

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling
CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh

Entfesselung der Hochschule als Voraussetzung für Qualitätsentwicklung und Innovation

– *Kurzfassung des Vortrags für die Auftaktveranstaltung des
Wissenschaftsforums Saar am 17. April 2002* –

Ausgehend vom Leitbild der „Entfesselten Hochschule“ werden Kernelemente einer ganzheitlichen Universitätsreform aufgezeigt und in ihren Implikationen für Qualitätsentwicklung und Innovation diskutiert. Die angestellten Überlegungen sollen als Anregung für die Arbeit des Wissenschaftsforums dienen und dazu beitragen, die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Wissenschaftsstandortes Saarland zu stärken.

Sieben Parameter, die eine entfesselte, zukunftsfähige Hochschule kennzeichnen, werden skizziert und mit konkreten Beispielen als Erfolgsfaktoren illustriert: Die Begriffe *Autonomie*, *Wissenschaftlichkeit*, *Profilbildung*, *Wettbewerbsfähigkeit*, *Wirtschaftlichkeit*, *Internationalität* und *Virtualität* umreißen die zentralen Herausforderungen an die Hochschulen und damit zugleich die zentralen Handlungsfelder jeder Hochschulreformpolitik. Sie sind stark untereinander vernetzt und bedingen sich gegenseitig.

Aus dem Ziel der Stärkung der korporativen **Autonomie** der Hochschulen ergibt sich insbesondere die Notwendigkeit der Finanz-, ebenso wie der Organisations- und Personalautonomie für die Hochschulen. Organisationsautonomie erfordert neue Leitungsstrukturen, die sowohl die Willensbildung innerhalb der Hochschule als auch ihr Verhältnis zum Staat neu organisieren. Der Hochschulleitung fällt dabei die zentrale Managementaufgabe zu, die Hochschule orientiert an einem Leitbild, das es zu entwickeln gilt, strategisch und operativ zu steuern. Damit ist die Aufgabe der **Profilbildung** angesprochen, die die Verständigung über Prioritäten und Posterioritäten beinhaltet. Diese sind innerhalb der Hochschule nur umsetzbar, wenn die interne Mittelverteilung darauf ausgerichtet ist. Dies wiederum ist nur im Rahmen eines Globalhaushaltes möglich. Finanzautonomie und Organisationsautonomie gehören also zusammen. Da Personalkosten den mit Abstand größten Teil der laufenden Kosten einer Hochschule ausmachen, kann man von wirklicher Finanzautonomie nicht sprechen, solange die Entscheidung über Umfang und Besoldung des Personaleinsatzes den Hochschulen vorenthalten bleibt. Die Verwirklichung des Prinzips der **Wirtschaftlichkeit** erfordert darüber hinaus ein Berichtswesen, das in der Lage ist, die in der Hochschule anfallenden Kosten in Bezug zu den Leistungen, die akademischen Leistungen eingeschlossen, zu setzen und dem Hochschulmanagement als Entscheidungsgrundlage abzubilden.

Auf der Ebene des Hochschulsystems führt die Profilbildung einzelner Institutionen zu einer stärkeren Differenzierung nach Aufgaben und Qualität, so dass ein **Wettbewerb** zwischen den Institutionen entsteht. Ein sinnvoller Wettbewerb um Qualität in Forschung und Lehre erfordert auf der einen Seite Transparenz der von den Hochschulen erbrachten Leistungen, auf der anderen

Seite die freie Wahl der Studierenden durch die Hochschule und der Hochschulen durch die Studierenden. In diesem Zusammenhang werden Evaluationsinstrumente und das Hochschulranking diskutiert. Durch das Prinzip „Geld folgt Studierenden“, umgesetzt durch staatlich finanzierte Bildungsgutscheine und Studiengebühren – ein vor dem Hintergrund der geplanten 6. Novelle des Hochschulrahmengesetzes besonders brisantes Thema, auf das detaillierter im Vortrag eingegangen wird – wird der Wettbewerb um Studierende mit finanziellen Anreizen versehen. Auf diesem Wege beeinflusst die Qualität der Leistungen die Höhe der finanziellen Zuflüsse an die Hochschule. Aber auch durch die Verknüpfung der staatlichen Finanzierung mit anderen Indikatoren ist eine leistungsorientierte Hochschulfinanzierung möglich. Die Verwirklichung des Prinzips der Finanzautonomie erfordert darüber hinaus die Ausschöpfung der Möglichkeiten der Hochschule zur Diversifizierung ihrer Finanzierungsbasis. Hierzu zählen neben den klassischen Forschungsgeldern der staatlichen Institutionen auch Drittmittel aus der Wirtschaft und Formen des Fundraising und der Sponsoring mit verschiedensten Partnern.

Wirtschaftlichkeit einer Hochschule kann aber nie Selbstzweck sein, sondern muss immer in den Dienst der **Wissenschaftlichkeit** gestellt werden. Die Generierung, Verbreitung und kritische Reflexion von Wissen und Ideen ist – in vielfältigen Schattierungen und besonderen Profilbildungen – die Aufgabe und der Daseinszweck der Hochschulen. In einem dezentralen und wettbewerblichen Hochschulsystem ist daher die Entwicklung und Sicherung der wissenschaftlichen Qualität eine zentrale Führungsaufgabe, deren Verwirklichung ein umfassendes Qualitätsmanagement erfordert. Neben verschiedenen Formen der Evaluation ist die Eröffnung langfristiger Entwicklungsperspektiven für die an der Hochschule tätigen Menschen in Forschung, Lehre und Verwaltung ein weiteres zentrales Instrument des Qualitätsmanagements, dessen Einsatz nur bei Personalautonomie uneingeschränkt möglich ist.

Internationalität war schon immer ein Wesenszug der Wissenschaft und damit auch der Hochschulen als wissenschaftlichen Einrichtungen. Durch die zunehmende Integration der Arbeitsmärkte, die zunehmende Mobilität der Studierenden und die internationale Verfügbarkeit von Bildungsangeboten stellt sich für Hochschulen die Frage der internationalen Wettbewerbs- und Anschlussfähigkeit aber in neuer Dimension. Die Ausrichtung solcher Bildungsangebote an internationalen Qualitätserwartungen und die internationale Kompatibilität von Studienstrukturen werden zu entscheidenden Aufgaben, die sowohl auf der Ebene der einzelnen Hochschule als auch zwischen den Hochschulsystemen gelöst werden müssen. Die Einführung von Bachelor- und Master-Studiengängen ist eine Antwort auf diese Anforderungen, verknüpft mit der Akkreditierung als neuer Form der hochschulübergreifenden Qualitätssicherung, die an die Stelle von staatlich-bürokratischen Genehmigungen tritt. Internationalisierung verstärkt durch die größere Durchlässigkeit der Systeme die Notwendigkeit zu einem neuen Verständnis von Qualitätssicherung als institutioneller Aufgabe mit sehr viel größerer Einzelfall- und Prozessorientierung. Internationalisierung beschleunigt aber auch den organisationalen Wandel von Hochschulen, da der verstärkte Austausch zwischen Hochschulen den internationalen Dialog über sachgerechte Organisationsformen befördert und der Wettbewerb der Systeme von den Hochschulen größere Reagibilität verlangt.

Indem das Internet die direkte Konkurrenz von Bildungsangeboten aus aller Welt unterstützt und beschleunigt, verstärkt es die Notwendigkeit der Hochschulentwicklung auf allen bisher genannten Feldern. Die Nutzung der neuen Medien – die **Virtualität** – wird für die Hochschule zu einem wesentlichen Faktor sowohl für die Erreichung wissenschaftlicher Exzellenz in Forschung und Lehre als auch für die Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Die Entwicklung einer sinnvollen Strategie zum Einsatz neuer Medien – die im übrigen nicht nur in der internetgestützten Fernlehre besteht, sondern auch vielfältige Formen mediengestützter Präsenzlehre umfassen kann - stellt hohe Anforderungen an ein übergreifendes Hochschulmanagement. Eine solche Strategie wird zum wesentlichen profilbildenden Element einer Hochschule. Die für die Umsetzung einer Multimediastrategie erforderlichen Investitionen verlangen nach neuen Finanzierungs- und Zusammenarbeitsformen sowohl zwischen Hochschulen als auch zwischen Hochschulen und privaten Unternehmen. Und nur autonome Hochschulen werden in der Lage sein, diesen Anforderungen mit einer ganzheitlichen Antwort und der nötigen Handlungsfähigkeit zu begegnen.

Dies bedeutet allerdings nicht, dass sich der Staat aus der Verantwortung für das Hochschulsystem zurückzieht, sondern setzt vielmehr ein gewandeltes Aufgabenverständnis voraus. Parlamente und Ministerien sind in erster Linie für die politische Zielsetzung und Führung des Hochschulsektors zuständig und tun dies über die Realisierung entsprechender Rahmenbedingungen und die Handhabung von Steuerungsinstrumenten wie Zielvereinbarungen und leistungsorientierter Mittelverteilung.

Aus dieser Aufstellung wird deutlich, dass einzelne Maßnahmen und Instrumente nicht eindeutig bestimmten Handlungsfeldern zugeordnet werden können. Der Globalhaushalt ist gleichzeitig eine Voraussetzung der Hochschulautonomie wie auch der wirtschaftlichen Führung der Hochschule, er ermöglicht Profilbildung, und ohne Globalhaushalt sind Investitionen in neue Medien nicht sinnvoll finanzierbar. Gleichzeitig reicht die Einführung eines Globalhaushaltes allein nicht aus, um all diese Ziele zu erreichen, eine handlungsfähige Hochschulleitung ist dafür ebenso notwendig. Ähnliches gilt für jede andere Einzelmaßnahme.

In einem traditionsreichen, über Jahrhunderte gewachsenen System, ist es nicht möglich, alle notwendigen Reformen zeitgleich durchzuführen. Hierfür fehlt letztlich auch die politische Kraft zur Umsetzung. Aber es ist möglich, schon bei der Reform eines Teilbereichs einerseits das Gesamtziel und andererseits die Wechselwirkungen mit den unmittelbar angrenzenden Bereichen im Blick zu haben. Der integrierte Einsatz mehrerer Instrumente mit Blick auf bestimmte Teilziele stellt im Reformprozess einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar.