das Regelsystem für den Umgang mit Hochschullehrerpatenten verändert wor-

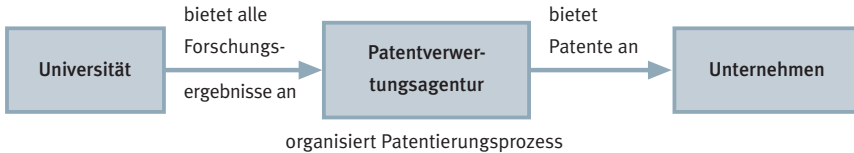


Abb. 6: „Revisionistisches Transfermodell“ (Status quo – Kontrolle der Ideenträger)

den. In der Folge dieses Gesetzgebungsprozesses sind Hochschullehrer verpflichtet, Patenterlöse mit ihrem Arbeitgeber zu teilen. Um diesen Prozess zu organisieren, haben zahlreiche wissenschaftliche Einrichtungen inzwischen Patentverwertungsgesellschaften gegründet (Abb. 6).

Sie sind gewissermaßen intermediäre Instanzen zwischen Universität und Unternehmen. Vor- und Nachteile dieses Verfahrens liegen auf der Hand: Auf der einen Seite wird der Gesellschaft die Chance eingeräumt, als Ganze von den Ideen der durch sie finanzierten Wissenschaftler zu profitieren, auf der anderen Seite verlieren diese ihre Patentmotive. Wenn die intermediären Instanzen zudem nicht schnell genug arbeiten, besteht in den Naturwissenschaften das Risiko, mit den eigenen Forschungsergebnissen in renommierten Publikationen zu spät zu kommen, weil man auf die Patentierung gewartet hat. Es ist zu beobachten, dass bei derartigen Verwertungsgesellschaften nach einem anfänglichen Angebotsboom

solche Ergebnisse aus den Universitäten, die bislang nicht sonderlich patentierungsfähig erschienen (Schubladenergebnisse), die Meldeziffern nun deutlich zurückgehen. Das Modell funktioniert im Übrigen nur, wenn eine Verwertungsgesellschaft proaktiv auf die Suche nach Lizenznehmern geht. Dieses ist eine sehr aufwändige Tätigkeit, die erst mittelfristig zu ökonomisch messbaren Erfolgen führen dürfte und mit allen Unwägbarkeiten verbunden ist, mit denen auch Stellengesuche in Heimatzeitungen zu kämpfen haben: Das Angebot verflüchtigt sich im Nebel des Marktgeschehens und trifft eher zufällig auf andere Verkehrsteilnehmer, die dieselben Seewege kreuzen.

Aus der Sicht der Unternehmen ist dieses Modell nicht optimal. Denn zum einen bestehen in der Regel erhebliche Weiterentwicklungsbedarfe, die die eigentlichen Kostentreiber sind, weil das Forschungsergebnis aus der Grundlagenforschung – also aus der Logik der Wissenschaft – resultiert und nicht aus der Logik der



Abb. 7: „Klassisches Transfermodell“ (Kauf von Ideen auf Bestellung)

Verwertung. Es muss an diese erst adaptiert werden. Das ist teurer, als wenn man von vornherein auf die Suche nach der Lösung von Problemen gegangen wäre, die sich im Produktionsprozess stellen. So kann im konkreten Beispiel eines Kfz-Herstellers, der seine Fahrzeuge vor Diebstahl schützen möchte, nicht auf die zufällige Entwicklung von Sendern gewartet werden, die ohne zu hohen Energieverbrauch Signale des gestohlenen Autos auch durch Häuser, Stahlcontainer usw. vermitteln, sondern ein solcher Bedarf muss entweder in der hauseigenen Forschung oder auf dem Wege der Auftragsforschung gedeckt werden. Dieses klassische Transfermodell (Abb. 7), in dem Ideen auf Bestellung gekauft werden, hat zunächst einmal den enormen Vorteil einer klar definierten win-win-Situation: Der Auftraggeber beschreibt seinen For-

schungsbedarf und der Auftragnehmer erfüllt diesen nach Maßgabe seiner Ressourcen.

Geld fließt nur im Erfolgsfall. Aus der Sicht der Universität kann dieses Muster nicht dominierend werden, weil universitäre Forschung abhängig von Aufträgen würde, mittelfristig zu Lasten von Grundlagenforschung, die zweifellos eine der wesentlichsten Grundlagen für Innovation ist, wenngleich am wenigsten steuerbar. Dieses Konzept der Auftragsforschung ist im Übrigen das am häufigsten gewählte Modell der Kooperation zwischen Wissenschaft und Unternehmen.<sup>7</sup> Der Anteil der durch Unternehmen auf dem Wege der Auftragsforschung finanzierten Projekte beträgt in den Hochschulen allerdings nur 12 Prozent.<sup>8</sup> Aus der Sicht der Universitäten ist dieser Anteil

<sup>7</sup> Vgl. U. Schmoch / G. Licht / M. Reinhard (Hrsg.), Wissens- und Technologietransfer in Deutschland, o.O. 2000, S. 113.

<sup>8</sup> Vgl. R. G. Heinze / F. Schulte (Hrsg.), Unternehmensgründungen. Zwischen Inszenierung, Anspruch und Realität, Opladen 2002.

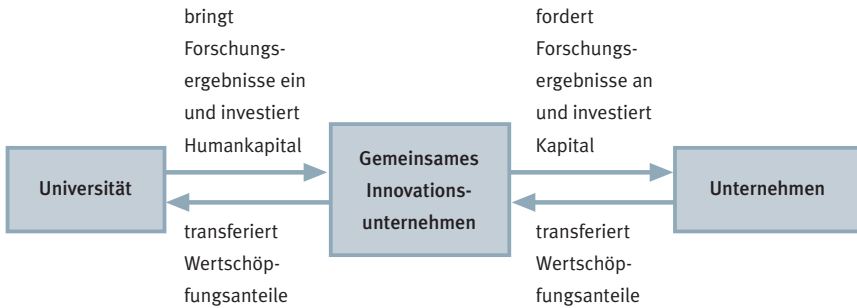


Abb. 8: „Neoklassisches Transfermodell“ (Ideen- und Kapitalverwertung auf gleicher Augenhöhe)

also eher klein. Umgekehrt scheint er aus der Sicht der Unternehmen groß zu sein, denn über 40 Prozent der deutschen innovierenden Unternehmen geben an, Hochschulen als Kooperationspartner zu haben. Damit steht Deutschland gemeinsam mit Österreich hinter Finnland auf dem dritten Platz der Kooperationsdichte aus der Sicht der Unternehmen. Innovative Unternehmensländer wie die Niederlande oder Großbritannien liegen demgegenüber nur bei 25 Prozent.<sup>9</sup> Folgerichtig werden Forschungsk Kooperationen mit Unternehmen deshalb auch bei der Angabe von Wissens- und Technologiekanälen für den zweitwichtigsten Weg gehalten, nach der Rezeption von Forschungser-

gebnissen in wissenschaftlichen Zeitschriften, die gewissermaßen frei auf dem Markt verfügbar sind. Aus der Sicht der Universitäten ist die Publikation von Forschungsergebnissen vor deren Patentierung also leichtsinnig.

Damit schält sich aus heutiger Sicht als, wenn nicht Königsweg, so doch als Weg der Gewinner derjenige heraus, der auf einer fairen Partnerschaft zwischen Universität und Unternehmen beruht (Abb. 8). In einem solchen Modell werden gemeinsame Firmen gegründet, die technologische – und übrigens nicht nur technologische – Innovationen entwickeln und zur Produktreife bringen.

<sup>9</sup> A.a.O., S. 84.



Die daraus resultierenden Gewinne werden auf das Kapital investierende Unternehmen und auf die Humankapital investierende Universität verteilt. Auf diese Weise wird eine Universität nicht abhängig vom Kapitalzufluss für ihre Grundlagenforschung, kann aber doch aus allfälligen Gewinnen die Ausgangsbasis für ihre Grundlagenforschung aufbessern. Gleichzeitig „verliert“ sie ihre Ideen nicht unter Wert, sondern ist an den Gewinnen beteiligt. Die Gewinnaussicht wird umgekehrt die Bereitschaft zum Ideen-Input vergrößern. Davon profitiert wiederum das Unternehmen, das mit der Höhe seines Kapitaleinsatzes und der Formulierung von Forschungsaufträgen an eine gemeinsame GmbH oder eine kleine Aktiengesellschaft das anwendungsbezogene Forschungsgeschehen steuert. Soweit Grundlagenforschungsergebnisse ihrer Natur nach für Verwertungsprozesse geeignet sein können, werden sie schon aus dem Eigeninteresse der Universität in das gemeinsame Unternehmen eingespeist. Es entsteht also auch das Interesse der Einrichtung, Grundlagenforschungsergebnisse regelhaft auf eventuelle Verwertbarkeit zu betrachten. Ein weiterer Vorteil: Der Staat als misstrauischer und im Zweifelsfall auch missgünstiger Kontrolleur kreativer Prozesse bleibt außen

vor und kann sich auf Output-Steuerung beschränken. Dieses kann z. B. in Zielvereinbarungen geschehen, in denen zwischen Staat und Universität festgelegt wird, dass in gemeinsamen Unternehmungen mit der Privatwirtschaft Wertschöpfungserlöse aus universitär generierten Ideen in einer bestimmten Höhe in die Universität fließen.

Dieses war auch das gemeinsam gewählte Modell mit dem eingangs zitierten Universitätspartner Unternehmensverband. Eine gemeinsam gegründete Firma für konzeptionelle Personaldienstleistungen schrieb nach einem halben Jahr (und schreibt immer noch) schwarze Zahlen. Das Beispiel zeigt im Übrigen, dass der Begriff des Technologietransfers eine Verkürzung darstellt. Vielmehr muss von Wissenstransfer auf breitester Linie bis hin in die Geisteswissenschaften die Rede sein, denn auch dort entsteht gesellschaftlich finanziertes und ökonomisch verwertbares Wissen, wobei allerdings niemals der Hauptzweck der Universität aus dem Auge verloren werden darf. Er besteht, was die Forschung betrifft, natürlich in Grundlagenforschung, die der Logik des Entdeckens von Natur, Sozialität und Kultur folgt und nicht der Logik des innovation on demand.



## Forschungsorientierung privater Hochschulen in Deutschland – Ausgangssituation und Thesen<sup>1</sup>

Private Hochschulen in Deutschland sind ein Phänomen mit vergleichsweise kurzer Geschichte.<sup>2</sup> Es ist eine vornehmliche „Erfindung“ der 1980er Jahre – von Beginn an mit gehöriger Skepsis begleitet. Mit nunmehr 69 „schools“, „institutes“, Fachhochschulen und Universitäten in Deutschland scheint einerseits ein nach-

haltiger Trend zu verzeichnen zu sein; mittlerweile sind 45.069 Studierende an diesen Institutionen eingeschrieben, was einem studierendenbezogenen Marktanteil von 2,3 Prozent entspricht.<sup>3</sup>

Andererseits scheinen die Probleme sprichwörtlich aus dem „FF“ bekannt zu sein:

---

<sup>1</sup> Für zahlreiche Hinweise und Diskussionen danke ich Herrn Prof. Dr. Christian Opitz, Lehrstuhl für Personalmanagement und Führung, und Prof. Dr. Eckhard Schröter, Stadt-Friedrichshafen-Lehrstuhl für Verwaltungswissenschaft – insbesondere Verwaltungsmodernisierung – der Zeppelin Universität.

<sup>2</sup> Vgl. dazu eine aktuelle Zusammenfassung in Klaus Brockhoff, Management privater Hochschulen in Deutschland, in: ZfB, Ergänzungsheft, 3, 2003, S. 2 ff.

<sup>3</sup> Zahlen aus: Statistisches Bundesamt, Hochschulstandort Deutschland 2005, Wiesbaden, Dezember 2005.

Finanzierung und Forschung. Während die konjunkturenfalligen Finanzierungsproblematiken häufiger mediales Interesse fanden, wurde das kolportierte Forschungsdefizit der privaten Hochschulen eher in der scientific community selbst diskutiert. Eine Forschung über das Forschungsdefizit selbst findet sich hingegen noch kaum.

Gleichzeitig ist aber auch eine Einsicht zu vernehmen, nach der die Privatisierung der Bildungsträgerschaft – schon aus haushalterischen Gründen des Staates sowie aus Gründen der zukünftigen Studierendenzahsentwicklung – eine Entwicklung ist, die weniger emotional und ideologisch, sondern pragmatisch zu diskutieren ist.

Wie sehen aber die empirischen Befunde zu der eingängigen Vermutung der vergleichsweise geringen Forschungsorientierung der Privaten aktuell aus? Welche strukturellen bzw. systemischen Gründe könnte es dafür geben? Produzieren Bildungssysteme unterschiedliche Anreizwirkungen und Pfadabhängigkeiten für die Forschung und wie ist der politische Umgang damit? Wie gehen andere nationale Bildungssysteme mit diesen Anreizwirkungen

und Pfadabhängigen um, die bereits über weit reichende Erfahrungen verfügen? In dem vorliegenden Beitrag wird ein erster Versuch der Vermessung der Forschungslandschaft im Hinblick auf die aktuelle Ausgangslage und die Rahmenbedingungen der Forschung der privaten Hochschulen unternommen. Auf diesen Ergebnissen aufbauend sollen Thesen zu der spezifischen positiven wie negativen Pfadabhängigkeit der Forschungsorientierung diskutiert werden.

## **I. Absolute und relative Forschungsausgaben**

### **(1) Öffentliche Forschungsausgaben – Internationaler Vergleich**

Der Anteil der öffentlichen Forschungsausgaben gemessen am Bruttoinlandsprodukt (BIP) betrug in Deutschland für das Jahr 2003 2,5 Prozent.<sup>4</sup> Der Durchschnitt liegt bei den OECD-Staaten bei 2,3 Prozent am BIP. Länder wie Schweden mit 4,3 Prozent, Japan mit 3,1 Prozent und auch USA mit 2,8 Prozent liegen deutlich über dem Ausgabenanteil in Deutschland. Ungeachtet der häufig angenommenen Kausalität zwischen Ausgaben und Er-

---

<sup>4</sup> Alle Zahlen nach OECD 2005.

gebnissen ist zumindest im Hinblick auf die in den vergangenen Jahren allenfalls stagnierenden Ausgabenanteile ein Rückfall in den internationalen Rankings der Forschungsausgaben zu verzeichnen: So hatte Deutschland im Forschungsausgabenranking der OECD im Jahr 1991 noch den dritten Rang inne; zwölf Jahre später war es nur noch der achte Rang. Der in der Agenda 2010 festgelegte und von der Großen Koalition bestätigte Zielwert der Forschungsausgaben am BIP beträgt 3,0 Prozent.

Im Rahmen des neuen Investitionsprogramms der Bundesregierung wurden zusätzliche sechs Mrd. Euro verabschiedet.

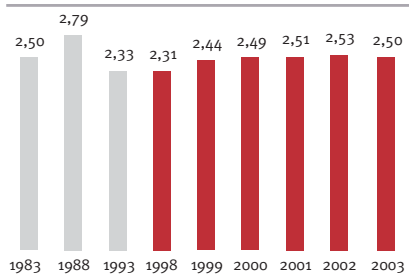


Abb. 1: Deutsche Forschungsausgaben am BIP in Prozent<sup>5</sup>

## (2) Private Forschungsausgaben – Globalisierung führt zur Verlagerung

Die Gesamt-Ausgaben im Bereich „Forschung & Entwicklung“ wurden im Jahr 2001 mit 52 Mrd. Euro angegeben. Der Anteil privater Forschung an den Gesamtforschungsausgaben beträgt aktuell 68,5 Prozent. Dieser traditionell hohe private Anteil der Forschungsförderung betrug bereits im Jahr 1981 58,2 Prozent und stieg bis 1990 nochmals auf 66,2 Prozent. Das Gesamt-Ziel der Agenda 2010 sieht einen Anteil der privaten Forschungsfinanzierung von 70 Prozent vor.

Interessant erscheint der Blick auf die Globalisierung der privaten Forschung & Entwicklung, die der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) in einer Umfrage unter 1.554 forschungsintensiven Unternehmen, die rund 60 Prozent der F&E-Investitionen abdecken, durchführte.<sup>6</sup> Danach liegt der Anteil der im Ausland forschenden deutschen Unternehmen bei knapp 33 Prozent; fast die Hälfte dieser Firmen habe dabei die F&E-Aktivitäten aus Deutschland verlagert, also gut 15 Prozent. Weitere 17 Prozent

<sup>5</sup> OECD 2004 und Institut der Wirtschaft 2004.

<sup>6</sup> [http://www.dihk.de/inhalt/download/FuE\\_Statement\\_Braun.pdf](http://www.dihk.de/inhalt/download/FuE_Statement_Braun.pdf).

der Unternehmen planen einen solchen Schritt in den nächsten drei Jahren.

Die Begründung sei, dass der kostenbedingten Produktionsverlagerung nun auch die Verlagerung der wissensbasierten Prozesse folge. Mit den Verlagerungsaktivitäten der Unternehmen erkläre sich auch, dass in den nächsten drei Jahren die F&E-Ausgaben hier zu Lande nur leicht steigen werden: 30 Prozent der Unternehmen mit expansiven Forschungsbudgets stehen 16 Prozent mit Verringerungsabsichten gegenüber.

Das Volumen der ins Ausland verlagerten F&E beträgt nach der Anfang 2005 veröffentlichten Studie ca. 11,9 Mrd. Euro pro Jahr – was ein Wachstum von 17 Prozent bedeutet.

### **(3) Forschungsausgaben an privaten und öffentlichen Hochschulen – absolut und relativ**

Die Drittmittel für Staatsuniversitäten betragen absolut für das Jahr 2003 – ohne Medizin – nach Angaben des Statistischen Bundesamtes<sup>7</sup> 2.294.311.000 Euro, also knapp 2,3 Mrd. Euro. Demgegenüber wirken die Drittmittel für private Hochschulen in absoluten Zahlen im gleichen Jahr mit 23,036 Mio. Euro überschaubar.<sup>8</sup> Der „Marktanteil“ der Privathochschulen an Gesamtdrittmitteln für das Jahr 2002 lag bei 1,27 Prozent – also unterdurchschnittlich im Vergleich zu dem privaten Marktanteil bei den Studierenden. Im Jahr 2003 ist der Marktanteil um 8,7 Prozent auf 1,38 Prozent gestiegen.

Interessant sind hingegen vergleichende Berechnungen der Drittmittel pro hauptberufliche wissenschaftliche Stelle. An staatlichen Universitäten wurden im Jahr 2003 – wiederum ohne Medizin – durch-

---

<sup>7</sup> Alle weiteren Zahlen des Statistischen Bundesamtes beziehen sich auf die Hochschulfinanzstatistik sowie auf die Personstatistik (a.a.O.).

<sup>8</sup> Wobei hier kritisch anzumerken ist, dass bei der statistisch erhobenen Kategorie „Drittmittel“ ein z. T. nicht unerheblicher Bias vorzuliegen scheint, da hier einerseits unsaubere Zuordnungen von nicht forschungsbezogenen Spenden und Sponsoring-Leistungen bei den Privaten zu bereinigen wären. Andererseits gilt die Bereinigungsnotwendigkeit für die Förderung von Post-Graduiertenprogrammen an Staatsuniversitäten. Weiterhin ist eine fehlende Aktualität des Datenmaterials anzunehmen.

schnittlich Drittmittel in Höhe von 16.846 Euro eingeworben. Im gleichen Zeitraum konnten die privaten – inklusive der statistisch nicht zu bereinigenden medizinischen Fakultät in Witten/Herdecke – einen durchschnittlichen Drittmittelerfolg in Höhe von 32.084 Euro realisieren.

Im Ergebnis lässt sich ein zwar steigender, aber geringer absoluter Anteil verzeichnen mit einem vergleichsweise höheren relativen stellenbezogenen Drittmittel-Anteil.

#### **(4) Zwei deutsche Besonderheiten der Forschungsförderallokation**

Wesentlich für das deutsche System ist die im internationalen Vergleich einzigartige Struktur der außeruniversitären Forschungseinrichtungen (z. B. Fraunhofer-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft, Leibniz-Gemeinschaft, Max-Planck-Gesellschaft). Insbesondere von den Hochschulen wird diese Verteilungsstruktur kritisiert. Im Hinblick auf die ansteigenden Studierendenzahlen – vor allem bis zum Jahr 2012 – wird insbesondere die

mitunter fehlende Verlinkung zur Lehre angeführt.

Die bisher einzige Struktur der Differenzierung im tertiären Bildungssektor stellte die Unterscheidung zwischen Universitäten und Fachhochschulen dar. Bei der Akquise der Drittmittel ist eine Tendenz der Nivellierung zu beobachten. So weisen die 172 Fachhochschulen relative Wachstumsraten gegenüber den Universitäten auf.

#### **II. Beobachtungen der privaten Forschungslandschaft**

##### **(1) Forschungsorientierung und Studiengangs-Ranking: die Humboldt-These**

In einer empirischen Analyse aus dem Jahr 2005<sup>9</sup> konnte eine starke Korrelation zwischen Forschungsorientierung der US-Universitäten (gemessen an der Qualität der Publikationen) und den Rating-Ergebnissen der Undergraduate- und Graduate-Programme in dem U.S. News & World

---

<sup>9</sup> Jennifer Christie Siemens / Scott Burton / Thomas Jensen / Norma A. Mendoza, An Examination of the Relationship between Research Productivity in Prestigious Business Journals and Popular Press Business School Rankings, in: Journal of Business Research, 58, 4, 2005, S. 467-476.

Report sowie der Business Week nachgewiesen werden.<sup>10</sup>

Als Fazit kann festgehalten werden, dass eine Forschungsorientierung für Privathochschulen unerlässlich ist, um für Bewerber in einem engen Talentepool ein Reputationssignal zu senden. Dies gilt vor allem bei nachhaltig signifikant höheren Studiengebühren im Vergleich zu den Staatsuniversitäten. Die als zu gering eingeschätzte Forschungsorientierung ist also demzufolge keine optimierende Strategie der privaten Institutionen.

## **(2) Strukturvergleich der Uni-Budgets am Beispiel USA: die Konvergenzthese**

Die Konvergenz-These der amerikanischen Private und Public Universities wird anhand aller drei Einnahmen-Quellen exemplarisch belegt.

### **1. Anteil der State Funds am Gesamtbudget**

Es ist ein signifikanter Rückgang des Anteils der State Funds am Gesamtbudget der US-public universities zu verzeichnen.<sup>11</sup> So hatte z. B. die University of Maryland von 1970 bis 2000 einen Rückgang von 76 auf 33 Prozent zu verzeichnen, wobei sich das absolute Budget in dem Zeitraum nahezu verzwanzigfacht hat. Ein weiteres Beispiel ist die University of North Carolina, Chapel Hill, die innerhalb eines Jahrzehnts von 1994 bis 2004 einen nochmaligen Rückgang der Staatsförderquote gemessen am Gesamtbudget von ursprünglich 33 auf 21 Prozent verzeichnen musste. Dieser Anteil lag beispielsweise bei der Universität Göttingen bei knapp 70 Prozent – ohne Medizin.

---

<sup>10</sup>Vgl. dazu ebenfalls Paul N. Bloom / Lisa R. Szykman, How comparative Products Information Affects Consumers and Competition: The Effects of the Business Week and U.S. News & World Report Ratings, in: *Advances in Consumer Research*, 25, 1998, S. 433-439.

<sup>11</sup>Vgl. Stephan A. Jansen, *Forschungsorientierung privater Hochschulen in Deutschland: Ausgangssituation und Thesen*, Berlin, 2006. Die Daten zu den Beispielen sind anlässlich des Higher Education Expert Seminars der Fulbright-Kommission im Oktober 2005 erhoben worden.

## 2. Signifikanter Anstieg von Capital Campaigns

Ein zweiter Indikator für die Konvergenzthese ist die Anzahl der laufenden Capital Campaigns. Im Jahr 2005 wurden 21 Kampagnen mit einem Volumen von mehr als 1 Mrd. Dollar durchgeführt – davon 13 von public universities. 39 Stiftungen mit einem Volumen von mehr als 1 Mrd. Dollar sind bereits eingeworben, davon wiederum 11 von public universities.

## 3. Hoher Anteil Public Research Grants der Privaten

Es sind immer weniger die Studiengebühren, die die privaten Universitäten budgetär charakterisieren, sondern die staatliche Forschungsförderung.

Eine allgemeine Analyse der Einnahmesituation zwischen den staatlichen und privaten Universitäten zeigt, dass die Staatszuschüsse bei den privaten Univer-

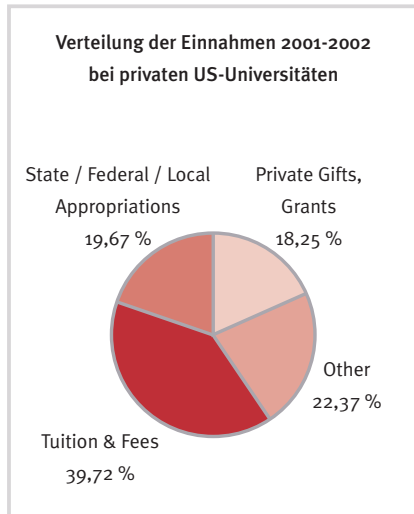
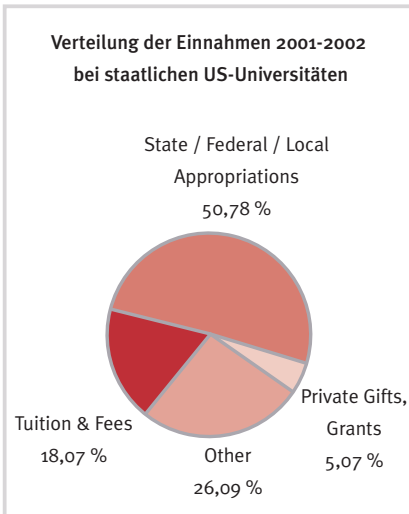


Abb. 2: Verteilung der Einnahmen 2001-2002<sup>12</sup>

<sup>12</sup>Eigene Berechnungen.



<i>in Millionen Dollar</i>	Private US-Universitäten				Staatliche US-Universitäten				
	Boston University (*)	Columbia	Duke (*)	Harvard	Berkeley	Maryland (*)	UC System	UCLA	UNC Chapel Hill (*)
Staatszuschuss	0	3	0	0	485	328	2.973	630	380
Gebühreneinnahmen brutto	k.A.	594	380	729	317	k.A.	k.A.	342	k.A.
./.. Stipendien	k.A.	159	121	173	70	k.A.	k.A.	78	k.A.
Gebühreneinnahmen netto	714	435	259	556	247	333	1.378	264	154
Drittmittel Bund	117	565	502	473	337	k.A.	2.623	575	500
Drittmittel sonstige	52	233	195	116	163	k.A.	1.203	220	
Drittmittel gesamt	169	798	697	589	500	248	3.826	795	500
Laufende Spenden	9	k.A.	71	154	123	98	545	134	122
Einnahmen aus Vermögen	5	231	102	926	67	k.A.	390	29	135
sonstige Einnahmen	333	8	80	373	42	44	347	43	6
<b>Einnahmen ohne Sonderposten</b>	<b>1.241</b>	<b>1.475</b>	<b>1.209</b>	<b>2.598</b>	<b>1.464</b>	<b>1.050</b>	<b>9.459</b>	<b>1.895</b>	<b>1.297</b>
Nebenbetriebe	172	367	131	0	127	205	1.774	616	443
Kapitalspenden	33	293	87	288	0	k.A.	726	0	k.A.
medizinische Einrichtungen	k.A.	345	k.A.	0	0	k.A.	3.679	899	k.A.
National Laboratories	k.A.	0	k.A.	0	0	k.A.	4.117	0	k.A.
<b>Einnahmen gesamt</b>	<b>1.446</b>	<b>2.480</b>	<b>1.427</b>	<b>2.886</b>	<b>1.591</b>	<b>1.254</b>	<b>19.755</b>	<b>3.410</b>	<b>1.740</b>
<b>Studentenzahlen</b>									
Undergraduates	15.981	7.248	6.137	7.000	23.206	25.442	159.486	25.715	15.961
Graduates	11.446	14.868	6.022	12.650	9.870	9.927	48.905	9.870	10.011
Einnahmen pro Student (in Dollar) (ohne Sonderposten)	45.247	66.964	99.462	132.214	48.101	29.681	53.908	65.055	49.938
Gebühreneinnahmen pro Student (in Dollar) (in state)	31.530	19.669	29.770	28.295	7.468	7.821	6.613	6.840	4.451
<b>Anteile an den Einnahmen in %</b>									
Gebühren	58	29	21	21	16	26	12	11	14
Zuschuss des Staates	0	0	0	0	30	26	26	25	29
Drittmittel Bund	9	38	41	18	21	20	23	23	39
Spenden und Kapitalerträge	1	16	14	42	12	13	8	6	20
<b>Kapitalvermögen</b>	<b>4.700</b>	<b>4.493</b>	<b>3.292</b>	<b>22.587</b>	<b>2.137</b>	<b>k.A.</b>	<b>11.557</b>	<b>1.878</b>	<b>1.300</b>

(\*) Zuordnungen der Positionen z.T. nicht trennscharf  
k.A. keine Angaben für die einzelne Position. Ohne Wirkung auf die Gesamtbudgets.  
Durch Rundungen ergeben sich abweichende Summationen.

Abb. 3: Finanzierungsstrukturen einzelner privater und staatlicher Universitäten<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Vgl. Jansen 2006, a.a.O., eigene Recherchen.

sitäten einen mittlerweile hohen Anteil ausmachen.

Bei den privaten research universities sieht das Verhältnis deutlich aus: Z. B. die Duke University bekommt 1/3 ihres Budgets (ca. 500 Mio. Dollar) so finanziert. Bei der Harvard University entsprechen die ca. 600 Mio. Dollar der staatlichen Forschungsförderung einem Anteil von 18 Prozent, also knapp 1/5 des Gesamtbudgets. Zum Vergleich dazu die staatliche University of California, Berkeley: Mit ebenfalls ca. 500 Mio. Dollar liegt der Anteil am Gesamtbudget mit 21 Prozent ebenfalls bei ca. 1/5.

Auffällig ist, dass die research universities dem Bereich Lehre wieder ein stärkeres Gewicht zumessen, während in Deutschland eine umgekehrte Richtung zu beobachten ist.<sup>14</sup> Also hier lässt sich eine Konvergenz in der Balancierung von Lehre, Forschung und Services beobachten.

Damit lassen sich zwei Fazits für das US-Hochschulsystem ziehen: Die Konvergenzthese ist empirisch zu belegen. Zum einen zeichnet sich eine zunehmende

„Privatisierungstendenz“ der public research universities ab und andererseits eine zunehmende „Verstaatlichungstendenz“ der private research universities durch eine hohe öffentliche – zumeist ausschließlich – forschungsbezogene Overhead-Finanzierung.

### (3) Föderaler Strukturvergleich in Deutschland

Die Föderalismuskommission scheiterte 2004 und 2005 an Fragen der Bildung. Bei der genauen Betrachtung der föderalen Gegebenheiten lassen sich hohe Unterschiedlichkeiten bei der Behandlung der privaten Hochschulen im Hinblick auf die Forschungsorientierung aus den maßgeblichen Universitäts- und Landeshochschulgesetzen erkennen.

Wichtigstes Beispiel ist sicherlich die (vielfach jüngst novellierte) Vergabepraxis der Promotions- und Habilitationsrechte (hier z.B. Berlin, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg). Nun wird aus gegebenem Anlass über eine Vereinheitlichung der Vergabe über eine institutionelle Akkreditierung durch

---

<sup>14</sup>Vgl. z. B. Michael E. Whitman / Anthony R. Hendrickson / Anthony M. Townsend, Academic Rewards for Teaching, Research, and Service: Data and Discourse, in: Information System Research, 10, 2, 1999, S. 99 ff.

den Wissenschaftsrat diskutiert.<sup>15</sup> Ein weiterer föderaler Unterschied ist die Handhabung der Beurlaubungspraxis von staatsuniversitären Professorinnen und Professoren für private Hochschulen.<sup>16</sup>

Daraus lässt sich eine paradoxe Forschungsanforderung seitens der Ministerien erkennen: So wird auf die nachvollziehbare Forderung der Wissenschaftsministerien nach forschungsorientierten und universitätsnahen Strukturen der zu meist monofakultären „professional schools“, „Institute“ und „wissenschaftlichen Hochschulen“ hingewiesen, die aber gerade aufgrund der nicht vergebene Titelrechte kaum erfüllbar ist.<sup>17</sup>

Angesichts der zunehmenden Heterogenität der privaten Hochschulen im Hinblick auf die Qualität von Lehre und Forschung ist eine Qualitätssicherung – wie z. B. in Baden-Württemberg praktiziert –

grundsätzlich zu begrüßen, dennoch sind – solange keine bundesweiten Standards bestehen – auf Unverhältnismäßigkeiten im föderalen Wettbewerb zu achten.

### III. Pfadabhängigkeiten

Weiterführende Thesen zur Forschungsorientierung der privaten Hochschulen sollen anhand der argumentativen Figur der sich selbst verstärkenden Pfadabhängigkeiten entwickelt werden. Zunächst stehen hier drei Dimensionen im Zentrum der Analyse: 1. Personal, 2. Allokation der staatlichen Forschungsförderung sowie 3. systemische Interdependenzen.

---

<sup>15</sup> Ein weiteres Beispiel ist die deutschsprachige Bezeichnung als Universität bei faktischem Universitätsstatus, die in einigen Bundesländern möglich ist, während sie in anderen Bundesländern als University zu bezeichnen sind.

<sup>16</sup> Vgl. Abschnitt III, Punkt (1), 2.

<sup>17</sup> Ein Beispiel kann mit dem Akkreditierungsverfahren des Wissenschaftsrates bei der AKAD – Wissenschaftlichen Hochschule Lahr (WHL) angeführt werden, in dessen Gutachten aus dem Jahr 2002 ein „Überprüfen“ der als „problematisch“ angesehenen „Regelungen der betroffenen Länder – Baden-Württemberg und Bayern – empfohlen wurde.“ Vgl. Wissenschaftsrat, Stellungnahme zur Akkreditierung der AKAD – Wissenschaftlichen Hochschule Lahr (WHL), 2002, insbesondere S. 52.

## (1) Pfadabhängigkeit bei Privaten: Personal

### 1. Selektion der Studierenden

Die wichtigsten Mitarbeiter an Universitäten sind Studierende. Bisher hatten die Privaten Hochschulen die exklusive durchgängige Möglichkeit der Selektion der Studierenden, während an den staatlichen Hochschulen individuelle Auswahlen nicht möglich waren. Abhängig von der Reputation der privaten Einrichtung lassen sich idealtypisch zwei Modelle unterscheiden: Zum einen gibt es die Möglichkeit, Hochbegabte durch besondere Studienstrukturen und -inhalte zu attrahieren (Modell: „Talentepool“), oder es werden Kinder von vermögenden Eltern ohne sonderliche Zulassungsprüfungen aufgenommen (Modell: „Versorgung“).

Eine Verwechslung von privaten Hochschulen als „Eliteeinrichtung“ nur aufgrund eines Auswahlverfahrens ist daher per se unberechtigt. Zumal das Auswahlrecht seitens der Staatsuniversitäten diesen mitunter bestehenden Wettbewerbs-

vorteil verwässern wird.<sup>18</sup> Unter dem Gesichtspunkt der Forschungsorientierung wird sich dies nun bereits in der Attrahierung von (forschungsorientierten) Vollzeit-Master-Studierenden zeigen und nicht erst bei der Promotion.

### 2. Selektion der Professoren

Eine für die Forschungsorientierung zentrale Selektion ist die des wissenschaftlichen Personals.<sup>19</sup> Die dominante Strategie bei den forschungsorientierten privaten Hochschulen scheint entweder der Versuch der Identifikation von Potentialen durch Erstberufungen zu sein oder aber die nunmehr häufiger zu findende Berufung von internationalen Professorinnen und Professoren, deren Herkunftshochschulen nur bedingt eine Forschungsorientierung aufweisen.

Für eine fundierte Aussage wäre eine vertiefende aktuelle Analyse der biografischen Hintergründe des Personals der Privathochschulen sicherlich hilfreich, die nach unserer Einschätzung bisher noch nicht systematisch erhoben wurde. So

---

<sup>18</sup> Auch die Alumni sind in der Regel – bis auf einige wenige, ältere Business Schools – noch keine Reputationsressource.

<sup>19</sup> Interessanterweise fehlt hierzu ein ausführlicher Hinweis in der ansonsten überzeugenden Analyse von Brockhoff, a.a.O. (Anm. 2).

besteht derzeit zumindest die Vermutung, dass von einer strukturellen Benachteiligung der Attrahierung von ausgewiesenem forschungsorientiertem wissenschaftlichem Personal bei den privaten Hochschulen gesprochen werden kann, da im öffentlich-privaten Vergleich auch nach den aktuellen Novellierungen der Besoldungen noch immer erhebliche Unterschiede in den Anreizwirkungen vorliegen (zumindest für Zweit- oder Drittberufungen an private Universitäten) und kaum vergleichbare Rahmenbedingungen für die Forschung vorliegen. Weiterhin zeichnet sich eine einseitige Fluktuationsrichtung von den wenigen forschungsorientierten privaten Hochschulen in Richtung der staatlichen Universitäten ab (Universität Witten/Herdecke, IU Bremen, WHU Koblenz oder Zeppelin Universität). Wechsel von Staatsuniversitäten an private Institutionen sind nahezu gar nicht zu verzeichnen.<sup>20</sup> In der Vergangenheit kam es bei vielen privaten Neugründungen zu Teilzeitprofessuren – vorrangig Praktiker. Durch die zunehmend auf Länderebene restriktiver gehandhabte Beurlaubungspraxis wird auch dies schwieriger bis unmöglich.

## **(2) Pfadabhängigkeit bei privaten Hochschulen: Forschungsfinanzierung**

### **1. Ausgangssituation: Kaum Staatsförderung der Forschung für Private**

Im Vergleich zu anderen Bildungssystemen ist die nur marginale staatliche Forschungsförderung z. B. aus dem CHE-Forschungsranking erkennbar. Die privaten Hochschulen erzielen die Drittmittel nahezu ausschließlich auf der Industrieebene. Ebenso hat unter den privaten Hochschulen nur die WHU Vallendar eine DFG-Mitgliedschaft. Der Kreis der privaten Hochschulen mit EU- und DFG-Projekten ist klein und umfasst vor allem die mehrfakultären Universitäten (IU Bremen, Witten/Herdecke und Zeppelin Universität) sowie einige wenige business schools.

Die bisherigen Teilnehmer in der Forschungsförderung lassen sich vereinfacht als ein Vierer-Modell zeichnen:

1. Staatsuniversitäten (zunehmend auch die Fachhochschulen),
2. Ressortforschung,
3. außeruniversitäre Forschungseinrichtungen,

---

<sup>20</sup> Ein Fall wurde 2005 mit dem Wechsel eines Jura-Vollordinarius der Universität Konstanz an die Zeppelin Universität bekannt.

#### 4. wenige Privatuniversitäten und ausgewählte Business Schools.

Ein weiteres Problem, das ebenfalls eine Pfadabhängigkeit produziert: Die fehlende Finanzierung der Vollkosten von EU- bzw. DFG-Projekten benachteiligt insbesondere kleine Hochschulen. Die Ko-Finanzierung muß hier vor allem durch private Sponsoren geleistet werden. Ein exakt gegenteiliger Effekt zu der von Deutschen oft herangezogenen amerikanischen Forschungspolitik, die privaten Hochschulen über die Overheads nicht nur eine Vollkostenfinanzierung ermöglicht, sondern gleichzeitig zu einer Strukturfinanzierung beiträgt. Es könnte auch hier von einer strukturellen Benachteiligung der Akquise von ausgewiesenem, forschungsorientiertem wissenschaftlichem Personal gesprochen werden.

#### 2. Entwicklung: Systemtransformation mit Spitzensegment und Größeneffekt

Das deutsche Bildungssystem konnte bislang in einer komparativen Analyse im Vergleich zu dem amerikanischen und französischen Modell<sup>21</sup> als ein bürokratisch organisiertes, egalitär ausgerichte-

tes System ohne Spitzensegment beschrieben werden. Durch zahlreiche Novellierungen der entsprechenden Gesetzesgrundlagen sowie weitere politische Interventionen kann eine Entwicklung hin zu einem sich hierarchisierenden, d. h. wettbewerblich organisierenden Bildungssystem mit Spitzensegment beobachtet werden. Direktauswahl der Studierenden, die differenzierbaren Studiengängenmodelle sowie die Exzellenzinitiative sind erste Indikatoren. Die Exzellenzinitiative hat in der ersten Auswahlstufe für die Förderlinien genau den vermuteten Größeneffekt erzeugt: Kleine Hochschulen sind – systematisch – nicht berücksichtigt worden, wie beispielsweise der Rektor der Universität Mannheim monierte. Im Zuge der Transformation des tertiären Bildungssektors wird dieser Größeneffekt zu berücksichtigen sein.

#### 3. Pfadabhängigkeit als Herausforderung bei Systemtransformation

Diese Problematik ist eine, die nicht auf die Unterscheidung des Systems zwischen privaten und staatlichen Hochschulen allein beschränkt bleibt, sondern zielt auch auf Allokationspfadabhängig-

---

<sup>21</sup>Vgl. dazu vor allem Christian Opitz, Hochschulen als Filter für Humankapital: Bildung und Karriere von High Potentials in den USA, Frankreich und Deutschland, Wiesbaden: Gabler, 2005.

keiten innerhalb des Staatssystems ab. Vereinfacht könnte der empirische Befund hinsichtlich der Allokation der Forschungsförderung so formuliert werden: „Forschungsförderung geht dorthin, wo schon gefördert wurde!“

Dieses Phänomen ist zum Beispiel in den USA bereits lange erkannt: Das Office of Experimental Program to Stimulate Competitive Research (EPSCoR) der National Science Foundation (NSF) hat seit nunmehr über 15 Jahren zur Vermeidung dieser Pfadabhängigkeiten die Vergabe von so genannten Research Infrastructure Improvement Grants eingerichtet. Diese werden bewilligt – unabhängig vom Hochschulstatus – in Regionen, die bisher weit unterdurchschnittlich NSF-Förderung erhielten. Allein im Jahr 2004 wurden im Rahmen dieses Programms Förderungen in Millionenhöhe bei 44 Projekten vergeben.

### (3) Pfadabhängigkeit:

#### Systemische Interdependenzen

##### 1. Systemische Interdependenzen mit forschungshemmender Wirkung

Die durchaus – aus Gründen der föderalen Logik oder aus anderen Gesichtspunkten – heterogenen Voraussetzungen für eine Neugründung oder einen „Liga-

Wechsel“ einer bestehenden Institution zeigt das systemische „Problem des Anfangs“. Diese Probleme zeigen mitunter paradox anmutende Teufelskreise. So ist beispielsweise ein konditioniertes Promotions- und Habilitationsrecht mit Wirkungen für die DFG-Mitgliedschaft verbunden. Private Institutionen haben ausgesprochen restringierte Mitgliedschaften in Landesrektoren-Konferenzen bzw. in der Hochschulrektoren-Konferenz (HRK) oder in den entsprechenden „Kanzlerrunden“. Damit verbunden ist die Förderberechtigung durch die Studienstiftung des deutschen Volkes, die eigentlich wiederum eine HRK-Mitgliedschaft voraussetzt. Ebenfalls wurde ein institutionelles Akkreditierungsverfahren durch den Wissenschaftsrat für die Landesministerien zunächst nur für private Hochschulen eingesetzt.

##### 2. Aspekte der Forschungsfinanzierung

Damit zeigt sich, dass private Hochschulen ihre eingangs erläuterten höheren Drittmittel pro Wissenschaftler-Stelle über private Förderung der Forschung realisieren und nicht über eine overhead-finanzierende staatliche Forschungsförderung wie in den USA. Damit zeigt sich ein weiteres Paradox: Private Hochschul-Neugründungen sollen bei einer staatli-

chen Anerkennung durch private Finanzierungsabsicherungen bzw. Bürgschaften seitens der Träger und Förderer zunehmend den Betrieb finanziell garantieren und per Ausfallbürgschaft absichern und dies bei mittlerweile weit reichender Kenntnis der gezeigten Pfadabhängigkeiten seitens genau dieser privaten Förderer. Trotz des 1990er Gründerbooms der „professional schools“ und „institutes“ scheinen daher erfolgreiche Neugründungen systemisch unwahrscheinlich! Durch eine entsprechende Erhöhung der Studierendenzahlen sowie der Studiengebühren kann das Modell einer „professional teaching school“ ggf. noch nachhaltig realisiert werden. Die Etablierung einer forschungsuniversitären Privatuniversität erscheint hingegen nur bei einer belastbaren Stiftungsfinanzierung durchführbar.

#### **IV. Fazit und Vorschlag**

Die Forschungsorientierung der privaten Hochschulen und insbesondere der Neugründungen der 1980er und 1990er Jahre

ist durch eine Vielzahl von Pfadabhängigkeiten deutlich unterrepräsentiert. Diese offenkundigen Pfadabhängigkeiten scheinen einer eher evolutiv entstandenen, föderalen Bildungssystemik zu entspringen.

Grundsätzlich stellt sich – auch im Rahmen der faktischen Bildungssystemtransformation hin zu einem wettbewerblich hierarchisierenden System – die Frage, inwieweit diese Pfadabhängigkeiten politisch änderbar sind oder gar gewollt.

Unter der Annahme, dass diese Pfadabhängigkeiten nicht gewollt sind, wäre es notwendig, eine dem Office of Experimental Program to Stimulate Competitive Research (EPSCoR) entsprechende Institution zu gründen – z. B. innerhalb der DFG. Hier wäre mit Bundesmitteln für kleine Hochschulen – unabhängig von staatlicher oder privater Trägerschaft – ein Förderprogramm aufzulegen, das – auf Vollkostenbasis – die Forschungsinfrastruktur der Hochschule mit dem Ziel finanziert, zukünftig an der wettbewerblich orientierten Forschungsförderung antragsfähig sein zu können.



## Gesprächsrunde und Teilnehmersdiskussion

Die Bedeutung von Forschung und Transfer stand im Mittelpunkt der dritten Debatte, die sich der Wettbewerbsgleichheit von staatlichen und privaten Hochschulen widmete. Eine staatliche Förderung von Transferleistungen und Ausgründungsinitiativen – darin waren sich die Teilnehmer in der Diskussion weitgehend einig – sollte unabhängig von ihrer Trägerschaft (öffentlich/privat) geleistet werden. Allerdings würden an deutschen Hochschulen zu häufig wissenschaftliche Leistungen erbracht, die sich nicht im Technologietransfer niederschlugen. Man gelange zu spät oder häufig auch gar nicht bis zur Produktreife (so Wolfgang Glatthaar).

Als Wirkung der Exzellenzinitiative wurde von Michael Zürn problematisiert, dass kleinere, profilorientierte Hochschulen – egal in welcher Trägerschaft – in ihren Handlungsmöglichkeiten beschnitten würden. Jürgen Schlegel informierte in diesem Zusammenhang über die Überlegung, in der zweiten Runde der Exzellenzinitiative kleineren Projekten verstärkt Berücksichtigung zu schenken. Hermann Kokenge stellte heraus, dass es im Bereich Technologietransferlösungen und -modelle bereits Lösungen und Modelle in einer großen Vielfalt gebe und Alternativen sichtbar würden.





## Studierende und Arbeitsmarkt

Es diskutieren:

**Dr. Bettina Böhm**

Kanzlerin der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

**Dr. Markus Baumanns**

Geschäftsführer der Bucerius Law School, Hamburg

**Oliver T. Maassen**

Head of HR Integration, UniCredit Group, Milan;  
vormals Leiter des Talent Centers der HVB Group, München



### Studierende und Arbeitsmarkt.

#### Career Service an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich bedanke mich herzlich für die Gelegenheit, Ihnen zum Thema Studierende und Arbeitsmarkt die Sicht einer staatlichen, und zwar einer großen, eher traditionell geprägten Universität schildern zu können. Die Veranstalter haben im Vorfeld eine Reihe von Fragen aufgeworfen, die eine leichte Skepsis erkennen lassen, ob denn staatliche Hochschulen die Notwendigkeit der Verbindung von Hochschule und Arbeitsmarkt schon im erforderlichen Maße erkannt haben.

„Können sich staatliche Hochschulen stärker auf die Studierenden einstellen, auch durch ihre Dienstleistungen?“, heißt es da, und „Soll den Studierenden das Leben ‚leicht‘ gemacht werden, oder sollen sie sich ‚durchbeißen‘ müssen?“ Und schließlich: „Haben die staatlichen Hochschulen hier ein Defizit?“

Ich kann hier unmittelbar nur für die Universität Münster sprechen, aber ich gehe davon aus, dass die Situation an vielen anderen staatlichen Hochschulen durchaus vergleichbar ist. Ich denke nicht, dass wir generell von einem Defizit der staatlichen Hochschulen auf diesem

Feld sprechen können. Allerdings: Vielleicht haben wir das Thema im Vergleich zu manchem europäischen Nachbarn erst relativ spät aufgegriffen. Wahrscheinlich sind unsere Strategien aufgrund anderer Rahmenbedingungen auch zum Teil andere als die unserer privaten Nachbarinstitutionen. Und ganz sicher gibt es noch viel zu tun, und das setzt schon bei unserer Datenlage an: Immer noch wissen wir viel zu wenig über den Verbleib unserer Absolventinnen und Absolventen, werten wir zu selten systematisch aus, welche Karrierewege eingeschlagen werden und wo Bedarfe bestehen, zu einem späteren Zeitpunkt zur Weiterbildung zurück an die Hochschule zu kommen.

Ich möchte die folgenden knapp 15 Minuten dazu nutzen, Ihnen den Career Service Münster, seine bisherigen und neuen Arbeitsschwerpunkte sowie weitergehende Aktivitäten im Aufgabenfeld Studierende und Arbeitsmarkt vorzustellen. Beginnen werde ich mit einer kurzen Skizzierung der Rahmenbedingungen am Standort Münster.

### **Rahmenbedingungen**

An der Universität Münster studieren knapp 40.000 Studierende in 15 Fachbe-

reichen. Das Fächerspektrum reicht von den Theologien über die Medizin bis zur in die Universität integrierten Musikhochschule. Rund 3.700 Absolventinnen und Absolventen verlassen zurzeit pro Jahr die Universität. Die meisten von ihnen (noch) mit einem Diplomgrad. Wie an anderen Standorten auch, ist in Münster die Studiengangsumstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge in vollem Gange.

Die Universität Münster ist also gekennzeichnet durch ihre nicht unerhebliche Größe und durch die Heterogenität ihrer Fächer und Abschlüsse; beides Faktoren, die eine gezielte Begleitung der Studierenden beim Übergang in den Arbeitsmarkt eher erschweren. Auf der anderen Seite stehen ein durch ausgezeichnete Forschungsleistungen und Ausbildungsqualität in einer Reihe von Fächern erworbenes Renommee und eine Vielfalt von Studienmöglichkeiten und Expertenwissen vor Ort.

Die beiden ersten Faktoren – Größe und Heterogenität – sprechen gegen den Versuch, mit Hilfe eines zentralen Career Service eine gezielte 1 : 1-Vermittlung von Absolventinnen und Absolventen an potentielle Arbeitgeber zu versuchen. Schon mit Blick auf die Anzahl der erforderlichen Vermittlungen bräuchte man hierzu eine

personelle Ausstattung, die angesichts der allgemeinen Ressourcenknappheit nicht realistisch ist. Hinzu kommt, dass eine gezielte Vermittlung voraussetzen würde, dass der abgeschlossene Studiengang eindeutig für ein Berufsfeld oder jedenfalls für eine bestimmte Anzahl von Berufsfeldern qualifiziert. Auch dies ist, wenn man insbesondere an die Magisterstudiengänge denkt, nicht der Fall. Wohl gemerkt, ich spreche hier nur über die Frage, inwieweit ein zentraler Career Service sich dieser Aufgabe annehmen kann – auf der Ebene einzelner Fachbereiche und Studiengänge ist eine unmittelbare Ansprache potentieller Arbeitgeber sehr wohl möglich und wird auch erfolgreich realisiert.

Aus der Perspektive ihres zentralen Career Service muss eine Universität der Größe Münsters vorrangig auf andere Strategien setzen. Sie muss Studienbedingungen schaffen, unter denen Studierende die notwendigen Informationen und Qualifikationen für den Übergang in das Berufsleben frühzeitig erwerben können, und sie muss für ein Klima Sorge tragen, in dem ihre Absolventinnen und Absolventen von Arbeitgebern als interessante Nachwuchskräfte wahrgenommen werden.

### Career Service Münster

Beide Ansätze verfolgt die Universität Münster seit zumindest 12 Jahren, als sie gemeinsam mit der Fachhochschule Münster und der Agentur für Arbeit Münster, damals noch Arbeitsamt Münster, den Career Service Münster gründete.

Der Career Service arbeitet seit seiner Gründung konzeptionell auf zwei Ebenen: Er hilft Ratsuchenden durch Information, Orientierungsveranstaltungen und Beratung bei der persönlichen Standortbestimmung und Biographieentwicklung. Und er stellt durch die Organisation von Unternehmensexkursionen, durch Praktikervorträge, Firmenplanspiele und Praktikumsanbahnung den direkten Kontakt zwischen Studierenden und Arbeitgebern her und hilft damit konkret beim Schritt in den Beruf.

Vergleichbare Zusammenschlüsse sind seitdem auch an anderen Hochschulstandorten entstanden. Ihr Vorteil ist die Bündelung der Ressourcen vor Ort, die Zusammenführung des Know-how der einzelnen Einrichtungen. Der Career Service Münster erreicht eine erhebliche Zahl von Studierenden und Wirtschaftsvertretern. Er bietet dank der guten Zusammenarbeit der Partner ein ausgespro-

chen erfolgreiches Grundangebot in den Bereichen Information, Beratung und Kontaktherstellung. Nicht verschweigen möchte ich allerdings an dieser Stelle, dass angesichts der wohl noch weiterhin zu erwartenden Umstrukturierungen auf Seiten der Bundesagentur für Arbeit heute nicht mit Sicherheit gesagt werden kann, wie sich die Beteiligung der Agenturen an den Hochschulstandorten künftig gestalten wird. Angesichts der erheblichen Beiträge, die von Seiten der Agenturen im Bereich der allgemeinen Angebote wie beispielsweise der Bewerbungstrainings geleistet werden, ist dies für den Career Service Münster und vergleichbare Einrichtungen eine kritische Frage.

### Neue Entwicklungen

Information, Beratung und Hilfe bei der Kontaktaufnahme zu potentiellen Arbeitgebern sind wesentliche Grundangebote eines Career Service. Dass man an dieser Stelle aber nicht stehen bleiben sollte, wurde in dem Moment deutlich, in dem man begann, von career planning skills zu sprechen, also von der Kompetenz, seinen beruflichen Lebensweg zu planen und zu gestalten. Wir gehen heute ganz überwiegend davon aus, dass es gerade auch Aufgabe der Hochschulen ist, diese

Kompetenz zu vermitteln. Wie genau dies geschehen kann, ist allerdings nicht immer so eindeutig. So verliert sich die Diskussion noch zu oft in Schlagworten wie „soft skills“, unter denen unterschiedliche Beteiligte Unterschiedliches verstehen.

An der Universität Münster stehen zur Vermittlung von career planning skills zwei Ansätze im Vordergrund. Erstens: die Unterstützung der Studierenden dabei, ihre eigenen Kompetenzen besser einzuschätzen und daraus Schlüsse für die Studienwahl, für eine gezielte Weiterqualifikation und für die Wahl von Berufsfeldern zu ziehen. Und zweitens, die Einbindung von Modulen zur berufsbiographischen Orientierung in das Curriculum.

### Kompetenzcheck

Zunächst zum ersten Ansatz, dem Kompetenzcheck. In der aktuellen Broschüre des Career Service Münster heißt es:

„Überfachliche Kompetenzen, Schlüssel-fertigkeiten, soft skills – häufig wird über sie gesprochen, häufig werden sie gefordert. [...] Bei genauerem Hinsehen stellt sich aber die Frage: Was ist eigentlich gemeint? Habe ich diese Qualifikationen? Und wenn nicht, wie kann ich sie erwerben?“

Gemeinsam mit der Beratungsstelle für Organisationen im Fach Psychologie wurde ein webbasierter Test entworfen, der Studierenden und Absolventen eine Selbsteinschätzung in Kategorien wie Informationsmanagement, Selbstpräsentation oder auch kulturelle Kompetenz ermöglicht. Die Auswertung der Antworten erfolgt in Relation zu Teilnehmern aus vergleichbaren Studiengängen. Gleichzeitig mit der Testauswertung erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Informationen zu Einrichtungen und Angeboten der Hochschule, mit deren Hilfe sie erkannte Schwächen gezielt angehen können. Im Februar dieses Jahres klickte sich bereits der 1.000. Teilnehmer durch den Fragenkatalog. Eine gute Voraussetzung, um die Ergebnisse bald auch mit Blick auf die Situation in den verschiedenen Fächern und notwendige Curriculumsentwicklungen auszuwerten.

Bereits bei der Studienfachwahl setzt ein weiteres Projekt der Universität Münster im Bereich der career planning skills an. Wissenschaftler aus den Abteilungen Qualitätsentwicklung und Evaluierung und der Beratungsstelle für Organisationen entwickeln zurzeit mit Unterstützung des Rektorats einen webbasierten Eignungstest für angehende Lehramtsstudierende. Das Projekt basiert auf dem Gedanken,

dass sich der Lehrerberuf in hohem Maß durch die Notwendigkeit personaler und sozialer Kompetenzen auszeichnet, die, je nach personaler Disposition, mehr oder weniger aufwändig gelernt werden können. Durch eine Potenzialanalyse sollen die angehenden Studierenden Informationen über ihre Stärken und Schwächen und Anregungen für die Entwicklung der jeweiligen Potenziale erhalten. Der Test ist zunächst als Selbstcheck und nicht als Auswahlinstrument der Hochschule angelegt. Geplant ist aber, den Test in die Beratung zur Studienwahl und die Studienfachberatung zu integrieren, also Studienbewerbern und Studierenden ausreichend Möglichkeiten zu geben, ihr Ergebnis mit Experten zu diskutieren.

### **Curriculumsentwicklung**

Der zweite Ansatz der Universität Münster zur Vermittlung von career planning skills liegt in der Integration von berufsbiographisch orientierenden Angeboten in das Curriculum ihrer Studiengänge. Im Rahmen der Umstellung der Studienstrukturen werden zurzeit an der Universität Münster in großer Zahl Zwei-Fach-Bachelorstudiengänge eingerichtet. Neben Studienanteilen in beiden Fächern von je 80 credit points ist ein nicht uner-



heblicher Teil des Curriculums in diesen Studiengängen den sogenannten Allgemeinen Studien vorbehalten (20 credit points). Als ein zentrales Angebot im Rahmen dieser Allgemeinen Studien erweist sich das vom Career Service entwickelte und realisierte Modul zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines Berufspraktikums. Ziel ist es, die oftmals relativ unverbunden neben dem Studienverlauf stehenden Praktika stärker in den Studiengang einzubinden. Im Vordergrund steht eine Unterstützung der Studierenden bei der Ermittlung, welche Arbeitsmarktsegmente für sie oder ihn in Betracht kommen, bei der Informationssuche und der Bewerbung, aber auch bei der anschließenden Auswertung der gewonnenen Erkenntnisse für das weitere Studium und den Berufsweg.

### **Exkurs: Ideen-mining**

Bevor ich zu einigen abschließenden Bemerkungen komme, ein kurzer Exkurs, der Ihnen zeigen soll, dass die Verbindung von Studierenden und Arbeitsmarkt auch auf ganz anderen Wegen realisiert werden kann – phantasievollen Wege, die man einer großen, vielleicht daher vermeintlich schwerfälligen Universität nicht ohne weiteres zutraut.

Seit 2003 hat die Arbeitsstelle Forschungstransfer im Rahmen ihres Projekts Ideen-mining bereits acht think tanks mit Studierenden und Lehrenden der Universität Münster realisiert. Unternehmen und andere Institutionen buchen thematische think tanks, um Ideen zur Lösung einer internen Problemstellung zu generieren. Kunden waren bisher beispielsweise ein Fahrradhersteller, ein Energieunternehmen, ein Museum oder auch die Westfälischen Nachrichten. Diese Kunden wollen Ideen für die Weiterentwicklung oder die Vermarktung ihrer Produkte gewinnen. Studierende und Lehrende werden aus unterschiedlichen, zum Teil mit der Problemstellung gar nicht unmittelbar im Zusammenhang stehenden Fächern ausgewählt. Sie erfahren, gemeinsam mit Vertretern des auftraggebenden Unternehmens, wie durch die Anwendung von Kreativitätstechniken eingeschlossene Denkbahnen verlassen und interdisziplinäre Lösungsansätze erarbeitet werden können. Ein Modell, von dem nach den bisherigen Erfahrungen beide Seiten, Auftraggeber wie Studierende und Lehrende, enorm profitieren. Das Programm ist für die nächste Zeit „ausgebucht“: Weitere zehn Veranstaltungen sind konkret geplant.

### Schlussbemerkung

Ich komme zum Schluss meines Beitrags. Wie eingangs bemerkt, würde ich nicht von einem generellen Defizit der staatlichen Hochschulen bei der Vorbereitung der Studierenden auf den Arbeitsmarkt sprechen. Bezogen auf einzelne Studiengänge und Fächerkulturen kann man sicherlich Unterschiede feststellen. Auf der zentralen Ebene zielen unsere Maßnahmen angesichts großer Zahlen und heterogener Ausbildungsgänge weniger auf die unmittelbare Vermittlung als vielmehr darauf ab, Instrumente bereitzustellen und Qualifikationen zu vermitteln, um die Studierenden selbst in die Lage zu versetzen, ihre berufliche Karriere ei-

genverantwortlich zu planen und zu realisieren.

Dass Universitäten zunehmend bereit sind, sich diesen Fragen zu stellen und auch entsprechende Ressourcen einzusetzen, hängt einerseits mit einem sich wandelnden Selbstverständnis als Bildungs- und Ausbildungsstätte zusammen. Ganz sicher liegt der Grund aber auch im Wettbewerb zwischen den Hochschulen, der hier durchaus einen positiven Druck zur Veränderung mit sich bringt. Das Engagement einer Universität bei der Vorbereitung der Studierenden auf den Arbeitsmarkt ist heute ein Qualitätsmerkmal – öffentlicher wie privater Hochschulen.





## Die Bucerius Law School

Verantwortlich handelnde Universitäten der Zukunft stehen vor großen Aufgaben. Sie bilden ihre Studierenden aus, leiten sie zum wissenschaftlichen Arbeiten an und vermitteln Schlüsselqualifikationen, die für das spätere Berufsleben von Bedeutung sein werden. Sie stellen Verbindungen zu potenziellen Arbeitgebern her, binden Alumni dauerhaft an sich und betreiben aktives Fundraising. Studiengebühren zahlende Studierende werden sich bei der Wahl ihrer Universität auch davon leiten lassen, ob sie von der Universität im Hinblick auf den Übergang in die Berufstätigkeit ein befriedigendes Angebot erhalten. Sie zahlen nicht nur Studiengebühren, weil sie von der Hoch-

schule ihrer Wahl erwarten, dass diese sie in ihrem Studienfach hervorragend ausbildet, sondern auch, weil sie erwarten, dass die Hochschule ihnen Wege in die Berufstätigkeit aufzeigt. Außerdem werden deutsche Universitäten der Zukunft alle Anstrengungen unternehmen müssen, um in Forschung und Wissenschaft wieder den Anschluss an die Weltspitze zu erlangen.

Deutsche Universitäten müssen sich auf die großen Herausforderungen in den kommenden Jahren einstellen. Dies gilt gerade im Hinblick auf die lange vernachlässigte Betreuung von Studenten über das reine Fachstudium hinaus. Sich die-

sen Aufgaben offensiv zu stellen, birgt große Chancen für eine nachhaltige Stärkung der Universitäten. Eine gute Betreuung von Studierenden bis in das Berufsleben hinein und die systematische und strukturierte Arbeit mit Absolventen sind der Schlüssel für eine hohe Identifikation der Absolventen mit ihrer Alma Mater. Absolventen sind zu einem „return on investment“ bereit, wenn es eine spürbare Investition der Universität in sie als Studierende gegeben hat und sie das Gefühl haben, dass sie ihren Werdegang auch ihrer Universität verdanken. Zufriedene Absolventen werden ihre Expertise und ihre Unterstützung gerne den aktiven Studierende ihrer Hochschule zur Verfügung stellen. Die Aufgaben eines funktionierenden Career und Placement Office sind mit der Alumniarbeit und dem Fundraising einer Hochschule eng verzahnt.

Die von der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius gegründete, staatlich anerkannte, privat finanzierte Bucerius Law School verdankt ihre Entstehung unter anderem der Überzeugung in die gegenseitige Abhängigkeit der geschilderten Aufgabenbereiche. Die Betreuung der Studierenden bis in das Berufsleben hinein ist eine der Aufgaben, die sich die Bucerius

Law School von vornherein gestellt hat. An der Bucerius Law School, die ihren Studienbetrieb im Oktober 2000 aufnahm, werden 500 sorgfältig ausgewählte Studenten auf den Bachelor of Laws (LL.B.) und das Erste Juristische Staatsexamen vorbereitet. Hinzu kommen jedes Jahr im Herbst 70 ausgewählte Studenten von den 80 Partnerhochschulen der Bucerius Law School aus 20 Ländern der Erde, die im Austausch zum jeweils zweiten Jahrgang der deutschen Bucerius-Studenten im Rahmen eines englischsprachigen „International and Comparative Business Law“-Programms ein halbes Jahr auf dem Campus in Hamburg verbringen. 16 Professoren lehren und forschen fest an der Hochschule. Sie werden von jährlich rund 30 nationalen und internationalen Gastprofessoren und Praktikern unterstützt. Der erste Jahrgang der Studierenden hat das Erste Staatsexamen im Laufe des Jahres 2005 absolviert – mit weit überdurchschnittlichem Erfolg. Fast alle Absolventen des ersten Jahrgangs sind dem Alumniverein beigetreten. Die Hochschule hat bislang 15 Doktoranden und einen Habilitanden hervorgebracht. Rund 50 Prozent der Absolventen der Hochschule streben eine Promotion an der Bucerius Law School oder extern an.

Wesentliches Verbindungsglied zwischen Universität und Arbeitsmarkt ist die Absolventenarbeit. Mit ihr sind verschiedene Bereiche des Hochschulmanagements betraut: Career Office, Alumniarbeit in enger Abstimmung mit dem von Absolventen gegründeten Alumniverein, das mit dem Fundraising betraute Team des Resource Development und das Studium generale. Charakteristisch für die Ausbildung an der Bucerius Law School ist ferner, dass diese Bereiche auch international gepflegt und gelebt werden.

Kernaufgabe des Career Office ist die Vermittlung von intensiven Praktika im In- und Ausland, die am Ende des ersten und des zweiten Studienjahrs von den Studierenden verpflichtend absolviert werden müssen. Die Praktika werden in enger Abstimmung mit den Förderern der Hochschule, Kanzleien, Unternehmen und Institutionen vermittelt. Zusätzlich betreut das Career Office das Mentorenprogramm, in dem erfahrene Praktiker aus unterschiedlichen juristischen Berufsfeldern Studierenden bei deren Praktikawahl, bei der Entscheidung über die Referendarstationen und schließlich bei der Berufswahl zur Verfügung stehen. Zurzeit nehmen 15 externe, national und international tätige Juristen aktiv an diesem Programm teil. Gemeinsam mit dem

Alumniverein entwickelt das Career Office eine Karrieredatenbank, über die Angebote für Praktika, Nebentätigkeiten, Referendarstationen und Jobs zur Überbrückung von Wartezeiten zum Referendariat lanciert werden. Ab 2006 bietet dieses Portal prioritär den Förderern der Hochschule Bewerberprofile der Absolventen an. Schließlich veranstaltet das Career Office in Koordination mit dem Studium generale Bewerbungstrainings, Rhetorikkurse sowie Trainingseinheiten zu Vorstellungsgesprächen und der Erstellung von Bewerbungsunterlagen.

Die Alumniarbeit der Bucerius Law School beginnt am Tag der Einschreibung. Schon mit dem Beginn der Aufnahme des Studiums soll der Student eine Bindung zu seiner Hochschule entwickeln, die ein Leben lang andauert. Die feierliche Einschreiberemonie wird mit der Ehrung der Absolventen des Staatsexamens im Rahmen eines großen akademischen Festakts verbunden. Das Team Resource Development der Hochschule richtet das jährlich stattfindende zentrale Fundraising Dinner, den Stiftertag, in enger Zusammenarbeit mit dem Absolventenverein „Bucerius Alumni e.V.“ aus. Die Alumni werden von der Hochschule regelmäßig über neueste Entwicklungen an der Hochschule informiert und zu allen

wichtigen Veranstaltungen eingeladen. Der alljährlich zum Abschluss des Bachelorexamens eines Jahrgangs organisierte Hochschulball im Frühjahr hat sich zu einem zentralen feierlichen Treffpunkt von Studierenden, Absolventen und Förderern entwickelt.

Der Absolventenverein „Bucerius Alumni e.V.“ agiert unabhängig, aber in enger Abstimmung mit der Alumniarbeit der Hochschule. Er fördert die Kontaktpflege unter den Absolventen und koordiniert die Zusammenarbeit zwischen den Absolventen und den unterschiedlichen Arbeitsbereichen der Hochschule.

Das Team Resource Development der Hochschule wirbt um Förderer und pflegt bestehende Donatoren: Kanzleien, Unternehmen und Institutionen, die ihren Nachwuchs aus dem Kreis der Absolventen der Hochschule zu gewinnen trachten, oder Stiftungen, die die hochschulpolitischen Ziele der Bucerius Law School aktiv unterstützen. Das Team steht ferner der „Stiftung zur Förderung der Bucerius Law School (Förderstiftung)“ zur Seite, die gegründet wurde, um langfristig ein Kapital zur Stützung der Hochschulfinanzierung aufzubauen und um unselbständige Stiftungen zu werben, die bereit sind, bestimmte Inhalte an der Hochschule

dauerhaft zu fördern. Es organisiert Fundraising-Veranstaltungen, initiiert Sonderkampagnen wie [www.tausendmaltausend.de](http://www.tausendmaltausend.de) zur Stärkung des Kapitalstocks der Förderstiftung und organisiert in Abstimmung mit dem Career Office die „Unternehmergespräche“ an der Hochschule, über die bestehende und potenzielle Förderer in direkten Austausch mit den Studierenden treten. Seit Aufnahme des Studienbetriebs tragen die Einnahmen aus dem Bereich Fundraising zu 13 bis 15 Prozent zum Etat der Hochschule bei.

Eine bei Gründung der Hochschule nicht erwartete erfreuliche Entwicklung erleben wir bei den internationalen Gaststudenten, die für ein halbes Jahr das Bild auf dem Campus mit prägen. Sie entwickeln in der relativ kurzen Zeit ihres Aufenthalts eine so hohe Bindung an die Bucerius Law School, dass sich die Hochschule dazu entschlossen hat, in Washington ein Büro zur Betreuung der amerikanischen Alumni zu eröffnen. Für das Jahr 2007 ist die Eröffnung eines Asian Desk gleichen Zuschnitts und gleicher Zielsetzung in Shanghai geplant. Über einen englischsprachigen Newsletter werden die internationalen Alumni über die neuesten Entwicklungen auf dem Campus auf dem Laufenden gehalten.

ten und über regelmäßig stattfindende „Bucerius-receptions“ und CEO roundtable-discussions gebunden. Nicht unerwähnt sollte bleiben, dass das Programm seit seinem ersten Durchlauf vor vier Jahren fünf Hochzeiten und zwei Babies zur Konsequenz gehabt hat! Im September 2005 konnte die erste Spende eines chinesischen Alumnus verzeichnet werden.

Eine von deutschen Universitätsvertretern oft gestellte Frage lautet, ob die curricularen Inhalte und damit die wissenschaftliche Freiheit von Forschung und Lehre beeinflusst werden, wenn die Hochschule so eng mit Förderern und Praktikern zusammenarbeitet. Die Antwort darauf lautet: Die deutsche Fußballnationalmannschaft mag gesponsert werden von wem auch immer, Mannschaftsaufstellung und Spieltaktik, also Inhalte, sind Sache des Trainerteams und werden in keiner Weise von Förderern bestimmt oder beeinflusst.

Herausforderungen und Chancen für deutsche Universitäten – die hier skizzierten Arbeitsbereiche stellen große Anforderungen an das Personal, an Leitung, Professoren und Management einer Hochschule. Eine der wichtigsten Aufgaben der kommenden Jahre wird es sein, vor allem die administrativen Arbeitsbereiche in deutschen Universitäten erheblich zu professionalisieren. Deutsche Universitäten werden sehr viel stärker als in der Vergangenheit nationalem und internationalem Wettbewerb ausgesetzt sein. Sie werden sich stärker als bislang als Dienstleister verstehen müssen, wenn sie in diesem Wettbewerb bestehen wollen. Die inhaltliche und praktische Vorbereitung auf das Berufsleben ist zentraler Bestandteil des Angebots der Universität an ihre Studenten.







## Career Center als Central Link

### 1. Einleitung

Berufsbefähigung – das ist das ultimative Ziel eines akademischen Studiums, wie im Rahmen des Bologna-Prozesses immer wieder betont wird. Und das ist auch gut so, sagen wir Arbeitgeber, denn ein Persönlichkeitsbild à la Humboldt muss nicht im Widerspruch stehen zu der akademisch gebildeten Persönlichkeit, die die komplexen Anforderungen der heutigen Arbeitswelt meistert. Zu Recht rücken neben dem Fachwissen auch methodische, fachübergreifende und soziale Schlüsselkompetenzen in den Fokus akademischer Curricula.

Mittlerweile finden sich die Anforderungen der Wirtschaft in immer mehr Bachelor-/Mastercurricula wieder: Soft skills, Service-Orientierung, Arbeitsmethodik und Praktika werden zu integrierten Bestandteilen von Studienmodulen. Dozenten aus der Praxis und viele Praktikumsstellen für Studenten sorgen dafür, dass sich Uni und Arbeitsmarkt nicht mehr wie zwei unbekannte Welten begegnen. Zudem haben bereits bestehende und neu gegründete private Hochschulen den Bezug zur Wirtschaft klar im Blick. Beispiele dafür sind gemeinsame Projekte von Hochschulen und Wirtschaft, praxisorientierte Lehr- und Lernformen, rasche An-

passung der Studienstrukturen ans Bologna-Modell, gute Dozenten-Studierenden-Relation.

So weit die positive Bilanz. Es bleibt die Frage, ob die Universitäten – egal, ob staatlich oder privat – ausreichend systematisch und quasi krisenfest mit dem Arbeitsmarkt verbunden sind. Praxisgerecht strukturierte Studiengänge sind nur ein Teil des Weges, der in die Berufsfähigkeit münden soll. Für das Nadelöhr des Berufseinstiegs müssen die Hochschulen gemeinsam mit der Wirtschaft auch eine stabile „Einfädelhilfe“ bereitstellen. Ohne ein solches Instrument verliert alle Vorarbeit an Effizienz.

Im Folgenden möchte ich zunächst einige Aspekte der Beziehung zwischen Studierenden und Arbeitsmarkt isoliert betrachten und abschließend einen Vorschlag zur Organisation von Career Centern machen. Daraus ergibt sich unsere Antwort auf die Frage, ob – oder besser wie – Hochschule und Arbeitsmarkt richtig verbunden werden. Aber vor jeder Antwort steht das auf Erkenntnis gerichtete Fragen. Deshalb möchte ich die vom Veranstalter vorgeschlagenen Fragen etwas freier handhaben, bündeln und in folgender Ordnung erörtern:

- Was erwarten Arbeitgeber von Bewerbern und von den „entsendenden“ Hochschulen?
- Welche Erfahrungen haben wir mit privaten und mit staatlichen Hochschulen gemacht?
- Droht Überversorgung durch den bestmöglichen „Service am Studenten“ bzw. wäre doch der Hochschulschun gel die bessere Schule fürs Leben?

## **2. Was erwarten Arbeitgeber von Bewerbern und Hochschulen?**

Schlicht ausgedrückt: Lernt uns und unsere Anforderungen kennen! Das bedeutet zunächst einfach, dass Studierende Praxiserfahrung sammeln, dass die Hochschulen ihren Lehrbetrieb durch Dozenten aus der Praxis bereichern, dass bei der Konzeption und Akkreditierung von Studiengängen die Wirtschaft stärker mit einbezogen wird. Wir leisten gerne einen konstruktiven Beitrag. Ein Beispiel dafür ist der gemeinsame Vorschlag von Hypo-Vereinsbank und Münchener Rück zur Gestaltung eines Bachelor-Studiengangs Wirtschaftswissenschaften im Rahmen der Cluster-Initiative „Stärkung des Finanzplatzes Bayern“. Die Module des Modell-Curriculums sind outputorientiert

und umfassen Fachkompetenzen, Methodenkompetenzen, Sozialkompetenzen, ein Studium Generale, Auslands- und Praxisphasen.

Außerdem erwarten wir von den Hochschulen, dass sie das Tempo der Umstellung auf Bachelor-/Masterstudiengänge noch forcieren. Nur so werden wir es schaffen, dass sich mehr Studienanfänger als die derzeitige Quote von unter 10 Prozent für ein Bachelorstudium entscheiden.

### **3. Welche Erfahrungen haben wir mit privaten und mit staatlichen Hochschulen gemacht?**

Kurz gesagt: Unverzichtbare mit beiden! Absolventen für unsere Traineeprogramme für Externe kommen (quantitativ bedingt) hauptsächlich von staatlichen Hochschulen – aber nicht ausschließlich. Unsere internen Trainees absolvieren in der Mehrzahl einen berufsbegleitenden Studiengang, viele davon bei privaten Anbietern von Präsenz-, aber auch von Fernstudiengängen. Bei der Beratung votieren wir ganz klar für Bachelor-Studiengänge. Unsere Top-Azubis können berufsintegrierte Studiengänge absolvieren: Hier kooperieren wir seit Jahren erfolg-

reich mit der privaten Hochschule für Bankwirtschaft in Frankfurt. Aktuell konzipieren wir einen berufsintegrierten Studiengang „Finanzdienstleistungsmanagement“ mit der (staatlichen) Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, die unsere Vorstellungen optimal umsetzt. Unsere Kriterien für die Beurteilung von Hochschulen sind nicht „staatlich“ oder „privat“, sondern: Qualität, Flexibilität, Innovationsfähigkeit. Zwar sind private Universitäten und Fachhochschulen aufgrund ihrer geringeren Größe oft innovationsfähiger; letzten Endes kommt es aber auf die Qualität einzelner Fachbereiche an – und hier sehen wir als gute Beispiele die KU Eichstätt, die HfB Frankfurt, aber z. B. auch Bayreuth mit dem Studiengang „Philosophy and Economics“.

### **4. Droht Überversorgung durch den bestmöglichen Service am Studenten bzw. wäre der Hochschuldschungel die bessere Schule fürs Leben?**

Würden wir diese hypothetische Frage nicht mit einem doppelten „Nein“ beantworten, müssten wir uns keine ernsthaften Gedanken mehr über die Organisation eines „Student Service“ bzw. „Career Centers“ machen. Zur Erläuterung: Angeichts der Situation am Bewerber- und

Arbeitsmarkt müssen wir noch von einer Unterversorgung (der Studenten, und damit auch der Wirtschaft) ausgehen. Natürlich erwirbt, wer im Hochschuldschungel mit Erfolg überlebt, gewisse Kompetenzen wie Organisations- und Durchhaltevermögen. Aber das ist doch sehr dem Einzelfall überlassen und insgesamt zu unsystematisch, so dass es zu viel Zeit kostet – und gerade der Faktor Studienzzeit soll mit den neuen Strukturen gestrafft werden. Das „Modell Dschungel“ ist zu zeitaufwändig und sollte der Vergangenheit angehören.

### **5. Wie soll ein Career Center als erfolgreicher Link zwischen Studium und Arbeitsmarkt organisiert werden?**

Vorweg: Career Center oder Student Services an Hochschulen sind in den USA und in Großbritannien seit Jahrzehnten etablierter Bestandteil der dortigen Universitäten. Sie sind integraler Schlussstein des angelsächsischen gestuften Modells und dienen dem „employability“-Gedanken. Ein gutes Beispiel unter vielen ist der „Careers Advisory Service“ der renommierten Heriot-Watt-University in Edinburgh: Das Angebot ist differenziert nach acht verschiedenen Zielgruppen (darunter Studenten in unterschiedli-

chen Studienphasen, aber auch Arbeitgeber) und nach acht verschiedenen Sachgebieten. Die Ansprache auf der Website ist persönlich und kompetent, das „Mission Statement“ lautet: „The Careers Advisory Service provides impartial and confidential careers advice and guidance to students and graduates. Our role is to help you to identify career goals and to develop the skills required to find employment. We provide a comprehensive information and vacancy service to assist you with your career planning.“

Einfacher und umfassender kann man es nicht ausdrücken. Haben sich die deutschen Hochschulen schon am angelsächsischen Beispiel orientiert?

Hier zu Lande haben die privaten Universitäten dem arbeitsmarktorientierten Service-Gedanken schneller Rechnung getragen als ihre staatlichen Peers. Aber auch bei diesen finden sich mittlerweile weit verbreitet Career Services oder Einrichtungen mit vergleichbarer Funktion. Unsere Internet-Recherche, die 16 staatliche Hochschulen in verschiedenen Bundesländern sichtete, ergab, dass „Career Service“ zum großen Teil als selbstständige Einheit in der Zentralen Verwaltung angesiedelt ist oder als Untereinheit der Zentralen Studienberatung, aber auch als

gemeinsame Einrichtung von Universität, Fachhochschule und Arbeitsagentur vor Ort, wie z. B. in Münster. Die Ausprägung als „loses Netzwerk“ ist eine weitere Variante, die z. B. in Osnabrück existiert: Universität, FH und Katholische Fachhochschule Norddeutschland arbeiten dort mit der Bundesagentur für Arbeit zusammen, wobei eingeräumt wird: „Eine zentrale Stelle für Career Services gibt es zwar nicht – wohl aber vielfältige Aktivitäten, die zum Teil miteinander vernetzt sind.“

Dieses Modell halten wir nicht für schlagkräftig genug: Natürlich braucht es Netzwerke, aber auch den besonderen Ehrgeiz eines hochschuleigenen Career Service, gerade die Studenten der eigenen Hochschule für den Gang durchs Nadelöhr fit zu machen. Dazu muss die Kenntnis der Gründe kommen, warum Absolventen einer bestimmten Hochschule besonders „employable“ sind, so dass im Kontakt mit potenziellen Arbeitgebern das Profil der Absolventen deutlich wird.

Den größten Erfolg verspricht ein Career Service, der organisatorisch in das Studium selbst eingebunden ist. Nur so kennt der Service die Curricula bzw. kann Einfluss darauf nehmen, und nur so kennen auch alle Studierenden den Career Service bzw. die Bedingungen der Berufs-

fähigkeit. Die Aktivitäten eines Career Service müssen an einer zentralen Stelle gebündelt und koordiniert werden – diese Stelle soll kein bloßer Anhang der Verwaltung sein, sondern in alle Fakultäten hineinreichen und den Gedanken der „employability“ dort umsetzen. Selbstverständlich muss dies in verschiedenen Fachbereichen unterschiedlich ausgeprägt sein und darf nicht nur dem Gedanken der kurzfristigen Verwertbarkeit von Kompetenzen untergeordnet sein.

Als ein gutes Beispiel möchte ich die Universität Bielefeld anführen, wo im Frühjahr der „Arbeitsbereich Berufsorientierung & Schlüsselkompetenzen“ (BO&SK) gegründet wurde. Der Bereich wurde vom Prorektor für Studium und Lehre initiiert und „unterstützt die Fakultäten dabei, in den Bachelor-Studiengängen Praxisstudien zu implementieren und berufsrelevante Schlüsselkompetenzen zu vermitteln.“ Im Bereich BO&SK wurden auch bisherige Einzelprojekte wie z. B. „Studierende und Wirtschaft“ mit dem Career Service zusammengeführt, um die jeweiligen Angebote zu bündeln und zu einem gemeinsamen Angebotspektrum zu erweitern. Vernünftig klingt auch, dass „die Unterstützung der Fakultäten durch die Mitarbeiterinnen dieses Arbeitsbereichs prozessorientiert konzi-

piert [ist], auf verschiedenen Ebenen erfolgt und versucht, damit zugleich unterschiedlichen Voraussetzungen in den Fakultäten Rechnung zu tragen.“ Das Angebot richtet sich an „Lehrende, Graduierte und Studierende“.

Das Modell „Arbeitsbereich“ ist sicher nicht die einzig mögliche Organisations-

form eines Career Service. Für wesentlich halten wir allerdings immer, dass sich ein Career Center quasi als eine zentrale Nervenzelle im neuronalen Netzwerk von Hochschule und Arbeitswelt versteht, die Impulse aus der Lebensumwelt aufnimmt, bündelt und in Richtung aller Beteiligten weitergibt.

### Gesprächsrunde und Teilnehmersdiskussion

In der von Kate Maleike (Deutschlandfunk) moderierten Diskussion um eine Verbesserung der Schnittstelle von Studium und Arbeitsmarkt waren sich die Teilnehmer schnell einig, dass beide Hochschultypen verstärkt Anstrengungen für den Übergang der Absolventen in den Beruf unternehmen müssen. Die von

Oliver Maassen geäußerte Kritik am derzeitigen Akkreditierungssystem, welches eine Berufsorientierung und die Wünsche der Personalrekrutierer viel zu wenig berücksichtige, wies Jürgen Schlegel zurück. Schlegel betonte hingegen die positiven Effekte der Akkreditierung.







## Bedingungen und Möglichkeiten der Finanzierung

Es diskutieren:

**Prof. Dr. Udo Steffens**

Präsident der HfB - Business School of Finance & Management und  
Vorstandssprecher des Verbandes der Privaten Hochschulen e. V.  
(VPH), Frankfurt/Main

**Prof. Dr. Uwe Schneidewind**

Präsident der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

**Lutz Stratmann**

Minister für Wissenschaft und Kultur des Landes Niedersachsen

**Prof. Dr. Dr. h.c. Hans N. Weiler**

Professor (em.) der Stanford University;  
Rektor a. D. der Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder



### Hochschulentwicklungsstrategien und Governance-Strukturen am Beispiel der Hochschule für Bankwirtschaft, Frankfurt/Main

„Education is a business. Zu uns kommen die Studenten, weil sie eine gute Ausbildung wollen, und das ist ein Geschäft. Dass man dafür bezahlt, ist von Australien über Amerika bis nach England eine Selbstverständlichkeit“. Mit diesen Worten bekennt sich Hans-Wolfgang Arndt, der Rektor der (öffentlich-rechtlichen) Universität Mannheim, deutlich zur Business-Orientierung seiner Universität.

Hier geht es um die Finanzierung der deutschen Hochschulen. Bei diesem Thema sollten wir uns keinen Illusionen hingeben, was die Besserstellung der privaten Hochschulen angeht. Nach Angaben

des Hochschulkompasses der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) studieren derzeit lediglich 2,5 Prozent aller Studierenden in Deutschland an einer privaten Hochschule. Zwar ist die Tendenz steigend und der Gründungswille ungebrochen, doch können private Hochschulen sowohl von ihrer relativen Größe als auch von ihrem Fächerspektrum die öffentlich-rechtlichen nur ergänzen – und im besten Fall sind sie ein „Reformmotor“.

Private Hochschulen realisieren alternative Hochschulkonzepte, ohne dabei Lehre und Forschung wirklich neu erfinden zu wollen. Es sind eher die Metafragen zu

Hochschule und Metatugenden, die den Unterschied machen.

Engstens mit dem Thema Finanzierung verknüpft sind zwei wesentliche Aspekte, die entscheidend sind, wenn sich eine Hochschule als moderne, zukunftsweisende Institution aufstellen will:

1. Welche Visionen, Ziele und Strategien entwickelt und verfolgt eine Hochschule?
2. Welche Governance-Struktur gibt sich eine Hochschule, eine Wissenschafts- oder Bildungsinstitution? „management-driven“? „faculty-driven“?

### Die Strategie

Bevor man sich über Einzelheiten der Finanzierung von Hochschulen Gedanken macht, ist es essentiell, die Positionierung, die eine Hochschule anstrebt, zu definieren: In welchem Kontext (regional, national oder international; Branchenbezug; etc.) will sie sich und ihre Angebote in Lehre und Forschung aufstellen, welche Marktposition strebt sie im Wettbewerb mit anderen Hochschulen an und in welchem zeitlichen Rahmen will sie das alles erreichen? Das heißt: Wir sollten durchaus erwägen, im Rahmen der allge-

meinen Strategiediskussion Erkenntnisse aus der Managementlehre zu nutzen und sie auf unsere Hochschulen anzuwenden. Viele Erfahrungen sind durchaus übertragbar. Hochschulen im privaten Format ähneln eher einem kleinen oder mittelständischen Unternehmen; klassische öffentlich-rechtliche Universitäten, die eventuell auch eine Klinik betreiben, sind durchaus mit großen Unternehmen vergleichbar.

Nur wenn Hochschulen klare Ziele und eine eindeutige Positionierung definieren und daraus selbstverständlich strategische Optionen und Maßnahmen ableiten, werden sie bestehende und potentielle stakeholder als Finanziers gewinnen.

Stakeholder öffentlich-rechtlicher Hochschulen sind zunächst die Bundesländer, außerdem die Studierenden sowie Professoren, Dozenten und Mitarbeiter. Ganz bewusst erwähne ich die Absolventen hier nicht. Staatliche Hochschulen haben sich lange nicht für ihre Absolventen interessiert, weder Kontakt gehalten noch Daten über ihre Karrieren gesammelt oder spezielle Angebote für sie gemacht. Öffentlich-rechtliche Hochschulen müssen enorme Aufbauarbeit leisten, um zunächst eine solide Kontaktbasis zu ihren Absolventen herzustellen, um sie

dann als echte mitgestaltende Stakeholder zu gewinnen. Einige öffentliche-rechtliche Hochschulen beginnen derzeit mit derartigen Anstrengungen.

Private Hochschulen sind in der Regel mit einem eindeutigen Auftrag gegründet worden, aus dem sich ihre Strategie und damit auch ihre Stakeholder ableiten lassen. So bestand der Gründungsauftrag meiner eigenen Hochschule – der HfB – Business School of Finance & Management in Frankfurt am Main – darin, eine attraktive Hochschulausbildung für junge Bankmitarbeiter zu entwickeln, die berufsintegriert gestaltet war und ein obligatorisches Auslandssemester vorsah. Zur Gründungszeit der HfB, Anfang der 1990er Jahre, war das eine echte Innovation! Mit dem HfB-Studium konnten wir die Attraktivität einer Karriere in der Bank- und Finanzdienstleistungsbranche erhöhen. Jungen, talentierten Bankkaufleuten konnten wir nach Abschluss der Ausbildung eine echte Entwicklungsoption anbieten und sie gleichzeitig an die Hochschule und die Bank binden. Der Auftrag der HfB war damals also sehr zweckgebunden. Inzwischen hat sie sich als Standortfaktor für den Finanzplatz Deutschland – und das ist letztlich Frankfurt – positioniert.

Wir bieten heute vier Bachelor-, acht Master- und ein Ph.D.-Programm an; die Berufsintegration ist nicht mehr obligatorisch, aber immer optional, so dass viele Unternehmen am Finanzplatz ihre jungen Talente direkt von der HfB rekrutieren. So starten unsere Studierenden, wenn sie nicht bereits parallel zum Studium berufstätig sind, ihre Karrieren über ein Praktikum oder im Rahmen der thesis, die sie mit einem Unternehmen verfassen. Die HfB hat sich hierbei als Inkubator für Ideen und Kontakte etabliert.

Jede Ziel- und Strategieformulierung für eine Hochschule sollte nach meiner Erfahrung den Faktor „Standort“ adressieren. Indem eine Hochschule Mehrwerte (Ausbildung und Bereitstellung von Absolventen, Forschungsprojekte, öffentlich zugängliche Bibliothek, etc.) für die direkte Umgebung schafft, interessante Hochschulkontakte aus Forschung und Lehre als Gäste in eine Region holt, zu spannenden Veranstaltungen einlädt, bereichert sie eine Stadt beziehungsweise eine Region ungemein und trägt zu einem positiven Imagegewinn bei. Für Städte und Regionen kann es heute attraktiver sein, eine (international) renommierte Hochschule am Standort zu fördern – ideell oder auch finanziell – statt einer klassischen Fabrik. Hochschulen sind Teil

ihrer Infrastruktur, aber sie sind in der wissensbasierten Welt auch Voraussetzung für die Weiterentwicklung genau dieser Infrastruktur und tragen somit mit zu ihrer Prosperität bei.

Zunächst einmal fördert Bildung oder die Vermittlung von Wissen das Individuum. Von daher sind wir im Verband der Privaten Hochschulen e.V. (VPH) überzeugt, dass der Einzelne diese Vermittlungs- und Bereitstellungsleistung auch bezahlen soll. Die Orientierung am individuellen Nutzen erzeugt auch positive Effekte für den Standort – am Beispiel der HfB habe ich versucht, dies zu skizzieren.

Und hier schließt sich der Kreis zur Hochschulfinanzierung. Die Ergebnisse zahlreicher Studien zeigen, dass Bildungsinvestitionen den Vergleich mit Sachkapitalinvestitionen nicht zu scheuen brauchen, da die Erträge von Bildungsinvestitionen mehrheitlich höher sind als die Erträge alternativer Investitionen. Eine Hochschulstrategie, die die wirtschaftliche und gesellschaftliche Situation, die Ausbildungs- und Forschungsbedarfe des Standortes in sich integriert, unterstützt das Hochschulmanagement mittelfristig dabei, Finanzierungsmöglichkeiten zu erschließen.

## Die Governance einer Hochschule

Der Begriff Governance beschreibt die internen und externen Beratungs-, Kontroll- und Aufsichtsmechanismen einer Organisation. Die Governance legt das Zusammenspiel der verschiedenen Organe und die Machtbalance zwischen ihnen fest. Die „University Governance“ in Deutschland verändert sich. Unterschiedliche Governance-Modelle, ihre Chancen und Grenzen werden entwickelt und lebhaft diskutiert.

Private Hochschulen haben in der Regel eine Governance-Struktur, die ich als „Management-driven“ bezeichnen möchte. Das heißt: Die klassische, partizipative Organisation einer Hochschule ist nur gering ausgeprägt. Stattdessen wird die Hochschule eher unternehmerisch und mit messbaren Zielen, die für jeden einzelnen Professor und Verwaltungsmitarbeiter heruntergebrochen sind, geführt. Die Finanzen und moderne Controlling-Instrumentarien erlauben ein effektives Ressourcen-Management. Verantwortung für Erfolg und Misserfolg können klar zugewiesen werden. Erfolg und Misserfolg können also negative wie positive Folgen für den Einzelnen haben, etwa die Ausschüttung oder der Einbehalt variabler Vergütungsbestandteile.

Private Hochschulen integrieren ihre Stakeholder aus der Region, der fachlichen Disziplin und der Branche in ihre Governance oder assoziieren sie, etwa die Studierenden- und Absolventenvertreter, in Beiräten oder Kuratorien. Bei hohem finanziellem Engagement der Stakeholder kann es zum Beispiel angemessen sein, diese in den Aufsichtsrat zu berufen. Die Integration verschiedener Stakeholder hat den sehr positiven Effekt, dass die Strategie geerdet ist: Sie durchläuft einen konstruktiven Diskussionsprozess, in dem sie gegebenenfalls adjustiert wird. Durch das Involvement unterschiedlicher Menschen in den Strategieprozess kann die Hochschule Stakeholder als Botschafter für ihre Sache gewinnen. Dieser Prozess widerspricht nach meiner Erfahrung nicht der Freiheit von Lehre und Forschung, denn die konkrete Gestaltung und operative Umsetzung von Lehre und Forschung liegen weiterhin und ausschließlich in der Obhut der Hochschule. Ein gründlicher Strategieprozess, der wichtige Stakeholder einbezieht, ist die Basis für einen zielorientierten Ressourceneinsatz und damit für den Erfolg einer Hochschule.

Die Governance-Struktur öffentlich-rechtlicher Hochschulen hat immer schon ein starkes privatwirtschaftliches Element

toleriert. Besonders in den Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften gehört es zur akzeptierten Kultur, dass Professoren wesentliche Leistungen privat abrechnen – natürlich immer in strenger Harmonie mit der Nebentätigkeitsverordnung. Diese Usancen haben den Status einer Kulturform erreicht und auch ein wenig zur Ausbeutung der Hochschulen geführt. Was aber noch gravierender ist: Dieses Arbeitsmuster hat dazu geführt, dass die notwendige Image- und Brandingbildung der Hochschulen vernachlässigt wurde. Der Grund hierfür ist sicherlich, dass die Institutionen keine Anreize für ihre Wissenschaftler geschaffen haben, damit sie bei ihren privaten Aktivitäten in Lehre, Weiterbildung, Forschung und Beratung die Hochschule „mitnehmen“ und so ihre Reputation stärken.

Wir sollten die Frage der Hochschulfinanzierung nicht nur ideologisch betrachten, sondern als Chance nutzen, um neue Konzepte und Organisationsformen für Hochschulen zu entwickeln. Das braucht Zeit, auch wenn wir die heftigsten Anomalien schnell beseitigen sollten. So kostet ein Kindergartenplatz in Deutschland zwischen 200 und 300 Euro im Monat. Aber nach der Kindergartenzeit sind für den Deutschen sämtliche Bildungsverbräuche kostenfrei.

Das heißt nicht, dass sie nichts kosten. Nur sind in Deutschland Bildungsverbrauch und seine Bezahlung entkoppelt. Das gibt es in nur ganz wenigen Ländern. In Deutschland begründen wir diese Situation mit der uns eigenen Sozialromantik, die letztlich (das sagen die Ergebnisse der aktuellen PISA-Studie) soziale Chancengleichheit nicht befördert hat. Die Trennung von Bildungsverbrauch und -bezahlung ist also eine Schimäre, die deutlich offenbart: Es gibt keine Alternative zum Unternehmertum im Hochschulmanagement.

Dieses Unternehmertum ist größtenteils über die Governance-Strukturen bei privaten Hochschulen realisiert. Daraus ergeben sich auch ihre enorme Innovationsgeschwindigkeit, ihr Drive und ihre Wachstumsraten. Private Managementelemente, zu denen ganz selbstverständlich Finanzierungsmechanismen gehören, unterstützen Hochschulen also dabei, ihre Attraktivität zu erhöhen und sich zu erneuern.

Stiftungen spielen eine enorme Rolle bei der Hochschulfinanzierung und auch die staatlichen Hochschulen kommen dabei respektvoll voran. Es wäre viel für die breite Akzeptanz neuer Finanzierungsformen für Hochschulen gewonnen, wenn

die breite Bevölkerung auch für Hochschulspenden gewonnen werden kann.

### **Zu den inneren Wirkungszusammenhängen von privater Finanzierung**

Voucher, Darlehen, Stipendien, Bildungsfonds oder eine Mischung aus allem sind Finanzierungsformen, die Studierende zu Stakeholdern werden lassen. Mit der Koppelung von Ausbildung, Wissensvermittlung und der Bereitstellung einer Hochschulinfrastruktur an den individuellen Nutzer entwickelt sich eine Ergebnis- und Serviceorientierung bei Professoren und Verwaltungsmitarbeitern, die sich nachhaltig positiv auf die Hochschulgemeinschaft auswirken.

Transparente Gebühren, die zunächst der Leistungsempfänger trägt, sind wesentlicher Bestandteil der spezifischen Positionierung einer Hochschule und ihrer Angebote. In dem Maße, wie sich private Finanzierung zu einer substanziellen Budgetkomponente einer Hochschule entwickelt, verändert sich auch das Verhältnis von Student und Hochschule. Und darum geht es eigentlich. So werden Prüfungsämter und Studentensekretariate, die einen Knopf als Türgriff haben, den man nicht drehen kann, der Vergangenheit angehören.

Das heißt: Es geht vor allem um die Effekte der Finanzierung. Die Erkenntnis, dass Studierende eine wichtige Quelle des Einkommens der Hochschulmitarbeiter sind, wird zu dramatischen Veränderungen führen. Die Institutionen werden ihr Behördenverhalten hin zu einer ausgeprägten Dienstleistungskultur entwickeln. Hochschulen, die diesen Weg nicht beschreiten, werden ihre Gebühren nicht realisieren können, sie werden in das untere Mittelmaß versinken oder auch ganz einfach aufgelöst werden müssen. Der demografische Faktor nach 2012 – und das sind ja nur noch wenige Jahre – wird dann sein Übriges tun.

Rektoren und Präsidenten privater und öffentlich-rechtlicher Hochschulen ermutige ich daher, bei der Finanzierung kreativ zu sein und nachhaltig privatwirtschaftliche Elemente einzuführen. Es ist durchaus zu erwägen, ob man zum Beispiel das Management einer Hochschule nicht in private Hand übergibt.

Wie sollte eine Hochschule mit Forschungsanspruch ihr Budget zusammenstellen? Lehraktivitäten sollten sich selber tragen, also einen break-even erwirtschaften. Die Studierenden bezahlen das, was es kostet. Dabei können die Gebühren durchaus als eine Funktion von Hoch-

schulimage, Berufs- und Karriereperspektiven sowie Ranking-Position formuliert werden. Auch wird es notwendig sein, dass sich Fakultäten gegenseitig subventionieren, etwa wenn ein neues Studienangebot anfänglich noch nicht auf die erhoffte Resonanz trifft.

Forschung und die Sicherung des wissenschaftlichen Nachwuchses sollten nicht durch Studiengebühren finanziert werden. Die meisten Hochschulen schaffen das nicht. Mein Überblick über die Szene legt nahe, dass Hochschulen, die sich primär über Studiengebühren finanzieren und auch von keiner Stiftung unterstützt werden, sich im Wesentlichen auf die Lehre fokussieren.

Entschließt sich eine Hochschule, Forschungsaktivitäten aufzubauen, muss sie diese über andere, externe Quellen finanzieren. Gerade private Hochschulen wie die HfB, die einen stark auf Ausbildung und Lehre fokussierten Gründungsauftrag hatten, sollten bei der Einrichtung von Forschungszentren die Interessen und Stärken der Professoren ehrlich evaluieren. Studien des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) zeigen, dass nur wenige Hochschulen in Deutschland den großen Teil der Forschungsarbeit realisieren. Nicht jeder Hochschullehrer will for-



schen und nicht jeder ist hierzu in der Lage. Deshalb gilt es auch, insbesondere Hochschullehrer, die eine gute Lehre leisten und dabei Forschung nachvollziehen, ohne selbst dazu beizutragen, im Rahmen eines professionellen Hochschulmanagements angemessen zu positionieren.

Private Hochschulen positionieren ihre Professoren im Fakultätsgefüge hoch differenziert beziehungsweise individuell. Es ist Aufgabe des Hochschulmanagements, das Ensemble der Professoren und jedes einzelne Mitglied in die Strategie der Institution einzubinden, messbare Ziele zu definieren und Anreize für ihre Erreichung zu geben. Dazu gehören beispielsweise: persönlich verhandelte Leistungsspektren und Zielvorgaben in Arbeitsverträgen, „atmende“ Deputatsysteme, definierte Unterstützung bei Rekrutierung und Auswahl neuer Studierender, feste Zielgrößen für einzuwerbende Mittel, die ins allgemeine Hochschulbudget fließen müssen.

Eine wesentliche Quelle der Finanzierung werden Weiterbildungsangebote sein, also das, was man heute unter „executive education“ versteht. Diese muss in den Wertschöpfungsprozess einer Hochschule einfließen; Überschüsse, die hier er-

wirtschaftet werden, müssen zum Beispiel auch für Studienangebote oder Forschungsaktivitäten genutzt werden, die keinen direkten return am Markt erwarten lassen, aber vielleicht für die Hochschulreputation essentiell sind.

Die Ausbildung der Eliten in der Wirtschaft geschieht im Wesentlichen an Business Schools und dort zumeist in MBA-Programmen. Hier hat sich ein internationaler Markt entwickelt, auf dem deutsche Hochschulen und ihre Angebote bis auf wenige Ausnahmen keine Rolle spielen. Diese Entwicklung ist an Deutschland vorbeigegangen. Die internationale Ausbildung von Eliten und damit ihre Netzwerkbildung haben wir ausschließlich amerikanischen, englischen sowie in geringerem Maße französischen, schweizerischen und neuerdings auch spanischen Business Schools überlassen. Damit haben wir nicht teil an diesen überaus gut funktionierenden Netzwerken. Die Auswirkungen, die dieser Tatbestand auf die Wertprägungen von international handelnden Eliten hat, ist bisher gar nicht untersucht worden.

Ich bin zutiefst überzeugt, dass modern gemanagte Hochschulen, die sich ihre Budgets immer neu erarbeiten müssen, schneller solche Trends erkennen und

mitgestalten. In Deutschland haben wir – aufgrund unserer öffentlich-rechtlichen Tradition – keine private Hochschule, die über eine derartig massive und nachhaltige Gestaltungskraft verfügt, dass sie einen solchen Markt international wirklich gestalten könnte.

Wir sind spät dran, können es aber noch schaffen, Bildungsmärkte zu gestalten, „Schulen“ zu begründen und Netzwerke zu spinnen – derartige Hochschulaktivitäten werden auch maßgeblich mit dazu beitragen, den Wirtschaftsstandort Deutschland zu beflügeln.

Dann würde zukünftig vielleicht nicht mehr zutreffen, was die Economist Intelligence Unit bereits im Februar 2004 feststellte: „The odd man out is Germany, which has no national MBA tradition (it has only 1,600 MBA graduates a year) and virtually no recognised business schools (largely because of its lengthy education system). However, as a visit to a business school campus virtually anywhere in the world will confirm, MBA students appear to be one of Germany’s biggest exports.“





### Drei Thesen zur Rolle der öffentlichen Hochschulen und ihrer Finanzierung im sich ausdifferenzierenden Hochschulsystem

Im Folgenden werden drei Thesen zur Bedeutung der Diskussion über private Hochschulen und eine private Hochschulfinanzierung für die öffentlichen Hochschulen präsentiert. Sie machen deutlich, dass die wachsende Zahl privater Hochschulen den Ausdifferenzierungs- und Professionalisierungsprozess im deutschen Hochschulsystem produktiv befördert, den Umfang und die Bedeutung der öffentlichen Hochschulfinanzierung aber nicht in Frage stellt.

- 1. Staatliche Hochschulen erfüllen eine große Zahl an öffentlichen Aufgaben, die auch zukünftig nicht komplett privatisierbar sind.**

Sowohl die Entwicklung in Deutschland als auch der Blick in andere nationale Hochschulsysteme zeigt, dass immer nur bestimmte Segmente der Hochschulausbildung Gegenstand privater Hochschulen sind – dazu gehören insbesondere die Ausbildung in managementnahen Feldern. Besonders solche Bereiche sind für eine Privatisierung attraktiv, in denen eine möglichst kostengünstige (d. h. wenig apparative) Ausbildung verknüpft ist mit

dem Aufbau eines Humankapitals, das sich am Arbeitsmarkt unmittelbar in hohe Gehälter umsetzen lässt.

In diesen Bereichen der Managementausbildung erweisen sich Privathochschulen der Ausbildung in staatlichen Hochschulen als zumindest ebenbürtig, insbesondere da sie ihre Ausbildung durch strenge Selektion auf eine sehr homogene und hoch talentierte Studierendengruppe konzentrieren können.

Es gibt eine Reihe von Gründen, warum das Potenzial der privaten Hochschulen strukturell auf solche begrenzten Segmente beschränkt ist. Die wichtigsten seien im Folgenden genannt:

(a) die hohe Produktivität der Ausbildung in staatlichen Hochschulen: Die abnehmenden Mittel für die staatlichen Hochschulen bei gleichzeitig gewachsener Ausbildungslast führen dazu, dass die staatlichen Hochschulen heute eine Hochschulausbildungsleistung erbringen, die in der Breite, aber auch in der Spitze nicht durch private Hochschulen zu substituieren ist: So bildet z. B. die Universität Hamburg in ihrer juristischen Fakultät bezogen auf den eingesetzten Euro nicht nur mehr Absolventen im Vergleich zur ebenfalls in

Hamburg ansässigen privaten Bucerius Law School aus, sondern auch die Zahl der Spitzenabsolventen ist vergleichbar. Ähnlich fällt eine Analyse der Ausbildungsleistungen staatlicher wirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten wie z. B. in Mannheim, Köln oder Münster aus, wenn er zu derjenigen privater Managementschulen in Beziehung gesetzt wird.

(b) Nur staatliche Hochschulen bieten ein ausreichendes Maß an Inter- und Transdisziplinarität, die die Grundlage für ausgewiesene Forschung in den Grenzbereichen von Disziplinen darstellen. Zum anderen gewinnen interdisziplinäre Angebote eine immer wichtigere Bedeutung für das Angebot von profilierten interdisziplinären Studiengängen, die den sich wandelnden Qualifizierungsanforderungen gerecht werden.

(c) Nur staatliche Hochschulen gewährleisten die Ausbildung in Fächern, die gesellschaftlich von zentraler Bedeutung sind, deren Ausbildungsinvestitionen sich aber durch spätere Verdienstmöglichkeiten individuell nur bedingt amortisieren. Hierzu gehört insbesondere die Lehrerausbildung, aber auch die Ausbildung in vielen

Geisteswissenschaften sowie Feldern wie der Umweltausbildung.

(d) Schließlich erfüllen die öffentlichen Hochschulen eine wichtige Funktion in der Elitensozialisation in Deutschland. Das Ranking der Zeitschrift „Der Spiegel“ aus dem Jahre 2004 hat gezeigt, dass in Deutschland die besten Studierenden in den meisten Fächern noch regional gleich verteilt ausgebildet werden. In Fächern mit hohem Privathochschulanteil (wie der Managementausbildung) findet eine sichtbare Konzentration der jeweils besten Studierenden auf wenige Institutionen statt. Es ist zu fragen, ob die Tatsache, dass die späteren Entscheidungseliten in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft heute nicht isoliert sind an wenigen Hochschulen, sondern sozialisiert sind in einer breiten sozialen Wirklichkeit des Landes, einen wichtigen Faktor in der Kohäsion der deutschen Gesellschaft darstellt. Es ist daher erstrebenswert, dass die öffentlichen Hochschulen weiterhin in großer Breite attraktiv für die besten Studierenden des Landes bleiben.

## **2. Bei der zukünftigen Finanzierung von staatlichen Hochschulen bedarf es eines realistischen Blickes auf die Mobilisierung privater Quellen.**

Der öffentliche (Landes-)Finanzierungsanteil der deutschen Hochschulen bewegt sich in der Größenordnung von 70-95 Prozent. Auch die jeweils anderen 5-30 Prozent sind zu einem großen Teil staatliche Forschungsdrittmittel aus Quellen wie der DFG-, der BMBF- oder der EU-Förderung.

Der Blick auf Finanzierungsquellen jenseits staatlicher Mittel zeigt die auf mittlere Sicht begrenzten Potenziale in diesen Feldern auf.

■ Forschungsdrittmittel aus nicht-staatlichen Quellen: Die Potenziale in diesem Bereich korrelieren eng mit der Fachstruktur einzelner Hochschulen sowie der Organisation der entsprechenden Drittmittelforschung. Hochschulen mit hohem ingenieurwissenschaftlichem Anteil erreichen hier durchaus relevante Beiträge, sofern ihnen die uni-interne Abwicklung gelingt. Die Potenziale wurden von den betroffenen Hochschulen in den letzten Jahren immer systematischer ausgeschöpft.

- **Studienbeiträge:** Mit der Einführung von Studienbeiträgen in mehreren Bundesländern im Jahre 2007 wird den Hochschulen eine wichtige zusätzliche Finanzierungsquelle erschlossen. Je nach Hochschultyp und Bundesland (aufgrund unterschiedlicher Höhen der Abführung in so genannte „Ausfallfonds“ für Studienbeitragskreditausfälle) ergeben sich hier zusätzliche Mittel in Höhe von 5-10 Prozent des Haushaltsvolumens. Da sich auch das Bundesverfassungsgericht in seinem Urteil zur Aufhebung des Studiengebührenverbotes auf die jetzt beschlossenen 500 Euro pro Semester bezogen hat, ist in den kommenden Jahren mit keiner signifikanten Erhöhung dieser Beiträge zu rechnen.
- **Erträge aus Weiterbildungsstudiengängen:** Dies ist ein sich dynamisch entwickelndes Tätigkeitsfeld an vielen Hochschulen. Die dort erwirtschafteten Beiträge am Hochschulhaushalt bewegen sich aber auch an in diesem Feld aktiven Hochschulen in der Höhe von 1-3 Prozent des Haushaltsvolumens. Zudem arbeiten bisher nur ganz wenige dieser Angebote – auf Vollkostenbasis – wirklich kostendeckend.
- **Spenden/Sponsoring:** In den letzten Jahren haben einige Universitäten beeindruckende Spenden- und Sponsoring-Erfolge erzielen können. Selbst bei den erfolgreichsten der großen Universitäten mit einem in dieser Hinsicht potenten Umfeld an privaten und Unternehmensspendern belaufen sich die Beträge auf kumulierte Summen von knapp über 100 Mio. Euro für einen Zeitraum der letzten zehn Jahre. Diese auf den ersten Blick beeindruckenden Beiträge relativieren sich, wenn man sie auf Jahresbasis zum Gesamthaushalt der Hochschulen in Beziehung setzt – es verbleiben dann Finanzierungsbeiträge im niedrigen einstelligen Prozentbereich. Für kleinere und mittlere Universitäten mit einem strukturschwachen Wirtschaftsumfeld bleiben selbst diese Größenordnungen unerreichbar.
- **Alumni-Mobilisierung:** Beiträge von ehemaligen Studierenden der Universität gehören eigentlich in die Kategorie „Spenden/Sponsoring“. Aufgrund der hohen Bedeutung der Beiträge dieser Gruppen für die Finanzierung angelsächsischer Hochschulen seien sie hier nochmals gesondert angesprochen. Auch für die deutschen Hochschulen liegt hier ein Potenzial, dessen Entfaltung aber angesichts des sehr beschei-

denen Ausbaus der Alumni-Arbeit an den meisten Hochschulen eher in Jahrzehnten als in Jahren gemessen werden muss.

Zusammenfassend ist daher festzuhalten, dass im Hinblick auf die nicht-staatlichen Finanzierungsquellen für die öffentlichen Hochschulen derzeit einiges in Bewegung ist, aber auch auf mittlere Sicht nicht-staatliche Finanzierungsanteile jenseits der 30 Prozent nur für ganz wenige öffentliche Hochschulen realistisch sind.

### **3. Trotz der Grenzen der Privatisierung des Auftrags öffentlicher Hochschulen löst der Wettbewerb mit privaten Hochschulen wichtige Impulse zur Weiterentwicklung der staatlichen Hochschulen aus.**

Im Hinblick auf die unter 1. und 2. aufgestellten Thesen entfaltet der Wettbewerb der öffentlichen und privaten Hochschulen um Finanzierungsmittel durchaus produktive Effekte:

- (a) Der Druck, mit dem private Hochschulen gezwungen sind, sich externe Finanzierungsquellen zu erschließen, bringt Bewegung in den „Markt“ der externen Finanzierungsquellen. Er öffnet auch neue Wege und Ideen für die staatlichen Hochschulen und ist daher in jeder Hinsicht zu begrüßen.
- (b) Die Tatsache, dass private Hochschulen nachweisen, dass Hochschulausbildung offensichtlich auch privat zu finanzieren zu sein scheint, gekoppelt mit der in den Thesen 1 und 2 gemachten Aussage, dass die öffentlichen Hochschulen auch in Zukunft darauf angewiesen sein werden, über 2/3 ihres Haushaltes aus öffentlichen Geldern zu finanzieren, steigert den politischen Legitimationsdruck für öffentliche Hochschulen. Sie müssen die öffentlichen Leistungen, die sie erbringen, noch transparenter machen und noch offensiver in die politische Diskussion einbringen. Dies ist in der Vergangenheit nicht immer überzeugend gelungen und daher ist dieser Druck ebenfalls zu begrüßen.







## Hochschulfinanzierung und Hochschulautonomie in Niedersachsen

Meine Damen und Herren,

Eine Autonomie der Hochschule bleibt faktisch Utopie, solange keine finanzielle Autonomie besteht.

Ich stelle diese Aussage ganz bewusst an den Anfang meiner Ausführungen, weil sie ein zentrales verbindendes Element beider Hochschulträgerschaftsformen ist, der staatlich verantworteten wie der privat getragenen Hochschulen. Ich möchte damit deutlich machen, in welchem Spannungsverhältnis wir uns bewegen, wenn wir über Vor- und Nachteile privater wie staatlicher Hochschulen sprechen.

Lassen Sie mich ein paar Zahlen aus Niedersachsen nennen: Wir haben 18 Hochschulen in staatlicher Verantwortung, das sind 13 staatliche und fünf von öffentlich-rechtlichen Stiftungen getragene Hochschulen. Daneben stehen sieben nicht staatlich verantwortete Fachhochschulen, davon eine in Trägerschaft der evangelischen Landeskirche (die katholische Fachhochschule ist zum WS 2005/06 aufgelöst und in die FH Osnabrück und in die Hochschule Vechta integriert worden). Das Gesamtausgabevolumen der staatlich verantworteten Hochschulen ohne Bauinvestitionen und Zuschüsse aus zentralen Kapiteln beträgt in diesem Jahr rd. 1,43 Mrd. Euro. Drei nichtstaatliche Hoch-

schulen erhalten Zuschüsse in Höhe von 3,82 Mio. Euro, davon allein die evangelische Fachhochschule rd. 3,18 Mio. Euro. Für zwei der genannten privaten Hochschulen ist das Zuschussverfahren sogar gesetzlich festgeschrieben. Im vorigen WS hatten wir 154.720 Studierende in Niedersachsen, davon rd. 3.800 oder 2,1 Prozent an nichtstaatlichen Hochschulen. Und noch zwei letzte Zahlen: Der Anteil der an nichtstaatlichen Fachhochschulen Studierenden an der Gesamtzahl der Fachhochschulstudierenden beträgt 6,8 Prozent, ohne die evangelische FH sogar nur 3,9 Prozent! Aus diesen Zahlen wird zweierlei deutlich:

Erstens: Die privaten Hochschulen in Niedersachsen sind äußerst bescheiden bei der Inanspruchnahme öffentlicher Gelder. Und zweitens: Hinsichtlich ihres Anteils an den Studierenden befinden sie sich offensichtlich in einer Nische, zumal sie sich mit Ausnahme der (kirchlichen) Hochschulen, die den staatlichen Hochschulen komplementäre Studiengänge anbieten, auf wirtschaftsnahe Angebote beschränken.

Nun muss ich fairerweise sagen, dass der Anteil der Studierenden an privaten Hochschulen nicht immer so gering gewesen ist. Die Privatgründungen entstanden

seinerzeit im Wesentlichen ja deshalb, weil die staatlichen Hochschulen – insbesondere die Fachhochschulen – nicht alle Arbeitsmarktbedürfnisse erfüllen konnten. Das können sie zwar heute auch noch nicht vollständig, aber doch wesentlich besser als noch vor 15 Jahren.

Darüber hinaus haben es die staatlichen Fachhochschulen inzwischen sehr gut verstanden, auf die Bedürfnisse der Wirtschaft einzugehen. Sie haben heute ein weitaus differenzierteres Studienangebot als in der Gründerzeit der Fachhochschulen vor 35 Jahren. Und sie kooperieren in starkem Umfang mit der Wirtschaft. Beispielhaft sei hier nur der Standort Wolfsburg der FH Braunschweig/Wolfenbüttel genannt, an dem mit Unterstützung durch die Volkswagen AG der technische Nachwuchs für die Volkswagen AG ausgebildet wird.

Wo liegen nun die Unterschiede bei der Finanzierung? Der gravierende Unterschied besteht darin, dass die meisten privaten Hochschulen gänzlich ohne staatliche Zuschüsse auskommen müssen und dass sich alle privaten Hochschulen ganz überwiegend aus dem Aufkommen von Studiengebühren finanzieren müssen. Diese Formen der Finanzierung schaffen zweifelsohne Anreize: Diese

Hochschulen müssen für ein Höchstmaß an Wirtschaftlichkeit und Effizienz Sorge tragen, und die Studierenden ebenfalls! Niedersachsen hat schon sehr frühzeitig begonnen, aus dieser Ausgangslage Schlussfolgerungen zu ziehen. In den Jahren 1995 bis 2001 hat das Land sämtliche Hochschulen in Landesbetriebe mit kaufmännischem Rechnungswesen und Kosten-/Leistungsrechnung umgewandelt. Seit 2002 besteht durch eine Novellierung des niedersächsischen Hochschulgesetzes die Möglichkeit, Hochschulen auf deren Antrag in die Trägerschaft von öffentlich-rechtlichen Stiftungen zu überführen. Fünf Hochschulen haben hiervon mit Wirkung zum 1.1.2003 Gebrauch gemacht.

Vor wenigen Wochen, am 11. Oktober, hat schließlich die niedersächsische Landesregierung mit allen Hochschulen einen Zukunftsvertrag unterschrieben, der vom Landtag bestätigt wird und dessen wichtigste Bestandteile die Festschreibung der bestehenden Haushaltsansätze bis 2010 sowie die Einführung von Studienbeiträgen ab dem WS 2006/07 zum Verbleib bei den Hochschulen sind. Ein solcher Vertrag über die Dauer einer Legislaturperiode hinaus und mit der Festschreibung des Verbleibs der Einnahmen aus Studienbeiträgen ist bislang ohne

Beispiel in der Bundesrepublik Deutschland!

Wir haben mit den genannten Maßnahmen den Hochschulen alle derzeit möglichen Instrumentarien und die nötige Planungssicherheit geschaffen, um die allfälligen Strukturveränderungen und -verbesserungen durchführen zu können, die angesichts der dramatischen Finanzsituation des Staates erforderlich sind. Es liegt an den Hochschulen, diese Möglichkeiten jetzt auch effektiv zu nutzen. Möglicherweise können sie hierbei sogar noch von den privaten Hochschulen lernen.

Wir werden mit der jetzt in der Anhörung befindlichen NHG-Novelle die Entscheidungsstrukturen der Hochschulen straffen, die persönliche Entscheidungskompetenz und -verantwortung des Präsidiums stärken, die Kreation der Hochschulleitung unter entscheidender Beteiligung des Hochschulrats umgestalten, die Möglichkeit zur Einrichtung vollständig externer Berufungskommissionen bei grundlegender Umstrukturierung eines Faches sowie der zeitlich befristeten Übertragung des Berufsrechts an die Hochschulen eröffnen.

Außerdem wird in umfangreichen Cluster-Gesprächen zwischen Ministerium und

Hochschulen (insbesondere zur Vorbereitung von Weichenstellungen beim Generationswechsel in der Professorenschaft) die Hochschulentwicklungsplanung nach dem „Gegenstromprinzip“ vorangetrieben. Damit wollen wir auf lange Sicht zu einer zumindest virtuellen Universität Niedersachsen kommen. Darin sollen die Standorte ihr eigenes Profil geschärft haben und gleichzeitig miteinander vernetzt sein, damit das Ganze mehr ist als

die Summe seiner Teile. In diesem Zusammenhang kann ich mir auch fruchtbare Kooperationen verschiedenster Art nicht nur zwischen Hochschulen in staatlicher Verantwortung und außeruniversitären Forschungseinrichtungen, sondern auch mit privaten Hochschulen vorstellen. Vorauszusetzen sind dabei gegenseitiger Respekt und Anerkennung der jeweiligen institutionellen Besonderheiten.



## Erfolgsbedingungen für private Hochschulen in Deutschland (Resümee und Ausblick)

### Ante portas

Diejenigen, die meine literarischen Vorlieben kennen, werden nicht überrascht sein, wenn mich das Thema „private Hochschulen in Deutschland“ an die herrliche Satire von Julian Barnes in seinem Buch „England, England“<sup>1</sup> erinnert. Das Buch erzählt die Geschichte eines ebenso exzentrischen wie schwerreichen englischen Unternehmers, Sir Jack Pitman, der sich entschließt, auf einer England vorgelegerten Insel eine leicht miniaturisierte, aber ansonsten naturgetreue und vor

allem erheblich verbesserte Version des bestehenden Englands zu errichten. Er scheut dabei keine Kosten und Mühen und denkt an alles: an Big Ben mit Originalgeläut, den Tower of London, Stratford-on-Avon mit permanenter Shakespeare-Aufführung, die unverwechselbaren Taxis und die roten Doppeldeckerbusse aus London, Stonehenge und das Nobel-Kaufhaus von Harrod's, und nicht zu vergessen die berühmten riedgedeckten cottages von Devonshire, in denen nachmittags Devonshire cream tea serviert wird. Dabei war längst nicht alles Imitation. Mit

---

<sup>1</sup> Julian Barnes, England, England. London: Jonathan Cape, 1998 (deutsch bei Kiepenheuer und Witsch, 1999).

viel Geschick und noch mehr Geld hatte es Pitman geschafft, sowohl die ehrwürdige Times of London als auch die Fußballmannschaft von Manchester United tatsächlich in das neue England zu verlagern. Und in einem Coup ganz besonderer Art war es ihm sogar gelungen, das englische Königshaus, das in dem ursprünglichen England schon seit einiger Zeit nicht mehr so recht geschätzt wurde, zu einer Umsiedlung auf die neue englische Insel zu veranlassen, wo ihrer bereits eine getreue Nachbildung von Buckingham Palace harrte.

Kurzum, es gelang Pitman, gleichsam der Quintessenz dessen, was an England bemerkenswert und unverwechselbar ist, auf seiner Insel zu einer neuen Existenz und zu neuem Glanz zu verhelfen. Das Projekt war, vom Tage seiner offiziellen Eröffnung an, über alles Erwarten erfolgreich – so erfolgreich, dass es in relativ kurzer Zeit das Original weit in den Schatten stellte. Die Touristen lernten sehr schnell zu schätzen, dass sie in dieser neuen Version von England sehr viel zuvorkommender behandelt wurden, mit weniger Verspätungen und Verkehrsstaus zu rechnen hatten und insgesamt einem nicht nur sehr viel sympathischeren, sondern auch sehr viel authentischeren England begegneten. Binnen kurzer Zeit ent-

stand so, vor den Toren des alten England, ein neues England, das dem alten Modell nicht nur gleichwertig, sondern in jeder Hinsicht überlegen war.

So ungefähr sollte das ja auch mit den privaten Hochschulen in Deutschland gehen. Das Original, die staatlichen Hochschulen, war ziemlich heruntergekommen, und die Vorstellung, man könne mit einer kleineren und feineren Variante vor den Toren des staatlichen Hochschulsystems eine echte Alternative schaffen, lag der Gründergeneration ja durchaus nahe. Ganz so wie bei Julian Barnes ist die Geschichte aber dann doch nicht ausgegangen. Dass das neue, private Modell dem alten, öffentlichen Modell nicht nur gleichwertig, sondern in jeder Hinsicht überlegen sei, das wird auch nach dieser Tagung so pauschal niemand sagen wollen. Aber darauf kommt es eigentlich ja auch nicht an. Die Frage, die sich sowohl die wirklichen Engländer als auch diese Tagung zu stellen haben, hat am Ende ja nicht nur mit der Zukunft kleiner Inseln zu tun, sondern damit, was aus dem verbleibenden Festland wird.

Die Erwartung, die manch einer im Vorfeld dieser Tagung durchaus hätte haben können, dass es hier vor allem zu einer unüberhörbaren Werbesendung für

private Hochschulen in Deutschland im Allgemeinen – und für einige besonders werbewirksame Hochschulen im Besonderen – kommen würde, hat sich nur zum Teil erfüllt; schließlich haben auch öffentliche Hochschulen ja ganz wacker geworben. Daneben aber haben die Diskussionen von gestern und heute eine sehr ernsthafte, wenn vielleicht auch nicht sonderlich repräsentative Auseinandersetzung mit dem Selbstverständnis und den Erscheinungsformen privater Hochschulen in Deutschland und mit ihrer Rolle im Gesamtgefüge der deutschen Hochschullandschaft möglich gemacht. Dabei ging es, in unterschiedlicher Beleuchtung, um eine Reihe von Kernthemen, die ich hier noch einmal – wiederum in etwas anderer Beleuchtung – aufgreifen und mit einigen Anmerkungen und Beobachtungen versehen möchte. Dabei werde ich auch das eine oder andere Thema aufgreifen, von dem ich meine, dass es hier ein wenig zu kurz gekommen sei. Vor diesem Hintergrund werde ich sodann meinerseits zu einigen Feststellungen kommen, die sich auf die zukünftige Entwicklung privater Hochschulen in Deutschland und auf ihre Rolle im Hochschulwesen dieser Republik – und damit auch auf die Frage „Reformmotor oder Randerscheinung“ – beziehen.

## Kernthemen

Die folgenden Themen würde ich zunächst herausheben und kommentieren wollen:

1. Finanzierung – oder genauer: wie man mit beträchtlichen, aber nicht besonders verlässlichen Mitteln umgeht;
2. Studierende – oder genauer: wie man mit einer der wichtigsten Ressourcen von Hochschulen umgeht;
3. Profilbildung – oder genauer: wie man mit der Spannung zwischen einem breiten Angebot und qualitativer Tiefenschärfe umgeht;
4. Forschung – oder genauer: wie man optimale Bedingungen für die Lehre mit suboptimalen Bedingungen für die Forschung verbindet;
5. Governance – oder genauer: wie man unter Bedingungen größerer Autonomie mit Entscheidungen, Partizipation und Rechenschaft umgeht.

Das erschöpft zwar keineswegs die reichhaltige Kollektion von Themen, die hier angesprochen worden sind, nimmt jedoch diejenigen auf, die mir im Rahmen meiner Zeit für eine zusammenfassende Betrachtung der privaten Hochschulen in Deutschland unter der Rücksicht „Reformmotor oder Randerscheinung“ be-



sonders wichtig, besonders problematisch oder auch beides zu sein scheinen.

## Finanzierung

Längst nicht alle privaten Hochschulen sind mit beträchtlichen Mitteln für den laufenden Betrieb ausgestattet, aber selbst die, auf die das zutrifft, sehen sich im Hinblick auf die lang- oder gar mittelfristige Verlässlichkeit ihrer Mittel erheblichen Problemen gegenüber – im Vergleich vor allem zu ihren öffentlichen Konkurrenten (oder Geschwistern), die bei aller viel und zu Recht beklagten Knappheit der Mittel doch mit einiger Gelassenheit davon ausgehen können, dass sie auch in zehn oder fünfzehn Jahren noch Mieten, Gehälter und Stromrechnungen bezahlen können.

Studiengebühren reichen, das hat auch diese Tagung wieder gezeigt, als alleinige Finanzierungsquelle für private Hochschulen nicht aus und enthalten zudem ein fatales Dilemma: Sind sie zu hoch, bleiben die Studierenden aus – sind sie zu niedrig, lösen sie die Finanzprobleme der Hochschule nicht.

Bei den Personalkosten macht sich die größere Flexibilität in der Festlegung von

Gehältern nach wie vor zugunsten der privaten Hochschulen bemerkbar. Theoretisch hätten die öffentlichen hier im Zuge der Besoldungsreform aufholen können, kommen aber immer wieder an die Barriere der Kostenneutralität – außer in den bislang eher seltenen Fällen, wo (wie in Mannheim) Spendenmittel in nennenswerter Höhe die Aufstockung von Gehältern zur Gewinnung von Spitzenkräften ermöglichen.

Insgesamt stehen im Personalbereich die privaten Hochschulen nach wie vor vor dem Problem, zwar attraktiv hohe Gehälter, aber, mit ganz wenigen Ausnahmen, keine verlässlichen Langzeitzusagen und erst recht keine belastbaren Versorgungsleistungen anbieten zu können. Die Hilfskonstruktion der Beurlaubung aus dem öffentlichen Dienst für eine mehrjährige Tätigkeit an einer privaten Einrichtung hat sich zwar hier und da bewährt, wird aber immer schwieriger und stellt strukturell für beide Seiten keine wirkliche Lösung dar, da sie die beurlaubende Hochschule vor das Problem erheblicher personeller Diskontinuitäten und die den Beurlaubten einstellende Hochschule vor das Problem schwer wiegender Versorgungsausgleiche an das beurlaubende Land stellt. Das Ergebnis ist oft, von Teilzeitkräften einmal abgesehen, eine bimodale Verteilung, bei der private Hochschulen

vor allem bei jungen Wissenschaftlern und bei kurz vor oder auch nach der Pensionierung stehenden Kollegen fündig werden. Beides hat Vorteile, ist unter dem Gesichtspunkt von Kontinuität jedoch kaum optimal.

Die einzig wirklich zufrieden stellende Antwort auf diese und andere Finanzprobleme privater Hochschulen wäre natürlich eine Finanzierung auf Stiftungsbasis aus den Erträgen eines rentabel angelegten Kapitalstocks – endowment funding. Wie vorzüglich das funktionieren kann, kann man in den USA sehr gut besichtigen, und zwar eben nicht nur an Hochschulen wie Harvard oder Stanford und keineswegs nur an privaten Hochschulen; es gibt in den USA immerhin rund hundert Hochschulen – private und öffentliche –, die jeweils ein endowment von zwischen 500 Mio. und einer Milliarde Dollar haben, das im Schnitt bei guten professionellen Investitionsstrategien jährlich zwischen 50 und 80 Mio. Dollar im Jahr für den laufenden Haushalt abwirft;<sup>2</sup> damit lässt sich eine Menge Hochschule finanzieren.

Nur müssen diese Kapitalstöcke natürlich errichtet und gefüttert werden, und das beste Futter – zumindest für private Hochschulen – sind Spenden entweder in erheblicher Höhe oder von Dauer (am besten beides), und damit sieht es in Deutschland nach wie vor, trotz mancher Fortschritte, recht bescheiden aus. (Nur um hier noch einmal Größenordnungen für den internationalen Wettbewerb aufzuzeigen, der den deutschen Hochschulen noch bevorsteht: Man könnte, grob gerechnet, Jahr für Jahr die Kosten für die gesamte Exzellenzinitiative zur Leistungssteigerung der deutschen Wissenschaft recht mühelos aus dem jährlichen Spendenaufkommen der Universität Stanford finanzieren – und damit sind keine Drittmittel gemeint.) Ich sage das nicht, um nur wieder einmal das amerikanische Schlaraffenland der Hochschulfinanzierung an die Wand zu malen (in dem es im Übrigen auch genug Probleme gibt), sondern als Vorspann für drei sehr deutliche Aussagen:

1. Wenn es mittelfristig nicht gelingt, privaten Hochschulen in Deutschland zu-

---

<sup>2</sup> Ich habe zur Stiftungsfinanzierung im amerikanischen Hochschulen am 15. September 2005 einen Vortrag an der Universität Potsdam gehalten; die dabei vorgestellten Daten finden sich in den Folien auf meiner Website ([www.stanford.edu/people/weiler](http://www.stanford.edu/people/weiler)).

mindest für einen nennenswerten Teil ihres Finanzbedarfs (in der Größenordnung von zwischen 15 und 25 Prozent ihres Haushalts) eine kapitalstockbasierte Stiftungsfinanzierung zu verschaffen, dann werden private Hochschulen in Deutschland nicht nur Randerscheinungen, sondern auch weitgehend vorübergehende Erscheinungen bleiben.

2. In Deutschland werden in den nächsten zwanzig Jahren unvorstellbar große Vermögen vererbt; wenn auch nur ein kleiner Teil dieses Volumens – ich spreche, in Anlehnung an den Stifterverband, von Größenordnungen von ein bis zwei Prozent – in endowments für Hochschulen und Wissenschaft fließen würde, dann wären deutsche Hochschulen – und zwar private wie öffentliche – von solchen Bedingungen, wie ich sie für die USA beschrieben habe, gar nicht mehr so sehr weit entfernt. Dem einschlägigen Appell des Stifterverbandes für die deutsche Wissenschaft von vor einigen Monaten kann man sich insofern in vollem Umfang anschließen.
3. In diesem Zusammenhang wird es dann aber auch Zeit, mit dem unsinnigen Purismus aufzuräumen, dass öffentliche Gelder an privaten Hochschulen nichts zu suchen haben. Das

mögen einzelne Hochschulen so halten wollen, wenn sie es sich denn leisten können und entweder die Zeit-Stiftung oder die Hertie-Stiftung im Rücken haben. Als generelle Norm aber ist der einmal Klaus Landfried zugeschriebene Slogan, dass, „wo privat drauf stehe, auch privat drin sein müsse“, zwar schön griffig, aber doch eher töricht. Natürlich gibt es ein legitimes öffentliches Interesse an leistungsfähigen, experimentierfreudigen und innovationsbereiten privaten Hochschulen, und es ist nicht einzusehen, warum sich dieses Interesse nicht auch in angemessenen finanziellen Leistungen niederschlagen sollte. Was im einzelnen Fall „angemessen“ bedeutet, mag eine Frage kontroverser Interpretation sein – sicherlich gehören weder staatliche Vorschusslorbeeren auf Verdacht noch die Abwendung selbstverschuldeter Insolvenzen dazu. Aber ich vermag nicht einzusehen, weshalb, wie in Bremen zumindest im Prinzip geplant, ein schlüssiges und realistisches Stiftungs- oder endowment-Konzept nicht auch mit staatlicher Beteiligung zustande kommen sollte.

Es verwundert schließlich nicht, dass private Hochschulen in der Forschungsför-

derung wegen ihrer weniger gesicherten Grundfinanzierung ein besonderes Interesse an einer Vollkostenfinanzierung haben müssen. Das ist aber allenfalls ein gradueller Unterschied und macht nur noch einmal besonders deutlich, wie absurd in Deutschland ein System der Forschungsförderung ist, das ohne die Erstattung der indirekten Kosten von Forschungsprojekten meint auskommen zu können und dabei zwangsläufig zu einer Erosion der hochschulischen Infrastrukturen führt. Man wird gespannt sein dürfen, welche realen Folgen in dieser Hinsicht die vollmundigen Äußerungen der designierten Wissenschaftsministerin im Rahmen der jüngsten Koalitionsverhandlungen haben werden.

## Studierende

Natürlich ist es an einer kleinen Hochschule einfacher, sich um das Wohlergehen von Studierenden zu kümmern, aber man sollte es sich nicht zu einfach machen, allein damit die durchweg merklich bessere Betreuung und Beratung von Studierenden an vielen privaten Hochschulen erklären zu wollen. Natürlich

kann man auch an großen Hochschulen Studierende angemessen beraten und betreuen – man muss das nur wollen und sowohl die notwendigen Ressourcen dafür bereitstellen als auch die Betreuung von Studierenden in den Kanon der Pflichten von Hochschullehrern aufnehmen, und es gibt inzwischen ja auch (wir haben das für Münster gesehen) durchaus einige ermutigende Initiativen an öffentlichen Hochschulen, etwa hinsichtlich leistungsfähiger Career Services Centers;<sup>3</sup> auch davon war bei dieser Tagung einiges Interessante zu erfahren.

Die Erfahrungen privater Hochschulen mit Studierenden zeigen aber auch noch einiges andere. Zum einen zeigen sie die Auswirkung der Entscheidung, Studierende als zahlende Kunden anzusehen und zu behandeln. Ich verwende die Bezeichnung „Kunden“ hier ganz unbefangen, denn das hat überhaupt nichts mit einem inhumanen Merkantilismus zu tun, sondern ganz schlicht damit, dass Studierende erwiesenermaßen bereit sind, auf einem Markt, auf dem es schlechte und gute Studienbedingungen und gute und schlechte Studienberatung gibt, nach Möglichkeit das bessere Produkt zu

---

<sup>3</sup> Hans-Jürgen Puhle und Hans N. Weiler (Hrsg.), Career Centers – Eine hochschulpolitische Herausforderung. Hamburg: edition Körber-Stiftung, 2001.

wählen – und auch dafür zu bezahlen. Und auch das reicht weit über die besondere Situation der privaten Hochschulen hinaus, verdankt ihrer Erfahrung jedoch die empirische Bestätigung einer von Detlef Müller-Böling und anderen schon lange vertretenen Theorie über die Dynamik von Angebot und Nachfrage an einem offenen Hochschulmarkt.

Zum anderen zeigen die Erfahrungen privater Hochschulen, oder zumindest der besseren, dass das Prinzip der wechselseitigen Auswahl funktioniert – also das System, in dem die Studierenden ihre Hochschule und die Hochschulen ihre Studierenden auswählen. Dass das ein sinnvolles Prinzip ist, hat sich ja zum Glück inzwischen auch im öffentlichen Hochschulwesen in Deutschland herumgesprochen – nur muss man auch sehen, dass seiner angemessenen Verwirklichung immer noch ein riesiger Betonklotz im Wege steht: die Kapazitätsverordnung und ihre höchstrichterlichen Bestätigungen. Solange in diesen Klotz keine Bewegung kommt (und selbst in Baden-Württemberg ist die Bewegung minimal, wie wir am Mannheimer Beispiel gesehen haben), werden die Lehren, die sich aus den Erfahrungen der privaten Hochschulen mit dem Prinzip der wechselseitigen Auswahl ergeben, an den öffentlichen

Hochschulen nur sehr spärliche Früchte tragen können.

In den Berichten von privaten Hochschulen gestern und heute war bemerkenswert (und erfreulich) viel von Absolventen die Rede. Etwas zu viel war dabei die Rede von der Rolle der Absolventen beim Fundraising, aber verschiedentlich tauchte auch auf, dass Absolventen eine wichtige Rolle bei der Studien- und Berufsberatung oder insgesamt beim Übergang der Studierenden in den Arbeitsmarkt spielen können. Dem ist mit Nachdruck zuzustimmen, aber auch damit erschöpft sich keineswegs der Beitrag, den Absolventen leisten könnten und mit dem man an privaten Hochschulen noch sehr viel eher und leichter experimentieren sollte. Für ganz entscheidend halte ich die Rolle der Absolventen in der Evaluierung und der Qualitätskontrolle von Hochschulen, wo sie, die sie die doppelte Antenne der eigenen Studien- und Berufserfahrung haben, über eine unschlagbare Kompetenz verfügen. Ich könnte mir im Übrigen auch eine sehr viel selbstverständlichere Beteiligung von Absolventen an den Governance-Strukturen von Hochschulen vorstellen (Stichwort Kuratorien, Hochschulräte), im Übrigen auch bei der Entscheidung über die Verwendung der durch Studiengebühren eingenommenen Mittel.

## Profilbildung

Man kann bisweilen das Wort „Profilbildung“ schon nicht mehr hören, so sehr hat es den hochschulpolitischen Diskurs der letzten Jahre überschwemmt. Aber dennoch trifft es zu: Die Frage der Profilbildung bleibt, für private wie für öffentliche Hochschulen, auch weiterhin ein ungemein wichtiger Topos. Die Diskussion hat sich, was die öffentlichen Hochschulen angeht, vor allem an zwei Fragen entzündet: Die erste: Sind „Volluniversitäten“ im Zeitalter einer immer komplexer, teurer und wettbewerbsorientierter werdenden Organisation von Wissenschaft überhaupt noch möglich? – die Frage wird in der Regel und vernünftigerweise mit „nein“ beantwortet. Die zweite Frage: Können Hochschulen ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit dadurch erhöhen, dass sie sich auf ihre Stärken bzw. auf eine begrenzte Zahl von Schwerpunkten konzentrieren und sich in der Allokation ihrer Ressourcen sowohl zu ihren Prioritäten als auch zu ihren Posterioritäten bekennen? – diese Frage wird ebenso vernünftigerweise mit „ja“ beantwortet.

Bei privaten Hochschulen, die gleichsam schon mit einem recht eingeschränkten Fächerspektrum auf die Welt kommen, stellt sich diese Frage mit besonderer

Schärfe, aber doch etwas anders. In einer der Präsentationen war die Rede von dem Dilemma zwischen „Angebotsbreite und Profiltiefe“, und das kommt der Sache schon nahe. Nur: Erstens ist ein schmales Angebot längst noch kein Profil, und zweitens erfordern gute Profile bei guten Hochschulen eine nicht unbeträchtliche Breite an inhaltlichen Kapazitäten, die längst nicht an jeder privaten Hochschule selbstverständlich sind.

Mit anderen Worten: Es kann verhängnisvoll sein, Profilbildung mit Schmalspurwissenschaft zu verwechseln. Das hat überhaupt nichts damit zu tun, dass man BWL-Studenten in Hölderlin-Vorlesungen prügelt; es hat aber sehr viel damit zu tun, dass gute Wissenschaft nur im Austausch mit anderer guter Wissenschaft dazu gebracht werden kann, sich selbst und ihre Studierenden immer wieder in Frage zu stellen und damit ein Stück weiterzubringen. Es ist bekannt, dass ich in dieser Hinsicht „Ein-Fach-Hochschulen“, und dabei insbesondere Business Schools gegenüber besonders skeptisch bin. Das hat seine Gründe, die u. a. damit zu tun haben, dass die besten amerikanischen Business Schools gerade deshalb so gut sind, weil sie zwar ihre eigene unverwechselbare Identität haben, gleichzeitig aber eingebettet sind in eine breite-

re Universitätslandschaft, aus der sie (oft mittels gemeinsamer Berufungen) eine breite Skala unverzichtbarer fachwissenschaftlicher Substanz beziehen – von der Soziologie bis zur Politikwissenschaft und von der Psychologie bis zur Organisationstheorie. Eine auf sich allein gestellte Business School muss immer zunächst den Nachweis erbringen, dass ihr nicht nur die Kernfächer des Business Management, sondern auch diese Skala von „flankierender“ wissenschaftlicher Substanz zur Verfügung steht.

Private Hochschulen in Deutschland – auch das kann man nach diesen beiden Tagen als Tendenz festhalten – haben sich in vielfältiger Weise und insgesamt intensiver als ihre öffentlichen Geschwister (mit Ausnahme der Fachhochschulen) um einen engen und systematischen Zugang zum Wissens- und Ausbildungsbedarf von Wirtschaft und Gesellschaft bemüht. Das hat bisweilen eher vordergründige Motivationen, die mit der Suche nach Sponsoren, Stipendien oder Forschungsaufträgen zu tun haben, aber selbst wenn man das beiseite lässt, bleibt eine insgesamt beachtliche Bilanz an Realitätsbezügen, die in der Summe und von wichtigen Ausnahmen abgesehen so an öffentlichen Universitäten nicht zu finden ist. Die einschlägigen Vokabeln hier sind

Praxisbezug und Wissenstransfer, und davon war ja in mehreren Beiträgen zu dieser Tagung die Rede.

Einer der Gründe, weshalb sich private Hochschulen mit dieser Art von Realitätsbezug leichter tun, liegt wohl darin, dass sie nicht in gleichem Maße wie ihre ehrwürdigen öffentlichen Geschwister von disziplinären Traditionen bestimmt und geprägt sind. Sie haben deshalb weniger Schwierigkeiten, sich auf den Wissens- und Ausbildungsbedarf einer Gesellschaft hin zu orientieren, die dummerweise nun einmal nicht säuberlich nach wissenschaftlichen Disziplinen organisiert ist. Es ist deswegen ebenso erfreulich wie nicht weiter verwunderlich, dass sich an privaten Hochschulen in stärkerem Maße interdisziplinäre Ansätze in Lehre und Forschung finden, obwohl man sich auch hier noch erhebliche weitere Bemühungen vorstellen könnte.

Ich habe bekanntlich diese beiden Merkmale, Anwendungsbezug und Interdisziplinarität, als die gemeinsam konstitutiven Elemente einer Hochschul-Organisationsform identifiziert, die ich in Anlehnung an (wenn auch keineswegs in Übertragung von) amerikanische Erfahrungen „professional school“ genannt habe und die sich in ihrem Selbstverständnis und ihrer wis-

senschaftlichen Binnenorganisation sehr viel weniger an disziplinären Traditionen und sehr viel mehr am Wissens- und Ausbildungsbedarf bestimmter gesellschaftlicher Bereiche orientiert – Rechtswesen, Bildungswesen, öffentliche Gesundheit, Umweltschutz u.Ä.<sup>4</sup> Ohne diese Argumentation an dieser Stelle wiederholen und ausführen zu wollen, bin ich auch nach dieser Tagung überzeugt, dass es sich hier um eine Organisationsform handelt, die für manche private Hochschule (und viele öffentliche Hochschulen) eine besonders kongeniale Struktur darstellen könnte. Das ist im Übrigen einer der Gründe für mein Engagement bei der Hertie School of Governance, die sich ganz bewusst als „professional school of public policy“ versteht.

Es gehört übrigens zu den Merkmalen von „professional schools“, dass sie sich in besonderer Weise in Maßnahmen des Wissenstransfers und der wissenschaftli-

chen Weiterbildung engagieren. Die enge Verbindung zwischen der School of Engineering, School of Business und School of Law der Stanford University mit der Entwicklung von Silicon Valley ist hier ein inzwischen schon klassisches Beispiel.<sup>5</sup>

### Forschung

Stephan Jansen hat in seinem Beitrag zu dieser Tagung von dem zentralen „F&F“ Problem der privaten Hochschulen gesprochen – Finanzierung und Forschung. Und als ob die Finanzierung nicht schon schwierig genug wäre, stellt sich die Forschung als mindestens ebenso schwierig dar, und zum Teil aus den gleichen Gründen. Das ist fatal und folgenreich, denn es führt kein Weg daran vorbei, dass private genauso wie öffentliche Hochschulen an der Intensität und der Qualität ihrer Forschung gemessen und damit als Hochschulen legitimiert werden.

---

<sup>4</sup> Siehe dazu u.a. meinen Aufsatz „Anwendungsbezug und interdisziplinäre Wissenschaft: Das Strukturmodell der Professional School“, in: Norbert Bensele, Hans N. Weiler, Gert G. Wagner (Hrsg.), Hochschulen, Studienreform und Arbeitsmärkte – Voraussetzungen erfolgreicher Beschäftigungs- und Hochschulpolitik. Gütersloh: Bertelsmann, 2003, S. 199-211. Weiteres Material zum Thema „professional schools“ findet sich auf meiner Website.

<sup>5</sup> Hans N. Weiler, Wissenschaft und Wirtschaft in Silicon Valley – Anmerkungen zu einer umstrittenen Symbiose. Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (Hrsg.), Beiträge zur Hochschulforschung 2/2005, S. 8-30.



Die Gründe, weshalb private Hochschulen größere Schwierigkeiten haben, anspruchsvolle Forschung aufzubauen und zu unterhalten, sind offenkundig: Es fehlt oft an den notwendigen Infrastrukturen – von Bibliotheken bis zu Laboren –, die normalerweise befristeten oder auf Teilzeitbasis angelegten Anstellungsverhältnisse der Wissenschaftler erlauben nicht die für Forschung erforderliche Kontinuität und kritische Masse, sie haben Probleme mit den Systemen der Forschungsförderung – nicht zuletzt, wie schon erwähnt, durch die fehlende Vollkostenfinanzierung, die bei ihnen besonders durchschlägt. Hinzu kommt das Problem des wissenschaftlichen Nachwuchses, das mit dem der Forschung natürlich in enger Wechselwirkung steht: ohne Forschung kein wissenschaftlicher Nachwuchs und ohne wissenschaftlichen Nachwuchs keine Forschung.

Es ist gewiss sinnvoll, private Hochschulen in strategische Forschungsallianzen einzubeziehen – wir haben von einigen Beispielen gehört, die sicher auch noch ausgeweitet werden können, und es ist sicher richtig, dass man die Rahmenbedingungen für forschungsintensive Wissenschaftler an privaten Hochschulen leichter flexibilisieren kann – Stichwort Lehrdeputate. Die einzige wirkliche Lö-

sung jedoch, die ich für dieses Dilemma habe, liegt in der Konsolidierung der finanziellen Basis von privaten Hochschulen über das Modell von endowment funding – ich habe das dargelegt. Denn es bleibt dabei: Anspruchsvolle Forschung spielt eine absolut unverzichtbare Rolle für die Legitimation und den Erfolg privater Hochschulen. Es geht hier um nicht weniger als um die Währung der „scientific community“, und die lässt sich nicht diskontieren.

Es kann ja sein, dass sich im Zuge der nunmehr in Gang kommenden Differenzierung des deutschen Hochschulwesens irgendwann einmal der Typus der ausschließlich auf die Lehre ausgerichteten Hochschule entwickeln wird, die die Forschung anderen Hochschulen überlässt. Ich bin genug Humboldtianer – und genug Stanfordianer –, eine solche Entwicklung der Abkoppelung der Lehre von der Forschung für überaus problematisch zu halten. Ganz sicher bin ich mir darin, dass die privaten Hochschulen sich nicht vor den Karren einer solchen Entwicklung spannen lassen sollten – es wäre ihr unwiderruflicher Schritt in die Zweitklassigkeit.

## Governance

Es ist ja schon etwas überraschend, dass eine Tagung, die von einer School of Governance mitorganisiert wird, den Problemen von Governance an privaten Hochschulen so wenig Aufmerksamkeit widmet. Dabei handelt es sich nicht nur um ein für das gesamte deutsche Hochschulwesen ungemein wichtiges Thema – Stichworte Autonomie, Leitungsstrukturen, Transparenz der Entscheidungen, Zentralisierung/Dezentralisierung, Definition des gesellschaftlichen Bedarfs an Wissen, ganz zu schweigen von den Makro-Themen wie Föderalismusreform, Staatlichkeit der Länder usw. – sondern auch um ein Thema, zu dem an privaten Hochschulen inzwischen einiges an empirischen Belegen zusammen getragen worden ist – und noch sehr viel mehr zusammen zu tragen wäre.

Ich nenne hier vier Themen, bei denen die besondere Situation der privaten Hochschulen sie zu besonders interessanten Laboratorien für die Erprobung unterschiedlicher Governance-Modelle machen könnte:

## Autonomie

Öffentliche Hochschulen tun sich oft immer noch erstaunlich schwer mit Autonomie – vor allem jetzt, wo die jahrelange Forderung nach Autonomie zu wirklicher Selbstverantwortung zu führen droht und nicht wenige Hochschullehrer zu der Ansicht kommen, dass eine relativ entfernte Staatsaufsicht sie doch noch unbehelligter ließ als eine sehr viel nähere und relativ autonome Hochschulleitung. Private Hochschulen haben sehr viel mehr Erfahrung darin, mit Autonomie selbstbewusst und konstruktiv umzugehen und ihre internen Entscheidungs-, Planungs- und Umsetzungsstrukturen entsprechend zu gestalten. Dazu gehören Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit Gliederungen und Mitgliedern der Hochschule, die Steuerung von Hochschulen ex post, die Schaffung und Adjustierung von Rechenschaftsmodellen, der Umgang mit nicht-staatlichen Steuerungs- und Aufsichtsgremien (Kuratorien, Boards), die Schaffung und Pflege einer für Steuerungszwecke adäquaten Informations- und Datenbasis – um nur einige zu nennen.

## Neue Governance-Strukturen im Gefolge neuer Formen von Wissenschaftlichkeit

Die besseren unter den privaten Hochschulen Deutschlands zeichnen sich dadurch aus, auch in der Definition und Organisation von Wissenschaftlichkeit neue Wege zu gehen und sich von den Traditionen einer reinen oder vornehmlich disziplinär verfassten Wissenschaft ein Stück weit zu lösen. Wenn diese Feststellung zutrifft, dann hat sie für die Governance-Strukturen der Hochschule fundamentale Bedeutung insofern, als diese Strukturen einer solchen Neu-Definition von Wissenschaftlichkeit Rechnung zu tragen haben. Eine größere inhaltliche Offenheit etwa gegenüber dem Wissens- und Ausbildungsbedarf von Gesellschaft und Wirtschaft erfordert Entscheidungsstrukturen, in die die Vertreter von Gesellschaft und Wirtschaft (einschließlich im Übrigen der Absolventen) sehr viel integraler eingebunden sind. Von gesellschaftlichen Problemen und nicht vornehmlich von disziplinären Traditionen her definierte Forschungs- und Ausbildungsschwerpunkte erfordern interdisziplinäre Strukturen wie etwa die der „professional schools“, in denen das Instrument der gemeinsamen Berufung eine zentrale Rolle spielt – wiederum nur als Beispiele.

## Qualitätssicherung als Governance-Problem

Ich gehe hier einmal davon aus (zum Teil wider besseres Wissen), dass private Hochschulen ein vergleichsweise stärkeres Interesse an Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle haben – schon allein deswegen, weil sie – ohne den Staat, der seine schützende Hand bisweilen ja auch über Mittelmäßigkeit hält – konstitutionell stärker gefährdet sind und dieser Gefahr durch eine möglichst glaubwürdige und transparente Qualitätskontrolle begegnen müssen. Ich bin mir klar darüber, dass längst nicht alle privaten Hochschulen sich dieser Gefährdung bewusst sind, aber bei denen, die aus dieser Gefährdung die nötigen Schlussfolgerungen gezogen haben, lässt sich im Hinblick auf Qualitätssicherung durchaus einiges lernen – u. a. eben auch dies, dass es sich bei der Sicherung von Qualität ganz fundamental um eine Frage von Governance handelt – also darum, wie und von wem Qualität ermittelt und verifiziert, wie das Erreichen von Qualität belohnt und das Nicht-Erreichen bestraft wird, und wie man die Angemessenheit und Verlässlichkeit von Qualitätsmaßstäben auf Dauer sichern kann. Gerade was die Qualität der Lehre und ihre Bewertung angeht, sind auch bei dieser Tagung bemerkenswerte

Erfahrungen referiert worden, die an öffentlichen Hochschulen keineswegs unbekannt, aber längst noch nicht soweit verbreitet sind.

### Governance und Finanzierung

Und schließlich liegt es auf der Hand, dass die unterschiedlichen Finanzierungsmodalitäten privater Hochschulen auch Governance-Probleme eigener Art hervorbringen. Das gilt für die Verwendung von Sponsoren- und Spendenmitteln ebenso wie für die Erhebung und Verwaltung von Studiengebühren und das Management von Stiftungsmitteln. In dem Maße, in dem diese Formen von Finanzierung auch auf die öffentlichen Hochschulen zukommen, werden auch diese sich mit den diesbezüglichen Governance-Fragen auseinander zu setzen haben. Das fängt an mit der Entscheidung über die Verwendung der der Hochschule zufließenden Studiengebühren (ich habe einmal den Vorschlag einer Stiftung gemacht, in der Studierende und Absolventen zusammen die Mehrheit haben), und hört mit unterschiedlichen Stiftungsmodellen oder der delikaten Frage der Repräsentanz von Spendern und Sponsoren in den Aufsichts- und Beratungsgremien der Hochschule längst noch nicht auf. Auch hier könnte es einen

fruchtbaren Dialog über die Erfahrungen der privaten Hochschulen geben.

### Ceterum censeo

Lassen Sie mich abschließend, über diese fünf Themen hinaus, noch zu einigen Überlegungen kommen, die einerseits durch das aufmerksame Zuhören gestern und heute und andererseits durch meine Beschäftigung mit privaten und öffentlichen Hochschulen in Deutschland in den letzten Jahren ausgelöst worden sind. Ich will mich hier auf vier Feststellungen beschränken.

#### 1. Das Experimentier- und Modellierungspotential privater Hochschulen ist noch längst nicht erschöpft.

Die privaten Hochschulen in Deutschland pauschal als „Reformmotor“ zu bejubeln scheint mir, gelinde gesagt, übertrieben zu sein. Man könnte auch feststellen, etwas weniger gelinde gesagt, dass längst nicht alle privaten Hochschulen die (ja doch erheblichen) Freiräume, die ihnen offen gestanden haben, besonders aktiv und kreativ genutzt haben. Viele haben sich mehr oder weniger bequem in einer Nische des Marktes eingerichtet und bedienen recht oder schlecht ihr Markt-

segment. Von Reform ist da wenig zu merken. Aber es gibt inzwischen, wie wir auch hier gesehen haben, genug private Hochschulen in Deutschland, die in der Behandlung ihrer Studierenden, in der Entwicklung neuer Finanzierungsmodelle, in der Schaffung neuer wissenschaftlicher Profile und in ihren Governance-Strukturen neue Wege gehen und zu aufschlussreichen Modellversuchen geworden sind. Dieses Potential eines wichtigen Versuchslabors für die deutsche Hochschullandschaft ist indessen längst noch nicht erschöpft und wird in dem Maße noch relevanter, in dem sich an öffentlichen Hochschulen die Bereitschaft zur Reform verstärkt und die Suche nach neuen Wegen begonnen hat. Man könnte sich sehr gut vorstellen, dass an privaten Hochschulen – mit ihrem Vorteil überschaubarer Größe, geringerer Regulierungsdichte und engeren Beziehungen zu ihren Abnehmern –

- sich etwa eine noch sehr viel weiter variierte Skala von neuen Studienangeboten im Rahmen gestufter Studienstrukturen ausprobieren ließe, oder
- dass dort noch sehr viel beherzter neuartige akademische Strukturen wie etwa Bachelorkollegs oder Professional Schools erprobt würden oder
- dass sich – eine entscheidende Herausforderung für das deutsche Hochschul-

system insgesamt – eine engere und organischere Verknüpfung zwischen hochschulischer und beruflicher Ausbildung entwickeln könnte, um nur einige Ansätze zu nennen, wo wichtige Pionierarbeiten der deutschen Hochschulreform noch ausstehen.

Experimente sind allerdings nicht ohne Kosten, die Kosten von Fehlschlägen eingeschlossen. Wenn man wirklich will, dass private Hochschulen diese Aufgabe von Modellversuchen, für die sie in vieler Hinsicht besonders gut geeignet sind, wahrnehmen, dann muss man sie auch gegen diese Risiken absichern helfen. Auch dieses öffentliche Interesse wird, wie ich schon vorher vertreten habe, die öffentliche Hand zu honorieren haben.

## 2. Qualität ist ausschlaggebender als die Rechtsform.

In der absehbaren Zukunft des deutschen Hochschulwesens wird es eine Reihe von liebgewordenen Unterscheidungen nicht mehr geben, oder sie werden erheblich an Relevanz verlieren. Das gilt mit einiger Sicherheit für die Unterscheidung zwischen Universitäten und Fachhochschulen, aber es wird auch für die Unterscheidung zwischen öffentlichen und privaten Hochschulen gelten. An die Stelle dieser

Unterscheidungen werden Unterschiede der Qualität in Forschung und Lehre treten, und die werden sehr viel wichtiger sein. Es wird, mit anderen Worten, hervorragende, gute, mittelmäßige und schlechte Hochschulen in Deutschland geben, und man wird in allen vier Kategorien private wie öffentliche Hochschulen antreffen, genau so wie man in allen Kategorien ehemalige Universitäten und Fachhochschulen finden wird.

### 3. Das „Gleichförmigkeitsmonopol“ ist in Gefahr.

Ich habe die letzten fünfzehn Jahre – seit dem Beginn meiner Reisen durch die Mark Brandenburg – damit zugebracht, mir das deutsche Hochschulwesen von innen und von außen sehr sorgfältig anzusehen. Das war eine faszinierende Erfahrung, von der an anderer Stelle noch einmal die Rede sein wird. Eine aus den vielen Beobachtungen dieser Zeit muss allerdings auch hier erwähnt werden: die Fähigkeit der öffentlichen Hochschulen in Deutschland, sich neu zu erfinden – eine Fähigkeit, die ich ihnen zu Beginn der 90er Jahre wirklich nicht zugetraut hätte (und ich habe das damals auch sehr deutlich gesagt). Dass private Hochschulen sich neu erfinden, ist so bemerkenswert nicht – sie sind ja schließlich auch neu,

und es wäre in der Tat bedenklich, wenn sie dann gleich schon alt aussähen. Aber dass sich alte, etablierte Hochschulen – Universitäten und Fachhochschulen übrigens – auf den Weg machen, dynamische, experimentierfreudige, unternehmerische Hochschulen zu werden – das ist in der Tat bemerkenswert, auch wenn es längst noch nicht überall geschieht und der Deutsche Hochschulverband und Frau Schmoll Zeter und Mordio schreien. Das „Gleichförmigkeitsmonopol“, da kann man Herrn Schily beruhigen, ist in Deutschland längst in akuter Gefahr, und keineswegs nur durch private Hochschulen.

### 4. Bahnsteig 9 \_

Für meine abschließende Feststellung will ich noch einmal meine Zuflucht zur Literatur nehmen. Alle diejenigen von Ihnen, die Harry Potter lesen (und das sind sicher die meisten, auch wenn Sie es nicht immer zugeben), wissen, was es mit dem Bahnsteig 9 \_ am Bahnhof Kings Cross in London auf sich hat. Das ist der Bahnsteig, wo der Hogwarts Express abfährt, der Sonderzug, der die Schüler zur Hogwarts School for Witchcraft and Wizardry, der Spezialschule für Zauberei und Hexerei fährt – die Stelle des Universums also, an der sich die ganz normale

Welt der „Muggles“ vom Schläge der Familie Dursley und die Welt der Zauberlehrlinge von Professor Dumbledore voneinander scheiden.

Man kann bisweilen den Eindruck gewinnen, dass es auch zwischen privaten und öffentlichen Hochschulen in Deutschland so einen Bahnsteig 9 \_ gibt, an dem sich die beiden Welten säuberlich voneinander scheiden – die Welt der normalen, biederen „Muggles“ der öffentlichen Hochschulen und die Welt der Zauberlehrlinge an den privaten Hochschulen. Natürlich trägt der Eindruck: es gibt auch an privaten Hochschulen jede Menge „Muggles“, und so manche öffentliche Hochschule hat trotz großer Schwierigkeiten Dinge zustande gebracht, die an Zauberei grenzen.

Aber ich will mit der Relativierung dieser Grenzziehung am Bahnsteig 9 \_ auch noch etwas anderes sagen: Der Typus private Hochschule wird sich in Zukunft genau so wenig rein erhalten wie der Typus öffentliche Hochschule; die Zukunft wird den Mischformen gehören. Hier sind die amerikanischen Erfahrungen einschlägig und instruktiv: die amerikanischen staatlichen Hochschulen haben sich in dramatischer Weise „privatisiert“, sowohl was ihre Finanzierung als auch

was ihre Formen von Governance angeht, und umgekehrt werden inzwischen so gut wie alle privaten amerikanischen Universitäten in einem Maße vom Staat – insbesondere übrigens vom Bundesstaat – unterstützt, ohne das sie überhaupt nicht überleben könnten.

Auch in Deutschland hat dieser Prozess schon begonnen, vor allem hinsichtlich der Entwicklung privater Elemente an, oder im unmittelbaren Umfeld von, öffentlichen Hochschulen – man schaue nach Mannheim, nach München, nach Dresden, nach Darmstadt.

Die Zukunft wird Hochschulen gehören, die die Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit privater Verfassungen mit der Verlässlichkeit öffentlicher Einrichtungen und Gewährleistungen miteinander zu verbinden verstehen. Und wenn das auf dem Wege von Fusionen gehen sollte – warum eigentlich nicht?

## Teilnehmerverzeichnis

- Winnie ABRAHAM**, Sprecherin des Rektors,  
Universität Bremen
- Menekse AKYURT**, Justitiarin, Europa-Universität  
Viadrina, Frankfurt (Oder)
- Dr. Hellmut ALBRECHT**, Vorsitzender des  
Verwaltungsrats, European Business School,  
München
- Prof. Dr. Hans-Wolfgang ARNDT**, Rektor,  
Universität Mannheim
- Maziar ARSALAN**, Director Marketing und PR,  
Handelshochschule Leipzig
- Prof. Dr. Marianne ASSENMACHER**, Präsidentin,  
Hochschule Vechta
- David AUSSERHOFER**, Fotograf, Wandlitz
- Achim BAIER**, Kanzler, Fachhochschule  
Gelsenkirchen
- Dr. Markus BAUMANN**, Geschäftsführer,  
Bucerius Law School – Hochschule für  
Rechtswissenschaft gGmbH, Hamburg
- Prof. Dr. Tomás BAYÓN**, Vice President Teaching,  
International University in Germany, Bruchsal
- Christoph BERTRAM**, Hertie School of  
Governance, Berlin
- Nikolaus BETTELS**, RD, Referent,  
Niedersächsisches Ministerium für  
Wissenschaft und Kultur, Hannover
- Prof. Dr. Kurt BIEDENKOPF**, Ministerpräsident  
a. D., Kuratoriumsmitglied der Hertie School  
of Governance, Berlin
- Peter BLECHSCHMIDT**, Süddeutsche Zeitung
- Albrecht BLÜMEL**, Hertie School of Governance,  
Berlin
- Dr. Bettina BÖHM**, Kanzlerin, Westfälische  
Wilhelms-Universität Münster
- Wolfgang BÖHM**, Staatssekretär,  
Kultusministerium des Landes Sachsen-  
Anhalt, Magdeburg
- Dr. Bernward BÖNING**, Robert Bosch Kolleg,  
Stuttgart
- Catrin BOLDEBUCK**, Politik und Wirtschaft, Stern
- Prof. Dr. Hans-Jochen BRAUNS**, Gesellschafter,  
Alpheios GmbH, Berlin
- Dr. Jörg BRAUNS**, Rektoramt, Bauhaus-  
Universität Weimar
- Dr. des. Torsten BREDEN**, Referent des  
Generalsekretärs, Volkswagenstiftung,  
Hannover
- Prof. Dr. Dr. h. c. Klaus BROCKHOFF**, ehem.  
Rektor WHU – Otto Beisheim-Hochschule,  
Vallendar
- Ulrich BRÖMMLING**, Leiter Marketing und Öffent-  
lichkeitsarbeit, Hertie School of Governance,  
Berlin
- Prof. Dr. Volkmar BRÜCKNER**, Rektor, Deutsche  
Telekom AG Fachhochschule Leipzig
- Dr. rer. pol. Christiane BÜCHNER**, Wiss.  
Mitarbeiterin, Kommunalwissenschaftliches  
Institut Universität Potsdam
- Jürgen BÜRING**, Rechtsanwalt, Vorsitzender des  
Vorstandes Stiftung zur Förderung der  
Bucerius Law School, Hamburg
- Bernadette CONRATHS**, Director Member  
Services, European University Association,  
Brüssel



**Dr. Sven DAVID**, Hochschullehrer, Hochschule 21  
gGmbH, Buxtehude

**Ingrid DOBERENZ**, Dipl.-Ing., Pat.-Ing., Wiss.  
Mitarbeiterin des Rektorats Hochschule  
Mittweida (FH)

**Frank DOODS**, RD, Leiter Haushaltsreferat für  
den Wissenschafts- und Kultushaushalt,  
Niedersächsisches Finanzministerium,  
Hannover

**Reinhard DORNBURG**, LMR, Gruppenleiter  
Transfer, Hochschulberatung, private  
Hochschulen, Ministerium für Innovation,  
Wissenschaft, Forschung und Technologie  
des Landes Nordrhein-Westfalen

**Prof. Dr.-Ing. Reiner DUDZIAK**, Rektor,  
Fachhochschule Bochum

**Prof. Günther EDLER**, Die neue Hochschule

**Prof. Dr. Heinz-E. ERBS**, Dekan Fachbereich  
Informatik, Fachhochschule Darmstadt

**Robert FAULSTICH-THEIS**, Geschäftsführer,  
Stiftung Mercator GmbH, Essen

**Dr. Jutta FEDROWITZ**, Centrum für  
Hochschulentwicklung, Gütersloh

**Prof. Dr. Jobst FIEDLER**, Stellv. Direktor, Hertie  
School of Governance, Berlin

**Heike FÖRSTER**, Tagesspiegel

**Ellen FRÖHLICH**, Leiterin der Abteilung Lehre,  
Forschung und Weiterbildung, Freie  
Universität Berlin

**Prof. Dr. Wolfgang GLATTHAAR**, Präsident,  
Private Universität Witten/Herdecke gGmbH,  
Witten

**Cornelia GLEES-ZUR BONSEN**, Leiterin Marketing  
& Communication, European Business School  
– Schloss Reichartshausen, Oestrich-Winkel

**Eva GMELIN**, Hertie School of Governance, Berlin

**Dipl. oec. Tim GÖBEL**, Bereich Hochschulentwick-  
lung, Zeppelin University, Friedrichshafen

**Prof. Dr. habil. Ulrike GRÖCKEL**, Ständige  
Vertreterin des Direktors, Staatl.  
Studienakademie Leipzig

**Prof. Dr. Gerhard HACK**, Präsident,  
Fachhochschule Neu-Ulm

**Prof. Dr. Wolfram HAHN**, Rektor Fachhochschule  
Heidelberg, Geschäftsführer SRH  
Hochschulen gGmbH, Fachhochschule  
Heidelberg

**Dr. Marita HAIBACH**, Managing Director, Brakeley  
Ltd., Fundraising and Management  
Consultants, Zweigniederlassung  
Deutschland, Wiesbaden

**Dr. James HALLIGAN**, ehem. Präsident, Oklahoma  
State University

**Frauke HAMANN**, Leiterin Presse- und Öffentlich-  
keitsarbeit, ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd  
Bucerius, Hamburg

**Prof. Dr. Dirk HARMS**, Rektor, Fachhochschule  
Wedel

**Prof. Dr. Matthias HARTMANN**, Hochschullehrer,  
Fachhochschule für Technik und Wirtschaft  
Berlin

**Volker HAUPT**, Referent, Senatsverwaltung für  
Wissenschaft, Forschung und Kultur, Berlin

**Prof. Dr. Rainer HEGSELMANN**, Leitung BA/MA „Philosophy & Economics“, Universität Bayreuth

**Prof. Dr. Thomas HEIMER**, Dekan, HfB – Business School of Finance & Management, Frankfurt am Main

**Prof. Klaus HEKKING**, Vorsitzender des Vorstandes, SRH Holding, Heidelberg

**Yorck HENER**, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh

**Dr. Stephanie HERRMANN**, Ministerialrätin, Büro des Amtschefs, Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst, München

**Marita HILLMER**, Strategisches Controlling, Stabsstelle des Präsidenten, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

**Christina HÖRHOLD**, Dipl.-Ing., Controlllerin, Hochschule Mittweida

**Leander L. HOLLWEG**, Geschäftsführer, Tenman\* Prognosys GmbH, Hamburg

**Dr. Markus HOLZINGER**, Programm-Manager School of Humanities and Social Sciences – Volkswagen AutoUni, Wolfsburg

**Prof. Ulrich HOMMEL**, Ph.D., Rektor, European Business School – Schloss Reichartshausen, Oestrich-Winkel

**Andrea HOOPS**, Stellv. Generalsekretärin, Deutsches Studentenwerk, Berlin

**Dr. Hans-Gerhard HUSUNG**, Staatssekretär, Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur, Berlin

**Dr. Michael JAEGER**, Wiss. Mitarbeiter, Abt. Hochschulforschung, HIS Hochschul-Informations-System GmbH, Hannover

**Prof. Dr. rer. pol. Stephan A. JANSEN**, Präsident, Zeppelin University gGmbH, Friedrichshafen

**Kristine JANSSEN**, Referentin für private Hochschulen, Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur, Berlin

**Prof. Dr. Max KAASE**, Vice President und Dean, International University Bremen

**Bernd KLÖVER**, Kanzler, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

**Wolfgang KÖCHLING**, Dipl.-Wirtschaftler, Fachbereichsreferent, Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

**Prof. Hermann KOKENGE**, Rektor, Technische Universität Dresden

**Dr. oec. habil. Joachim KÖRNER**, Kanzler, Westsächsische Hochschule Zwickau (FH)

**Helmut KÖSTERMENKE**, Verwaltungsdirektor, Fachhochschule Furtwangen

**Torsten KRAUSE**, Bereich Organisation und IT, Dresden International University

**Dr. Georg KRAWIETZ**, Leiter Geschäftsbereich Beratung, Einstieg GmbH, Köln

**Dr. Reinhard KRETZSCHMAR**, Geschäftsführer, Dresden International University

**Dr. Andreas LANG**, Dekanatsassistent, Dekanat MIN-Fakultät, Universität Hamburg

**Nikolas LANGE**, Dipl.-Ing., Geschäftsführer des Präsidiums, Technische Universität Braunschweig

- Prof. Dr. Dieter LENZEN**, Präsident, Freie Universität Berlin
- Dr. Michael LESZCZENSKY**, Stellv. Abteilungsleiter, Abteilung Hochschulforschung, HIS Hochschul- Informations-System GmbH, Hannover
- Ilka LOCHNER-BORST**, Vorsitzende des Ausschusses für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Schwerin
- Prof. Dr.-Ing. habil. Joachim LOEPER**, Präsident, Private Fernfachhochschule Darmstadt, c/o Universität Koblenz-Landau
- Dr. Elke LÜTKEMEIER**, Referat Hochschulstruktur- und Rahmenplanung, institutionelle Akkreditierung, Wissenschaftsrat, Köln
- Oliver MAASSEN**, Director Talent Center, HypoVereinsbank AG, München
- Kate MALEIKE**, Redaktion Campus und Karriere, Deutschlandfunk, Köln
- Prof. Dr. Peter MAYER**, Dekan Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Fachhochschule Osnabrück
- Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert MEFFERT**, Vorsitzender des Vorstandes, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
- Harald MELCHER**, Geschäftsführer, AKAD – Die Privat-Hochschulen, Stuttgart
- Christoph MOHR**, Handelsblatt
- Dr. Michael MORATH**, Präsident, Fachhochschule Mainz
- Marlies MOSIEK-MÜLLER**, Staatsministerin a.D., Sprecherin der Geschäftsführung, Gemeinnützige Hertie-Stiftung, Frankfurt am Main
- Dr. Marion MÜLLER**, Leiterin des Berliner Büros, Deutsche Forschungsgemeinschaft
- Prof. Dr. Wilfried MÜLLER**, Rektor, Universität Bremen
- Prof. Dr. Detlef MÜLLER-BÖLING**, Leiter, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh
- Dr. jur. H.-J. NATORP**, Referatsleiter, Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur des Landes Mecklenburg-Vorpommern, Schwerin
- Christiane NEUMANN**, Geschäftsführerin, Hertie School of Governance, Berlin
- Dr. Horst NEUMANN**, Geschäftsführender Vorstand, Förderstiftung Multimedia Campus Kiel
- Peter NEUNER**, Kanzler, „Carl Maria von Weber“ – Hochschule für Musik, Dresden
- Sigrun NICKEL**, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh
- Dietmar NIEMANN**, Kanzler, „Konrad Wolf“ – Hochschule für Film und Fernsehen, Potsdam-Babelsberg
- Prof. Dr.-Ing. Manfred NIETNER**, Rektor, Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig (FH)
- Vigdis NIPPERDEY**, Vorsitzende des Hochschulrats und des Verwaltungsrats, Technische Universität München
- Thomas Oppermann**, MdB, Landesminister a. D., Göttingen
- Prof. Dr. Dieter ORZESSEK**, Präsident, Hochschule Anhalt (FH), Köthen

**Prof. Dr. Georg PLATE**, Rektor, Nordakademie  
gemeinnützige AG, Elmshorn

**Prof. Dr. iur. Peter POUGIN**, Studiendekan  
Wirtschaftsrecht, Europa Fachhochschule  
Fresenius, Köln

**Prof. Dr. rer. oec. Marcus PRADEL**, Vizepräsident  
und Geschäftsführer, Europa Fachhochschule  
Fresenius, Köln

**Benjamin QUIRAM**, Hertie School of Governance,  
Berlin

**Eckhard REDLICH**, Kanzler, Helmut-Schmidt-  
Universität – Universität der Bundeswehr,  
Hamburg

**Michael RICHERT**, Referent, Ministerium für  
Wissenschaft, Forschung und Kultur des  
Landes Brandenburg

**Alexander ROSS**, freier Journalist, Berlin

**Prof. Dr. Berit SANDBERG**, Professorin für Public  
Management, Fachhochschule für Technik  
und Wirtschaft Berlin

**Prof. Dr. Julia SANDER**, Rektorin, Fachhochschule  
Riedlingen

**Dr. Ina SAUER**, Referentin des Vorstands,  
Deutsche Forschungsgemeinschaft, Bonn

**Prof. Dr. Hubert SCHÄFER**, Leiter, Fachhochschule  
der Wirtschaft, Bergisch Gladbach

**Dr. Fritz SCHAUMANN**, Präsident, International  
University Bremen

**Prof. Dr. Uli SCHELL**, Präsident, Fachhochschule  
Kaiserslautern

**Dr. Burkhard VAN SCHEWICK**, Bereich Glaube  
und Bildung, Deutsche Bischofskonferenz,  
Bonn

**Prof. Dr. Marion SCHICK**, Präsidentin,  
Fachhochschule München

**Dr. Konrad SCHILY**, MdB, Präsident a. D., Private  
Universität Witten/Herdecke gGmbH, Witten

**Dr. Gertrud SCHINK**, Leiterin Akademisches  
Auslandsamt, Hochschule Karlsruhe –  
Technik und Wirtschaft

**Jürgen SCHLEGEL**, MDgt., Generalsekretär, Bund-  
Länder-Kommission für Bildungsplanung und  
Forschungsförderung, Bonn

**Sabine SCHMID**, Dezernat für Planung,  
Organisation und Forschungsförderung,  
Universität Potsdam

**Dr. Ulrich SCHMID**, Geschäftsführer, Multimedia  
Kontor Hamburg GmbH

**Dr. Matthias SCHMIDT**, Wissenschaftsbüro,  
Münster Marketing, Münster

**Anja SCHMIDT-BOCH**, Bildungsreferentin,  
Bereich Volkswirtschaft, KfW Bankengruppe,  
Frankfurt am Main

**Prof. Dr. Uwe SCHNEIDEWIND**, Präsident, Carl  
von Ossietzky Universität Oldenburg

**Gehsa SCHNIER**, LL.M., Kanzlerin,  
Fachhochschule Bielefeld

**Marian SCHOEN**, Director The Group of Eight,  
Australia Centre Europe, Berlin

**Horst SCHOLZ**, Geschäftsführer des Präsidiums,  
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

**Alexandra SIEGEL**, Leiterin Curriculare  
Angelegenheiten, Abt. Rechtswissenschaft,  
Bucerius Law School, Hamburg

**Prof. Dr. rer. pol. Bernt R. A. SIERKE**, Präsident,  
Private Fachhochschule Göttingen

- Prof. Dr. Günter SILBERER**, Georg-August-Universität Göttingen
- Andrea SPERLICH**, M.A., Doktorandin, Lehrstuhl für ABWL, Public & Nonprofit Management, Universität Mannheim
- Dr. Sascha SPOUN**, Dozent / Delegierter des Rektors für Universitätsentwicklung, Universität St. Gallen
- Dr. Antje STANNEK**, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh
- Prof. Dr. Michael STAWICKI**, Präsident, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
- Prof. Dr. Ulrich STEDING**, Leiter der Rechtsausbildung, Aus- und Fortbildungsstätte des Auswärtigen Amtes, Bonn
- Prof. Dr. Udo STEFFENS**, Präsident, HfB – Business School of Finance & Management, Frankfurt am Main
- Dr.-Ing. Karl-Heinrich STEINHEIMER**, Bereichsleiter Hochschul- und Forschungspolitik, FB Bildung, Wissenschaft und Forschung, ver.di-Bundesvorstand, Berlin
- Prof. Dr. rer. nat. Josef STOCKEMER**, Rektor, Hochschule Bremerhaven
- Lutz STRATMANN**, Minister, Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur, Hannover
- Dr. Tim STUCHTEY**, Leiter Strategische Entwicklung und Planung, Humboldt-Universität zu Berlin
- Prof. Dr.-Ing. Zbigniew STYCZYNSKI**, Dekan, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
- Kathrin TEWS**, Wiss. Mitarbeiterin, Bereich Innovation, Technologie, Wissenschaft, Industrie- und Handelskammer Berlin
- Svenja Christina THURM**, Referat Strukturentwicklung und Ressourcenmanagement, Universität Hohenheim, Stuttgart
- Rudolf TILLY**, Kanzler, Fachhochschule Erfurt
- Prof. Dr. Michael TOLKSDORF**, Erster Prorektor, Fachhochschule für Wirtschaft, Berlin
- Wolfgang TRENN**, Leiter des Verbindungsbüros Berlin, Deutscher Akademischer Austauschdienst e.V.
- Prof. Dr. Joachim TREUSCH**, Vorsitzender des Vorstands, Forschungszentrum Jülich
- Kathrin TROKS**, Leiterin Studienabteilung/Prüfungsamt, Handelshochschule Leipzig gGmbH
- Dr. Peter VIESSMANN**, MR, Bereich Studienreform, private Hochschulen, Kultusministerium Sachsen-Anhalt, Magdeburg
- Prof. Dr.-Ing. Stefan VÖTH**, Rektor, Technische Fachhochschule für Rohstoff, Energie und Umwelt zu Bochum
- Prof. Dr. Franz WAGNER**, Leiter, Fachhochschule der Wirtschaft, Paderborn
- Lukas WALLACHER**, Vorstand Studierenden-Gesellschaft Witten-Herdecke e.V., Private Universität Witten/Herdecke gGmbH

**Professor Dr. Dr. h.c. Hans N. WEILER**, Professor  
Emeritus, Rektor a. D. der Europa-Universität  
Viadrina, Stanford University

**Jürgen WEISCHER**, Dipl.-Kfm., Kanzler,  
Europäische Fachhochschule, Brühl

**Angelika WERNER**, Head of Communications,  
HfB – Business School of Finance &  
Management, Frankfurt am Main

**Sonja WINDHEUSER**, Referentin  
Programmakkreditierung, Acquin e.V.,  
Bayreuth

**Dr. Susanna WIRTH**, Referentin der Hochschul-  
leitung, Fachhochschule für Technik und  
Wirtschaft Berlin

**Joachim WITTERN**, Kanzler, Universität Rostock

**Caroline WOLFF**, Ministerialrätin, Referatsleiterin  
Hochschulrecht, private Hochschulen,  
Hessisches Ministerium für Wissenschaft und  
Kunst, Wiesbaden

**Dr. oec. publ. Bernhard WUNDERLIN**, Mitglied  
des Vorstands, Gemeinnützige Hertie-Stiftung

**Eike ZELL**, Bereich Marketing, Förderstiftung  
Multimedia Campus Kiel

**Prof. Dr. Michael ZÜRN**, Direktor, Hertie School  
of Governance, Berlin



## **Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH**

Verler Straße 6  
33332 Gütersloh

---

Tel. 05241 - 97 61 -0  
Fax 05241 - 97 61 -40

---

[info@che.de](mailto:info@che.de)  
[www.che.de](http://www.che.de)

## **Hertie School of Governance**

Schlossplatz 1  
10178 Berlin

---

Tel. 030 - 21 23 12 -100  
Fax 030 - 21 23 12 -999

---

[info@hertie-school.org](mailto:info@hertie-school.org)  
[www.hertie-school.org](http://www.hertie-school.org)