

Tenman Prognosys

Tenman*

Perspektiven der Hochschulen in der Wissenswirtschaft

von

Leander L. Hollweg, Diplom-Volkswirt, Geschäftsführer der Tenman Prognosys GmbH und der Tenman GbR

Diese Veröffentlichung ist ein überarbeiteter Text, der von der Tenman GbR im Auftrag der EDUCATIONTREND AG, Hamburg, im Jahr 2007 aus Anlass der Eröffnung der Privaten Hanseuniversität (PHU) in Rostock/Warnemünde erstellt wurde. Der Titel des Originaltextes lautete: „Chancen privater Hochschulen im Spannungsfeld zwischen öffentlicher Hochschulreform und der Globalisierung des Bildungsmarktes“.

Abkürzungsverzeichnis

BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
GATS	General Agreement on Trade in Services
FH	Fachhochschule
IPR	Intellectual Property Rights (geistige Eigentumsrechte)
IU	International University in Germany, Bruchsal
PHU	Private Hanseuniversität
WTO	World Trade Organisation
ZVS	Zentralstelle zur Vergabe von Studienplätzen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Entwicklung der Studienanfänger in Deutschland bis 2006 bis 2013

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1-1: Ermittlung der Daten

1. Präambel

Die eingeleiteten Reformen des deutschen Hochschulwesens werden die Bildungslandschaft weitaus stärker verändern, als die Öffentlichkeit dies bislang wahrnimmt. An die Stelle der bekannten Hochschultypen treten unterschiedliche tertiäre Bildungsangebote, die ihr jeweils eigenes Profil schärfen und vermitteln müssen. In der veränderten Hochschullandschaft gewinnen private Universitäten an Akzeptanz. Die staatlichen Anbieter versuchen im Zuge der Reformen, private Erfolgsstrategien zu kopieren. Doch diese Versuche stoßen an Grenzen, weil das administrative Organisationsprinzip des öffentlichen Hochschulwesens nicht grundsätzlich durchbrochen wird. Die eingeleiteten Reformen erinnern an die erfolglosen Versuche, die DDR-Planwirtschaft in den 1980iger Jahren durch dezentrale Anreizsysteme zu modernisieren. Gleichzeitig bleibt der Wettbewerb durch die staatlichen Zuwendungen besonders in Deutschland zugunsten der öffentlichen Anbieter verzerrt. In der Folge entwickelt sich der private Hochschulsektor langsamer als in anderen Staaten, so dass für die Volkswirtschaft als Ganzes langfristige Nachteile entstehen. Als Distributoren und Produzenten von Wissen sind die Hochschulen Teil einer international organisierten Knowledge-Economy. Der Aufbau lebendiger, internationaler Netzwerke ist daher eine besondere Herausforderung für den Wettbewerbserfolg in der Wissensgesellschaft.

2. Der Bologna-Prozess

Ausgangspunkt der gegenwärtigen Reformbestrebungen im staatlichen Hochschulsektor ist der viel zitierte „Bologna-Prozess“¹. Die Tragweite dieser Vereinbarung, mit der bis zum Jahr 2010 ein gemeinsamer europäischer Hochschulraum geschaffen werden soll, wird häufig unterschätzt. „Bologna“ begann eigentlich schon im Jahr 1998 mit einer Erklärung der damaligen Bildungsminister aus den vier größten EU-Staaten Frankreich, Italien, Großbritannien und Deutschland anlässlich der 800-Jahr-Feier der Sorbonne-Universität Paris. Die vier Minister bekundeten ihren gemeinsamen Willen, Mobilitätshemmnisse für die Arbeit von Wissenschaftlern und Studenten zwischen ihren Ländern zu beseitigen. Eine entsprechende Deklaration wurde ein Jahr später in Bologna von 29 europäischen Staaten unterzeichnet, also von mehr Signataren, als die EU selbst nach ihren jüngsten Erweiterungen an

¹ Weiterführende Informationen zum „Bologna-Prozess“ finden sich u.a. in BMBF, Bologna, 2007

Mitgliedern umfasst. Für Deutschland haben Bund und Länder übrigens gemeinsam unterschrieben und sich damit verbindlich zur Reform des deutschen Hochschulwesens in europäischer Perspektive bekannt. Bei der ersten Nachfolgekonzferenz in Prag, 2001, saßen bereits 33 Staaten am Konferenztisch, und bei der jüngsten Ministerkonferenz im Mai 2007 in London war der Kreis auf 46 Teilnehmerländer angewachsen, darunter Albanien, Armenien, Aserbaidschan, Georgien, Moldau, Ukraine, der Vatikanstaat, die Türkei, und, als bislang jüngster Partizipant, Montenegro². Im Status beratender Institutionen sitzen der Europäische Gewerkschaftsverband und der Arbeitgeberverband Business Europe inzwischen ebenfalls mit am Tisch.

„Bologna“ ist also längst zu einem Prozess geworden, dessen Rahmen über die Grenzen der Europäischen Union weit hinaus gespannt ist. Geht man davon aus, dass Wissen heute eine ebenso wichtige Ressource ist, wie es zu Beginn des europäischen Einigungsprozesses Kohle und Stahl waren, so sehen wir mit „Bologna“ die Umriss eines künftigen gemeinsamen Wirtschaftsraumes vor uns, der die gegenwärtige EU-Erweiterungsdiskussion deutlich überschreitet.

Die ursprünglichen Bologna-Ziele vergleichbarer, europaweit anerkennungsfähiger Studienabschlüsse sind inzwischen erweitert worden. Unter anderem geht es mittlerweile auch um die globale Konkurrenzfähigkeit, um Konzepte des lebenslangen Lernens und um die Doktorandenausbildung. Das Doktorat soll zum so genannten „dritten Zyklus“ des Bologna-Prozesses werden und in der Regel einem drei- bis vierjährigen Vollzeitstudium entsprechen. Die nächste Ministerkonferenz in Leuven, Belgien, will sich 2009 verstärkt mit der Beschäftigungsfähigkeit der Hochschulabsolventen auseinandersetzen.

3. Das Konzept der Knowledge-Economy

Hintergrund der Reformanstrengungen ist die generelle „Verwissenschaftlichung“ der Arbeitswelt, d. h. der technische Fortschritt in den industriellen Produktionsprozessen und die immer komplexeren Steuerungsaufgaben in den komplementären Dienstleistungen³. „Wissen“ wird im Zuge dieser Entwicklung zu einem Produktionsfaktor, der sich von der herkömmlich verstandenen „Arbeit“ absetzt und Merkmale von „Kapital“ annimmt, jedenfalls sofern das entsprechende Wissen nur beschränkt verfügbar ist. Diesem „Humankapital“ haftet eine besondere Ambivalenz an: Obwohl es prinzipiell kodifizierbar ist, bleibt es doch in der Regel an einen persönlichen Träger gebunden, dessen Einkommenschancen aus der Verwertung seines Wissens resultieren. Die „Wissensgesellschaft“ ist also keineswegs eine Wirtschaftsform, in der Wissen allseits frei verfügbar wäre. Vielmehr ist sie geprägt von

² Vgl. Bologna-Prozess, Countries, 2007

³ Vgl. Hollweg, L., Wissenswirtschaft, 2007

Verteilungskämpfen der Wissensinhaber und von einem scharfen Wettbewerb der Produzenten neuen Wissens. Wenn wir kritisch über die Institution Hochschule nachdenken und sie als einen Ort innerhalb der „Knowledge Economy“ verstehen, an dem bevorzugt vorhandenes Wissen verteilt und neues Wissen produziert wird, so sollten wir keinen Illusionen über den tatsächlichen Charakter von Bildung und Wissen unterliegen: Es handelt sich hierbei nicht um „öffentliche Güter“⁴, auch wenn dies von einem humanistischen Ideal her vielleicht wünschenswert wäre.

Es ist deshalb verfehlt, die Hochschulen und das allgemein bildende Schulwesen ausschließlich als Teil der öffentlichen Infrastruktur und der egalitären Daseinsvorsorge zu betrachten. Tatsächlich entwickeln sich in diesen Bereichen zunehmend Marktstrukturen.⁵ Unsere These ist, dass wir in Deutschland lernen müssen, die hieraus entstehenden Gegensätze anzuerkennen, mit ihnen produktiv umzugehen und neue markteffiziente Wirtschaftsformen kreativ zu entwickeln. Hierzu würden uns sicher auch die diesjährigen (2007) Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften ermuntern. Ihre „Mechanismus-Design-Theorie“⁶ legt uns Pragmatismus nahe und die Bereitschaft zum Experiment mit verschiedenen Organisationsformen. Unterschiedliche Lösungen dürften allein schon deshalb entstehen, weil unterschiedliche Zielgruppen mit ihren jeweiligen Interessen am akademischen Betrieb „angreifen“:

„

- 1.) Die Studenten, deren Position durch die jüngst eingeführten Studiengebühren gestärkt wurde
- 2.) Die Wirtschaft, die ihre Unterstützung von bestimmten Bedingungen abhängig macht
- 3.) Die Beschäftigten, die sich mit neuen Strukturen konfrontiert sehen
- 4.) Das politische System, das die Hochschulen für ihr Finanzergebnis zunehmend selbst verantwortlich macht.“^{6a}

Das angestrebte Ergebnis dieser Experimente sollte allerdings nicht Beliebigkeit oder Vielfalt *als Wert an sich* sein, sondern nur Effizienz. Die Politik versucht daher seit geraumer Zeit, die öffentlichen Hochschulen zu ökonomisieren. In der Wertschöpfungskette der Wis-

⁴ Es sei an die Definition „öffentlicher Güter“ im Standardwerk der Finanzwissenschaft erinnert: „Bedürfnisse und Präferenzen entstehen nur bei Individuen, und beide Arten von Gütern, öffentliche und private, erscheinen in ihren Präferenzskalen. ... Der Unterschied entsteht ...deshalb, weil die Nutzen der öffentlichen Güter nicht auf einen bestimmten Konsumenten beschränkt sind, der diese Güter erwirbt, sondern allen anderen gleichermaßen zugute kommt.“, Vgl. hierzu: Musgrave, R.A., Öffentliche Finanzen, 1975, S. 5

⁵ Zum Beispiel wird in Deutschland inzwischen jede Woche eine neue private allgemein bildende Schule gegründet. Vgl. hierzu: Kahl, R., Privatschulen, 2007

⁶ Vgl. Fischermann, T., Hurwicz, 2007 sowie Fischermann, T., Preis für die Designer, 2007

^{6a} Trefzer, Oliver: „The Academic Knowledge Organization – New Questions and Requirements Addressed by the Knowledge Society“; Unveröffentlichtes Manuskript eines Vortrags im Rahmen der 2. Knowledge Economy Conference am ESB Research Institute der Fachhochschule Reulingen, 9./10.10.2008

6a

senswirtschaft sollen sie eine aktivere Funktion ausüben, autonomer agieren und Mittel aus dem Privatsektor auf sich ziehen. Umgekehrt entstehen durch die bekannten Defizite der staatlichen Hochschulpolitik (Unterfinanzierung, Massenbetrieb) zunehmend Chancen für private Anbieter. Erfolg und Misserfolg der jeweiligen Strategien werden sich danach entscheiden, wie gut sie einige der grundlegenden Herausforderungen der Knowledge-Economy bewältigen können:

3.1 Produktion

Es liegt nahe, in wissensgetriebenen Volkswirtschaften die schnelle und effiziente Produktion neuen Wissens als die wichtigste Herausforderung zu betrachten. Universitäten sind aber längst nicht mehr der einzige Ort, an dem Wissensproduktion, sprich Forschung, betrieben wird. Neben anderen staatlichen Forschungsinstitutionen spielen die F&E-Abteilungen großer Industrieunternehmen eine wichtige Rolle, zunehmend aber auch rein auf die Patentproduktion ausgerichtete Forschungsunternehmen. Der Wettlauf um die Entschlüsselung des menschlichen Genoms hat den erbarmungslosen Wettlauf, der in diesem Markt herrscht, aller Welt verdeutlicht. Den Gewinnern in diesem Wettbewerb winken oft sehr hohe Prämien, um deren Verteilung zwischen den beteiligten Forschern und den Institutionen, die Kapital und Sachmittel dafür bereitstellen, teils offene Kämpfe stattfinden, teils listige Winkelzüge zur Anwendung kommen. Noch schwieriger gestaltet sich die Verteilung von geistigen Eigentumsrechten („Intellectual Property Rights“: IPR), Patenterlösen und Lizenzeinnahmen, wenn mehrere Institutionen miteinander kooperieren. Sowohl innerhalb der Universitäten als auch bei der Gestaltung externer Kooperationen kommt es deshalb darauf an, allseits als fair empfundene Regelungen zu entwickeln. Autonomie, Flexibilität und Vertragshoheit der Beteiligten stellen hierbei einen wichtigen Wettbewerbsvorteil dar.

3.2 Distribution

Das jeweils neueste Wissen ist damit nicht unbedingt mehr überall verfügbar, auch nicht in der universitären Lehre. So wetteifern die Hochschulen um attraktive Forschungsprojekte, aber auch um die Gestaltung von Lehrmaterialien, um den Einsatz effizienter Lehrsysteme, die Verbindung zur beruflichen Praxis, attraktive Kooperationspartner, um renommierte Hochschullehrer und sogar um intelligente Studenten, die das Lernumfeld für die anderen Kommilitonen verbessern und mit ihren späteren beruflichen Erfolgen das Ansehen der Universität steigern. Parallel dazu ergeben sich für Außenstehende zunehmende Probleme der Transparenz und Vergleichbarkeit. Während private gewerbliche Unternehmen umfangreichen gesetzlichen Berichtspflichten (Geschäftsberichte) unterliegen, bestehen für Stiftungen und öffentliche Anstalten in Deutschland in dieser Hinsicht noch erhebliche Lücken. Freiwillige Transparenz und externe Rankings dürften also zunehmend wichtiger werden. Universitäre Bildungsanbieter müssen sich unabhängig von ihrer Rechtsform darauf einstellen, dass sie ähnlich wie Aktiengesellschaften einer dauerhaften analytischen Unternehmensbeobachtung unterliegen werden. So widmet die Financial Times Deutschland seit dem Frühjahr

2006 der Bildungswirtschaft - und hierbei vornehmlich den Hochschulen – jeweils Mittwochs eine eigene redaktionelle Seite. Die Redakteure führen vor-Ort-Besuche durch und betreiben sorgfältige kritische Hintergrundrecherchen. Viele hochschulinterne Vorgänge, die in der Vergangenheit sicher verborgen geblieben wären, kommen so gnadenlos ans Licht. Fehler in der eigenen Öffentlichkeitsarbeit, wie z. B. fehlerhafte oder veraltete Informationen auf den Internetseiten einer Hochschule, können den Ruf einer Institution beschädigen.

Die bestehende Intransparenz führt besonders mit Blick auf den Kapitalmarkt zu Problemen. Die wenigsten Kapitalgeber (Banken, Beteiligungsgesellschaften, Private Anleger) in Deutschland verfügen über branchenbezogenen Vergleichsdaten, Kennziffern und Benchmarks von Unternehmen der Bildungswirtschaft. Die Kapitalbeschaffung für die Gründung von Hochschulen und hochwertigen Weiterbildungsanbietern oder für deren Mergers ist dadurch erheblich erschwert. Detaillierte Kalkulationen wurden allerdings erstmals öffentlich verfügbar, als die Geschäftsanteile an der Privaten Hanseuniversität 2006 im Rahmen des Ventafonds-„Erster Deutscher Bildungsfonds“ über den Kapitalmarkt angeboten wurden und die Initiatoren hierfür einen vom BAFin geprüften Verkaufsprospekt vorlegten.

Schließlich ist davon auszugehen, dass die traditionelle Vorstellung von Hochschulen, insbesondere das Konzept der Universität als Forschungs- und Lehrbetrieb, der Wirklichkeit immer weniger gerecht wird. An ihre Stelle dürften wissenschaftliche Organisationen treten, die sich entweder eher auf die Forschung oder eher auf eine gute Lehre spezialisieren. So ist der auf herausragende Leistungen in der Forschung gerichteten ersten „Exzellenzinitiative“ der Bundesregierung inzwischen eine zweite Exzellenzinitiative gefolgt, die Qualität in der Lehre belohnen soll. Natürlich wird sich im Fall der „Lehruniversitäten“ dann künftig verstärkt das Problem stellen, wie diese Hochschulen „auf der Höhe“ des vorhandenen Wissens bleiben können. In der ein oder anderen Form werden sie es „einkaufen“ und von der „Handelsspanne“ zwischen „Einkauf“ und „Verkauf“ leben müssen.

3.3 Akkumulation

Da der Umfang unseres Wissens exponentiell zunimmt, stellen sich in Wissensgesellschaften zunehmende Probleme des ursprünglichen Wissenserwerbs. Praktisch muss sich jede Generation das vorhandene Wissen neu aneignen, bevor sie es forschend weiter vermehren kann. Neue Werkzeuge für das Lernen zu (er-)finden zählt daher zu den besonders großen Herausforderungen, denen sich das Bildungswesen insgesamt gegenüberstellt. Hier gibt es durchaus Fortschritte. Beispielhaft ist hier das europäische Forschungsnetzwerk Kaleidoscope zu nennen, das seit 2003 zahlreiche interdisziplinäre Forschungsprojekte für technologisch unterstütztes Lernen entwickelt hat. Mehr als 1000 Wissenschaftler aus den verschiedensten Fakultäten arbeiten unter diesem Dach zusammen.⁷ Es gibt darüber hinaus aber auch immer wieder sehr interessante Einzelprojekte.⁸

Das moderne, IT-gestützte Knowledge-Management⁹ ist für Hochschulen ähnlich bedeutsam. In Zeiten des Internets kann die Verfügbarkeit einer großen Präsenzbibliothek jedenfalls nicht mehr der einzige Qualitätsausweis für die Verfügbarkeit von Informationen an einer Hochschule sein¹⁰. Knowledge-Management ist aber nicht allein eine technische Aufgabe. Vielmehr geht es um die Bereitschaft der Informations-Besitzer, ihr Wissen freigiebig in kooperative Prozesse einzubringen. Dies setzt die Entwicklung geeigneter materieller Anreizsysteme voraus. In privaten Unternehmen bieten sich hierfür Formen der Gewinnbeteiligung an.

Wissen generiert neues Wissen: Im Jahr 2009 sollen angeblich weltweit ebenso viele Informationen neu gewonnen werden, in den letzten 5.000 Jahren der Menschheitsgeschichte insgesamt. Die Verfügbarkeit dieses Wissens wird damit zunehmend zu einem Problem. In der gegenwärtigen Finanzkrise (September/Oktober 2008) wurde beispielsweise offenbar, dass es in den deutschen Banken, an den Hochschulen, in der Politik und in den Medien nahezu keinerlei Kenntnisse über die ursächliche Bedeutung der US-Bankenregulierung durch den Community Reinvestment Act gegeben hat. Enorm wichtiges Wissen blieb also lange Zeit unbeachtet. Gleichzeitig beklagen viele Wissenschaftler, dass die Kapazitäten der führenden wissenschaftlichen Zeitschriften beschränkt seien oder generell keinen Platz für Meinungen außerhalb des jeweiligen Mainstreams böten. Die Geschichte ist voll von Beispielen unterdrückter Erkenntnisse, die erst nach dermaßen langer Zeit Anerkennung fanden, dass Max Planck geäußert haben soll: „Neue Ideen werden nicht deshalb akzeptiert, weil die Leute ihre Meinung ändern, sondern weil alte Leute sterben.“^{6b} Das Marketing *wissenschaftlicher Ergebnisse* tritt damit als Notwendigkeit neben das Marketing für die Hochschule an sich.

3.4 Allokation der Produktionsfaktoren

Die Produktionsfaktoren Boden, Arbeit, Kapital müssen unter Einbeziehung von Wissen rekombiniert und reoptimiert werden. Räumlich geht es dabei um veränderte Anforderungen an die Standortpolitik. Die öffentlichen Gebietskörperschaften setzen dabei zunehmend auf staatlich geförderte örtliche Cluster und auf regionale Netzwerke, in denen sich die Partner mit ihren Leistungen ergänzen. Private Akteure scheinen offensiver überregionale oder auch

^{6b} zitiert nach Noel C. Spare: „Why Planck matters“; Abstract des Vortrags auf der 2. Knowledge Economy Conference am ESB Research Institute der Fachhochschule Reutlingen, 9./10.10.2008

⁷ Kleeßen, B., *Forschen für's Lernen*, 2007

⁸ Ein Beispiel ist die neue Software Lerner's Assistant, kurz LAssie. LAssie ist ein Werkzeug zur individuellen Strukturierung von Lernprozessen, deren Ergebnisse lebenslang IT-basiert verfügbar und rekombinierbar bleiben.

⁹ Vgl. *Open-Source, Hochschule 2.0*, 2007

¹⁰ Die Verfügbarkeit und der Ankauf ganzer Bibliotheken wird zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor. Das gilt insbesondere für Hochschulgründungen in Entwicklungsländern, in denen das Internet noch nicht die Verbreitung wie in den OECD-Staaten besitzt. Der großzügige Wiederaufbau der Bibliothek in Alexandria, womit man an das antike Weltwunder angeknüpft, sollte in diesem Zusammenhang gewürdigt werden.

internationale Vernetzungen anzustreben. Dabei soll das Prinzip der „Best Practice“ zu gegenseitiger Anregung, zu Arbeitsteilung und zu Auslese führen. Während die staatlichen Massenuniversitäten gern auf bessere Betreuungsrelationen hin schrumpfen würden, streben Private nach höheren Studentenzahlen, um in optimalere Betriebsgrößen hineinzuwachsen. Und im Hinblick auf Rechts- und Finanzierungsformen bietet sich ein breites Spektrum von einzelunternehmerischen, kapitalmarktorientierten, gemeinnützigen, privat-gemeinnützigen, stiftungsbasierten, halbstaatlichen, gesponserten und öffentlichen Trägermodellen an. Die Ressourcen, über die eine Hochschule verfügt, können sehr unterschiedlich sein. Gemessen an den internationalen Wettbewerbern haben die deutschen Hochschulen daher erheblichen Nachholbedarf.

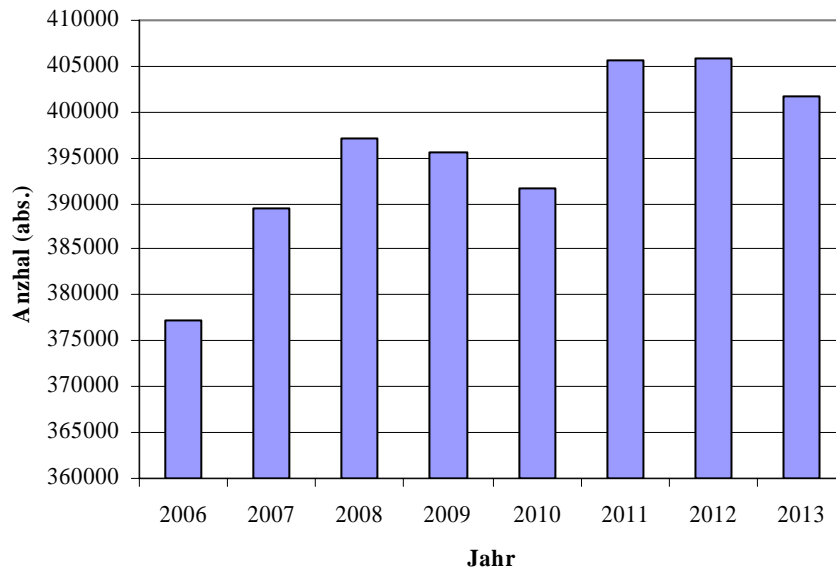
Universität	Budget (Mio €)	Studierende	Professoren	wissen- schaftliche Mitarbeiter	jährliche Ausgaben in T€ pro		Betreuung
					Studierende	Wissen- schaftler	Studierende je Professor
Harvard	2.000	19.960	1.384	1.857	100	617	14
MIT	1.440	10.320	983		140		10
Princeton	638	6.849	797		93		9
Stanford	1.840	14.454	1.749		127		8
UC Berkeley	1.040	32.060	1.231	3.896	32	203	26
UC San Diego	1.270	22.141	937	3.403	57	293	24
ETH Zürich	716	12.505	358	3.606	57	181	35
RWTH Aachen	403	30.946	375	1.965	13	172	83
FU Berlin	338	35.137	415	1.322	10	195	85
HU Berlin	258	31.907	334	1.329	8	155	96
Erlangen- Nürnberg	338	23.615	471	2.243	14	125	50
Heidelberg	228	26.742	348	1.759	9	108	77
Karlsruhe	244	16.889	275	2.010	14	107	61
München	353	46.876	810	2.850	8	96	58
TU München	384	18.685	420	4.100	21	85	44
Stuttgart	321	20.148	287	2.360	16	121	70
Tübingen	330	22.000	450	2.000	15	135	49

Vorstehend Tabelle 1: Kerndaten ausgewählter Universitäten im internationalen Vergleich (2003/2004)¹¹

¹¹ Wissenschaftsrat, Empfehlungen, 2006, S. 87

4. Die Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur künftigen Rolle der Universitäten

Anfang 2006 hat der Wissenschaftsrat wegweisende „Empfehlungen“ zur künftigen Ausrichtung der deutschen Hochschulen verabschiedet¹², deren Radikalität bisher nur ansatzweise bekannt und verstanden worden ist. Dieses rund 100 Seiten umfassende Dokument darf sicherlich als die „Blaupause“ verstanden werden, an der sich die Politik in Bund und Ländern orientiert, unabhängig von der Parteizugehörigkeit der Entscheidungsträger. Die darin präsentierte Bestandsaufnahme des deutschen Hochschulwesens zeichnet durch einen bislang seltenen, schonungslosen Realismus aus. Die Vorschläge des Wissenschaftsrats versuchen, die Lösung für eine dreifache Herausforderung zu finden: Trotz begrenzter Mittel sollen die Qualität sowohl der Lehre als auch der Forschung steigen und wieder an das internationale Niveau anschließen, während gleichzeitig die Zahl der Studierenden erhöht werden soll. Diese Ziele widersprechen sich also zunächst und sie widersetzen sich einer linearen Optimierung nach dem ökonomischen Prinzip.



¹² Vgl. Wissenschaftsrat, Empfehlungen, 2006

Abbildung 1: Entwicklung der Studienanfänger in Deutschland (Tertiärer Bereich insgesamt; konservatives Szenario)¹³

4.1 Differenzierung

Wollte man alle Ziele an jeder Hochschule gleichermaßen verfolgen, wäre das System mit Sicherheit alsbald völlig überfordert: „Keine einzelne Universität kann allen Anforderungen, die an die Universitäten in ihrer Gesamtheit gerichtet werden, gerecht werden“¹⁴. Der Wissenschaftsrat zieht daraus die Konsequenz, dass die in der Realität bereits vorhandene Differenzierung der Hochschulen nicht nur zu akzeptieren, sondern weiter zuzuspitzen sei. Damit wird die Illusion einer grundsätzlich gleichwertigen tertiären Ausbildung an den Hochschulen in staatlicher Trägerschaft aufgegeben. Insbesondere verliert damit das ZVS-Zuweisungssystem zu Fächern mit begrenzten Kapazitäten seinen Sinn.

Die Hochschulen werden stattdessen in die Freiheit entlassen, ihr Profil künftig in Abstimmung mit ihren Trägern selbst zu definieren. In der Tendenz könnten damit neue Hochschulmarken wie „Forschungsuniversität“, „Business-School“, „Professional-School“ usw. entstehen, um Außenstehenden eine gewisse Orientierung zu geben. Tatsächlich wird jede Hochschule damit zu einer individuellen Institution, die auch im Inneren zwischen ihren Fachbereichen unterschiedliche Schwerpunkte in der Orientierung auf Forschung und Lehre, hinsichtlich der Zuweisung von Ressourcen oder bei Allianzen mit dritten Partnern - „Private-Public-Partnerships“ - setzen kann. Auch ungewöhnliche Spezialisierungen entstehen: In den Niederlanden wurde z.B. unlängst eine „Hochschule für Pferdemanagement“ gegründet. Studenten können ihr persönliches Reitpferd dorthin mitnehmen und bestallen lassen.

Die Unterschiede zwischen Fachhochschulen und Universitäten verschwimmen also zusehends, und so müssen alle Hochschularten schon in Bachelor-Studiengängen besondere Qualitätsmaßstäbe an ihre Lehre anlegen. Die Herausforderung besteht darin, bereits in diesem Studienabschnitt das wissenschaftliche und problemlösende Denken zu fördern obwohl dies aus der Sicht der Hochschulplaner im Bachelor-Studium eigentlich gar nicht vorgesehen ist. Auch das Bewusstsein für die Verbindung der wissenschaftlichen Disziplinen muss früh geweckt werden, z. B. durch Elemente eines „Studium generale“.

Weil der technische Fortschritt ein unmittelbares Element der Wissensproduktion darstellt, wird auch die materielle Ausstattung der Hochschulen für die Wettbewerbsfähigkeit immer wichtiger. Folge: der Investitionsbedarf steigt. Wie dramatisch hier die hierdurch bewirkten Marktverschiebungen bereits sind, zeigt das Beispiel der weltweit rund 50 SAE-Institute, einer rein privaten Ausbildungsstätte für audiovisuelle Berufe, denen auf universitärer Ebene Studiengänge für „Mediendesign“ oder die Angebote der früheren Fachhochschule für

¹³ KMK, Prognose Studienanfänger, 2006,

Rundfunktechnik (inzwischen umbenannt) entsprechen. SAE hat bisher auf eine staatliche Anerkennung als Hochschule verzichtet, gilt aber als Marktführer, nicht zuletzt wegen der hervorragenden technischen Ausstattung seiner Institute. Die Möglichkeiten eines akademischen Abschlusses seiner Absolventen hat SAE einfach durch die Kooperation mit zwei britischen Hochschulen hinzugekauft. In die Rolle der früheren Fachhochschulen schlüpfen also in der Wirklichkeit zahlreiche private Akademien, Institute, Colleges, Berufsakademien und Technische Akademien, während das Bachelor-Studium auch an den FHs immer anspruchsvoller wird.

Unmittelbare Folge der Reformen wird die wachsende Unübersichtlichkeit der Hochschulangebote sein. Die Notwendigkeit aktiver Kommunikation mit allen Zielgruppen nimmt drastisch zu. Hochschulmarketing umfasst damit weit mehr als nur den Entwurf von Taschen und T-Shirts mit Hochschullogos, sondern bedarf aller Instrumente einer strategischen und integrierten Unternehmenskommunikation nach privatwirtschaftlichem Vorbild. Dazu gehört auch der abschlussbezogene, verkäuferische Vertrieb.

Das Promotionsrecht soll nach den Vorstellungen des Wissenschaftsrats in der künftigen Hochschullandschaft ein wichtiges Differenzierungsmerkmal für den hohen Qualitätsanspruch einer echten „Alma Mater“ bleiben. Wie bereits erwähnt sieht Bologna vor, das Doktorat sogar zu einem eigenständigen Studienabschnitt mit einem besonderen arbeitsrechtlichen Status der Nachwuchswissenschaftler aufzuwerten. Doch auch dieses Vorrecht erodiert. So beklagte die FAZ-Hochschulredakteurin Heike Schmoll, deren Artikel sie als „Gralshüterin“ des humboldt'schen Bildungsideals ausweisen: „Das Promotionsrecht wird ausgehöhlt“^{14a}. Anlass war ein Vorgang an der Universität Mainz. Dort sollte das „Max Planck Gradutae Center“ der Universität, das Doktoranden ausbildet, als eigenständige GmbH verfasst und aus der Universität ausgegliedert werden, ohne jedoch das Recht zur „*venia legendi*“ zu verlieren. Zwar einigte man sich schließlich nach einem „erbitterten Streit“ auf einen Kompromiss, der das eigenständige Institut künftig nur an dem Promotionsverfahren beteiligt. Dennoch, so urteilt Frau Schmoll zutreffend: „Das Vorrecht der Universitäten bei der Promotion ist damit faktisch gebrochen.“^{14b} Wirklich neu ist dies aber eigentlich nun auch wider nicht. Schon seit längerem „begleiten“ Professoren an Hochschulen minderen Ranges als faktischer Doktorvater eigene Doktoranden, die nur das abschließende Promotionsverfahren an einer kooperierenden Universität durchführen lassen. Und die Zusammenarbeit mit ausländischen Hochschulen, die wiederum ganz eigene Anforderungen an einen Ph.D. stellen, erlaubt es, die deutsche Regelung einfach zu umgehen.

Doch es gibt noch eine Steigerung des Realitätsverlusts: In Hamburg bemüht sich gegenwärtig der Gründungsverein für eine geisteswissenschaftliche Promotionsuniversität darum, dass Universitätsprofessoren ihr Recht zur Promotionsbetreuung auch im Ruhestand behalten dürfen, um ein erfahrenes Kollegium von eremitierten Hochschullehrern zu schaffen. Nach Auskunft des Gründungsdekans kommt das Projekt bisher deshalb nicht voran, weil es

¹⁴ Wissenschaftsrat, Empfehlungen, 2006, Seite 11

sich herausgestellt habe, dass das deutsche Promotionsrecht faktisch eine Art „Satzungsrecht“ darstellt, das von jeder Universität individuell ausgestaltet werden kann.

4.2 Kompetenzverteilung

Die notwendige Differenzierung der Hochschulen ist undenkbar, ohne ihnen eine größere Autonomie zu übertragen. Damit lösen sich die deutschen Hochschulen aus dem zweihundert Jahre währenden Korsett des „preußischen Kulturverwaltungsstaates“. Dr. Konrad Schily, MdB und ehemaliger Präsident der Universität Witten/Herdecke, vergleicht die Stellung der Hochschulen unter diesem Regime mit dem „Status eines Kombinats innerhalb einer Zentralverwaltungswirtschaft“¹⁵. Künftig hingegen, so der Wissenschaftsrat, sollen Entwicklungspläne, Kontraktmanagement und Zielvereinbarungen an die Stelle bisheriger Vorgaben (einschließlich der berichtigten Kapazitätsverordnung) treten.

Wirtschaftsnobelpreisträger Leonid Hurwicz ermahnt uns, bei der Suche nach effizienten Wirtschaftsmechanismen das Studium der Wirtschaftsgeschichte nicht zu vernachlässigen.¹⁶ Es ist daher in diesem Zusammenhang an die Versuche der ehemaligen DDR erinnern, die starre Kommandowirtschaft in den 1970-er Jahren zu dezentralisieren und durch die Einführung neuer Steuerungsmechanismen in den 1980-er Jahren zu „vervollkommen“.¹⁷ Diese Entwicklungen sind vielen Wirtschaftswissenschaftlern heute kaum mehr bekannt,¹⁸ sie erinnern aber in fataler Weise an die vermeintlich neuen Konzepte für unsere Hochschulen.

Der Ausgangspunkt für die DDR-Reformen war damals übrigens ganz ähnlich. Die Volkswirtschaft befand sich gegenüber ihren Wettbewerbern in technisch-wissenschaftlichem Rückstand, so dass Kreativität, Eigenverantwortung, Ressourcenausnutzung und Effizienz deutlich gesteigert werden mussten. Die DDR-Kombinate waren daher in der letzten Dekade der DDR eigenständige Einheiten mit selbstständiger Betriebsführung, die in einem modernen Bottom-up- / Top-down-Prozess Zielvereinbarungen mit ihren zuständigen Ministerien trafen¹⁹. Für die eingesetzten Ressourcen gab es ein detailliertes monetäres Rechnungswesen, der Überschuss der Einnahmen über die Kosten wurde als Gewinn berechnet und zur Dotierung ausgefalter Belohnungs- und Anreizsysteme genutzt. Mit der „Anordnung über die Anwendung der wirtschaftlichen Rechnungsführung in der Forschung und Entwicklung“

14 a Schmoll, Promotionsrecht

14 b Schmoll, ebenda

¹⁵ Schily, Dr. K., Private Hochschulen, 2007

¹⁶ Vgl. Fischermann, T., Hurwicz, 2007

¹⁷ Vgl. Erdmann, K., Reformansätze in der DDR-Wirtschaft, 1983 sowie Erdmann, K., DDR-Reformfähigkeit, 1984

¹⁸ Die dem bundesdeutschen Ministerium für innerdeutsche Fragen zugeordnete „Forschungsstelle für gesamtdeutsche wirtschaftliche und soziale Fragen“ hat die Entwicklung der DDR-Wirtschaft kontinuierlich verfolgt und die Ergebnisse in anspruchsvollen wirtschaftswissenschaftlichen Konferenzen dokumentiert.

zur Jahresmitte 1983/84²⁰ gab die Staatsführung zumindest den industriellen Forschungsabteilungen ökonomische Hebel an die Hand, welche die gegenwärtig für unsere Hochschulen erwogenen Freiheiten weit übertrafen: Die F&E-Abteilungen wurden, wie wir heute sagen würden, als Profit-Center geführt. Sogar das eigene Kombinat musste Innovationen von seinen Forschern förmlich kaufen. In den Kombinat schuf man jeweils betriebliche Risikofonds; sie sollten „Forschungseinrichtungen in die Lage versetzen und ermutigen, in eigener Verantwortung, ohne Auftrag eines Dritten, nach neuen technisch-wissenschaftlichen Lösungen zu suchen.“²¹

Natürlich liegt nichts ferner, als das Hohe Lied auf die untergegangene DDR-Diktatur zu singen. Deren Schicksal ist ja bekannt. Vielmehr soll Skepsis gegenüber dem zu erwartenden Erfolg der eingeleiteten Hochschulreformen zum Ausdruck kommen. Dies möge anregen, dass sich Wirtschaftswissenschaftler intensiver mit den Parallelen zu den DDR-Wirtschaftsreformen beschäftigen, um rechtzeitig Lehren daraus zu ziehen. Beispielsweise führte die Festlegung qualitativer Zielvereinbarungen mit den Kombinat zu einer verstärkten Kontrollwut der zugeordneten Ministerien mit immer neuen Inspektionsgremien.²² Hinsichtlich unserer Hochschulen ist so etwas inzwischen ebenfalls festzustellen.

Autonomie kann unter der Bedingung unzureichender Ressourcenausstattung auch eher eine Last als eine Befreiung darstellen. Der größte Fehler aber scheint, heute wie früher in der DDR, die mangelnde Preissetzungsautonomie der letztlich nur beschränkt selbstständigen Einheiten zu sein. Auch der Wissenschaftsrat hat sich nicht dazu durchringen können, diese wesentliche Freiheit für die staatlichen Hochschulen nachdrücklich einzufordern. Auf absehbare Zeit werden also nur die privaten Hochschulen Preisautonomie besitzen. Trotz der ständigen Verzerrung des Wettbewerbs durch die falschen Preissignale des Staates bleibt diese Autonomie der wichtigste Wettbewerbsvorteil der Privaten. Denn die Zahlungsbereitschaft der Kunden ist der einfachste und beste Maßstab für die eigene Leistung.

4.3 Finanzierung

Vorsichtig heißt es allerdings in den Empfehlungen des Wissenschaftsrats, dass die Hochschulen künftig „betriebswirtschaftlich handeln“ sollen. „Die Länder und der Bund sollen sie dabei unterstützen und alle rechtlichen Hindernisse, die einer Ausweitung der Einnahmehasis der Hochschulen entgegenstehen, beseitigen, soweit dies mit ihrer Gemeinnützigkeit vereinbar ist“²³. Konkret wird unter anderem vorgeschlagen: „Für die Verwertung von Erfindungen, wie auch für die Vermarktung von Weiterbildungsangeboten und anderen Dienstleistungen können die Hochschulen Unternehmen gründen oder sich an Unternehmen,

¹⁹ Vgl. Melzer, M., DDR-Reformkonzept, 1984

²⁰ Vgl. Lauterbach, G., Leitung von Wissenschaft und Technik, 1984

²¹ Lauterbach, G., Leitung von Wissenschaft und Technik, 1984, S. 54

²² Siehe: Melzer, M., DDR-Reformkonzept, 1984, S.80

die von Hochschulangehörigen gegründet werden, beteiligen²⁴, was an einigen Hochschulen bereits erfolgreich praktiziert werde.

Tatsächlich haben die Hochschulen und viele ihrer „Angehörigen“ seit rund einem Viertel Jahrhundert trickreich versucht, die Fesseln der Kameralistik zu sprengen, um ihr Wissen eigenständig zu vermarkten. Das Ergebnis ist der Wildwuchs eines akademischen Kapitalismus, in dem die Privilegien staatlicher Grundversorgung und ein de facto kaum kontrollierter Zugriff auf öffentliche Ressourcen zu ungerechtfertigten Wettbewerbsvorteilen auf hochschulfernen Märkten genutzt werden. Diese Tendenzen werden in Deutschland kaum thematisiert. Stattdessen richtet sich die öffentlich beachtete Kritik dagegen, dass die Ausrichtung der Hochschulen auf zusätzliche Einnahmen endlich anerkannt, unterstützt und klar geregelt werden soll²⁵. Regelungsbedürftig ist hier jedenfalls noch Vieles.

Unter Hinweis auf die volkswirtschaftlichen Effekte wird auch weiterhin eine auskömmliche Grundfinanzierung auf der Basis globaler Hochschulbudgets gefordert. Ob sich der Einsatz öffentlicher Mittel im Hochschulwesen später durch erhöhte Steuereinnahmen für den Fiskus überhaupt rentiert, darf jedoch als zunehmend fraglich gelten. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung hat diese Annahme jüngst erstmals auf der Basis differenzierter Langzeitdaten des sozioökonomischen Panels untersucht: „Es zeigt sich, dass Hochschulabsolventen von positiven Nettoeffekten der öffentlichen Hochschulfinanzierung profitieren, da sie die Kosten der Hochschulausbildung *nicht* durch entsprechende Steuerzahlungen zurückerstatten.“²⁶

Im Hinblick auf den Status der privaten Hochschulen ist die Grundfinanzierung der öffentlichen Hochschulen einschließlich ihrer staatlichen Konkursicherung natürlich ein heikles Thema. Im Finanzsektor gab es in einer vergleichbaren Frage zwischen den privaten und öffentlichen Banken vor einiger Zeit einen Streit, der vor die EU-Wettbewerbskommission getragen wurde. Im Ergebnis wurden gravierende Veränderungen in der Rechtsstellung von Sparkassen, Landes- und Förderbanken erzwungen.

Diese Auseinandersetzung wird möglicherweise bald schon von außen an die deutsche Hochschulpolitik herangetragen. Im Rahmen der GATS-Verhandlungen bei der WTO drängen vor allem die USA auf einen gleichberechtigten Zugang zum deutschen Hochschulmarkt. Jahrelang haben die großen US-Bildungskonzerne allerdings einen großen Bogen um Deutschland gemacht. Dies ändert sich gegenwärtig. Laureate Education Inc, der weltgrößte Universitätskonzern, strebt aktiv nach Akquisitionen in Deutschland und hat im Frühjahr 2008 die BITS-Hochschule für Unternehmensgründung erworben. Und der US-Marktführer Apollo-Group hat im Oktober 2007 zusammen mit der Carlyle Finanzgruppe eine mit einer Milliarde USD ausgestattete „Kriegskasse“ für weltweite Übernahmen im Bildungsmarkt

²³ Wissenschaftsrat, Empfehlungen, 2006, S. 49

²⁴ Wissenschaftsrat, Empfehlungen, 2006, S. 50

²⁵ Vgl. unter den m. E. seriösen Beiträgen: Erber, G., *Academic Capitalism*, 2007

²⁶ Borgloh, S., Verteilungseffekte, 2007, Vorblatt „Zusammenfassung“ ohne Seitenzahl

geschaffen.²⁷ Dies läuft über kurz oder lang auf eine Konfrontation mit der Politik hinaus. Nur Wenigen ist bekannt, dass der Koalitionsvertrag von CDU, CSU und SPD ausdrücklich eine protektionistische Klausel zur Verhinderung des Zugangs ausländischer privater Anbieter zu staatlichen Grundmitteln enthält.²⁸

Einen ganz anderen Weg in der Grundfinanzierung ist man in Japan gegangen. Dort wurden staatliche Hochschulen jüngst in eigenständige Stiftungshochschulen umgewandelt, die sich zusätzliche Finanzmittel durch die Ausgabe von Anleihen selbstständig vom Kapitalmarkt beschaffen dürfen. Die Grundfinanzierung besteht also nur noch in einer einmaligen Grundausstattung an Kapital und Liegenschaften. In wieweit es darüber hinaus noch laufende staatliche Zuwendungen gibt, ist leider nicht bekannt, die verfügbaren Informationen sind nur spärlich. Ein genauerer Blick auf das japanische Modell wäre jedenfalls eine Forschungsarbeit wert. Jedenfalls wäre ein solches Modell prinzipiell geeignet, um Wettbewerbsgleichheit zwischen öffentlichen und privaten Hochschulen herzustellen.

4.4 Spitzenforschung

Qualitätsmaßstab für forschende Universitäten soll die „Internationale Spitzenforschung“ werden. Auch dies wird als Argument für die verstärkte Differenzierung der Hochschulen und die Konzentration der Ressourcen auf bestimmte Stärken vorgetragen. Deutlichster Ausdruck dieser Strategie ist bekanntlich die „Exzellenzinitiative“. Gleichzeitig gibt es Anzeichen dafür, dass Spitzenforschung zunehmend außerhalb der Universitäten abläuft. Der Wissenschaftsrat empfiehlt deshalb, dass die Hochschulen „bedeutende Forschungsschwerpunkte – auch gemeinsam mit anderen Einrichtungen – aufbauen, ohne dadurch zugleich die Lehrkapazität auszuweiten. ... Dies gilt auch für Teile der Geisteswissenschaften, die zwar häufig geringere Infrastrukturanforderungen stellen, in denen die Schwerpunktbildung und disziplinenübergreifende Kooperation aber ebenfalls für die internationale Sichtbarkeit der Forschung mehr und mehr entscheidend ist.“²⁹

Dem Aufbau eines internationalen und interdisziplinären Netzwerks dürfte damit die Kernfunktion in der Wettbewerbsstrategie zufallen. Für die Zusammenarbeit mit privaten Forschungseinrichtungen bietet sich an, eine Zusammenarbeit in Form der Angliederung an die Universität („An-Institute“) ermöglichen. Öffentliche Hochschulen haben An-Institute bisher eher für Ausgründungen genutzt, um ihre eigenen Verwertungsinteressen zu verfolgen. Man kann „den Spieß aber auch umdrehen“ und „Eingründungen“ mit offenen Armen auf-

²⁷ Apollo Group, Press Release, 2007

²⁸ CDU, CSU, SPD, Koalitionsvertrag, 2005, S. 37, Zeilen 1818 bis 1823: „Wir werden uns auch weiter dafür einsetzen, dass es im Rahmen der GATS-Verhandlungen und der weiteren Verhandlung der EU-Dienstleistungsrichtlinie bei einer klaren Abgrenzung von öffentlichem und privatem Bereich im Bildungswesen bleibt, Rechtsansprüche ausländischer Bildungsanbieter unterbunden und ... nationale Prioritäten der Bildungspolitik erhalten bleiben.“

²⁹ Wissenschaftsrat, Empfehlungen, 2006, S. 51

nehmen. Damit würde der weitere Ausbau einer Hochschule nicht mehr einem vorgefertigten Plan folgen, sondern im Wechselspiel mit externen Partnern stattfinden.

4.5 Forschungsförderung

Für die staatlichen Hochschulen will der Wissenschaftsrat gleichfalls „starke Anreize (schaffen), in erheblichem Umfang Drittmittel einzuwerben“³⁰, also auch natürlich von der privaten Wirtschaft. Umgekehrt dürften private Hochschulträger den gleichberechtigten Zugang zur staatlichen Forschungsförderung fordern.

4.6 Wissenschaftlicher Nachwuchs

„Gute Nachwuchsausbildung setzt ein angemessenes wissenschaftliches Umfeld und eine systematische Förderung junger Wissenschaftler voraus. Künftig sollen daher nur solche Universitäten oder Teilbereiche von Universitäten den wissenschaftlichen Nachwuchs heranzubilden, die diese hohen Ansprüche erfüllen.“³¹ Im Weiteren spricht der Wissenschaftsrat von einer „institutionellen Gestaltungsaufgabe“³² und davon, „dass nicht alle Bereiche einer Universität und jede Hochschule automatisch und permanent in die Nachwuchsausbildung eingebunden sein (müssen).“³³ Die Rede ist von Zertifizierungsverfahren („auf freiwilliger Basis“), Graduiertenschulen und Promotionskollegs. Ganz offenkundig wird hier also, nach der zunehmenden Ununterscheidbarkeit von Fachhochschulen und Universitäten, eine neue Stufung des Hochschulwesens angestrebt.

Für „die Verleihung des Promotionsrechts an neu zu gründende, nicht staatliche Hochschulen sowie an solche, deren staatliche Anerkennung verlängert, erneuert oder entfristet werden muss“, hat der Wissenschaftsrat durch Beschluss der Kultusministerkonferenz „künftig eine Qualitätsprüfung in Gestalt einer institutionellen Akkreditierung durch den Wissenschaftsrat“³⁴ zur Voraussetzung gemacht. Andererseits wurde in den Bologna-Runden ausdrücklich bestätigt, dass es in Europa künftig unterschiedliche Promotionsmodelle geben darf. Die „Untiefen“ des deutschen Promotionsrechts wurden auf den vorherigen Seiten bereits ausgelotet.

³⁰ Ebenda, S.53

³¹ Ebenda, S.56

³² Ebenda, S.56

³³ Ebenda, S.57

³⁴ Ebenda, S. 58/59

4.7 Studium und Lehre

Ausdrücklich erkennt der Wissenschaftsrat an, dass die überwiegende Mehrheit der Studenten auf eine berufliche Tätigkeit außerhalb der Hochschule vorbereitet werden will. Der lange von unseren Bildungseliten verteilte Praxisbezug des Studiums wird damit endlich geädelt und ausdrücklich auch zur Aufgabe von Universitäten erhoben. Andererseits rücken damit auch die Berufsakademien und verschiedene andere Formen des dualen Studiums an die Universitäten heran. Zuletzt hat in Deutschland die Private Hanseuniversität mit einem „Trainee-Studienmodell“ eine besonders unternehmensnahe Qualifizierungsform gefunden. Differenzierungskriterium soll die Ausbildung von Führungskräften auf hohem, klassisch universitärem Niveau sein. Für den tatsächlichen Leistungsvergleich zwischen den Hochschulen brauchen wir in Deutschland künftig objektive Kennzahlen zum Arbeitsmarkterfolg der Absolventen. In den USA sind solche Placement-Rates zum wichtigsten Orientierungsmerkmal für Studenten bei der Auswahl einer Hochschule geworden.

Faktisch nähern sich die Hochschulen durch vermehrte Durchlässigkeit zu Einrichtungen der beruflichen Weiterbildung. Anzumerken ist dabei, dass die Vergabe von Studienkrediten dadurch für die Kreditgeber riskanter wird. An einem Fachhochschulstandort mit zahlreichen Studenten, die auf dem zweiten Bildungsweg zu ihrem Studium gelangten, hat unsere Risikobewertung für Studiendarlehen drastisch erhöhte Problemwerte angezeigt.

4.8 Lebenslanges Lernen

Wie bereits in mehreren Landeshochschulgesetzen vorgesehen weist der Wissenschaftsrat den Hochschulen eine neue, zusätzliche Kernaufgabe zu: Die Lebenslange Weiterbildung im postgraduierten Bereich. Parallel sollen die Studiengänge für Berufstätige geöffnet werden. Praktisch bereitet dies den Eintritt der Hochschulen in den *allgemeinen* Weiterbildungsmarkt vor, nicht zuletzt, um neue Einnahmequellen zu erschließen. Ungeklärt bleibt, woher Startkapital und Erfahrung für diese Aktivitäten kommen sollen, so dass in diesem Bereich künftig die verschiedenartigsten Allianzen zwischen Hochschulen und bestehenden Weiterbildungsanbietern zu erwarten sind. Ausgebremst werden die öffentlichen Hochschulen andererseits durch das öffentliche Dienstrecht und die Kameralistik, die der Erzielung eigenständiger Nebeneinnahmen entgegenarbeiten.

4.9 Steuerung des Lehrangebots

Zur Profilbildung der Hochschulen soll künftig auch die Konzentration auf bestimmte Themenfelder beitragen, die interdisziplinär verfolgt werden. Der Aufbau eines themenzentrierten „Corporate Image“ wird daher zwingend erforderlich.

4.10 Qualitätsmanagement

„Insbesondere im Bereich der Lehre“, so schreibt der Wissenschaftsrat, bestehe an den deutschen Hochschulen „dringender Handlungsbedarf“³⁵ in Sachen Qualitätsmanagement. Spätestens an dieser Stelle sind in der Hochschulverwaltung begabte Manager mit Serviceorientierung und systematische Organisatoren gefragt.

4.11 Aufbauorganisation

Der Wissenschaftsrat ist sich bewusst, dass die angestrebte Differenzierung zwischen den Fachbereichen mit jeweils unterschiedlicher Ausstattung von Forschung und Lehre zu Statusproblemen und Auseinandersetzungen um die Mittelverteilung führen kann. Die herkömmlichen Fakultäten und Fachbereiche will der Rat je nach Zweckmäßigkeit durch unterschiedliche Organisationsmuster ersetzen lassen. Die eigentliche Herausforderung aber bleibt stets die Schaffung eines „Corporate Spirit“ und einer Unternehmenskultur, die unterschiedliche Meinungen erträgt. „Interne Kommunikation“ ist daher einerseits Bringschuld aller Beteiligten, andererseits auch eine professionell zu managende Aufgabe.

4.12 Leitungsorganisation

Der Wissenschaftsrat legt den Hochschulen nahe, im Unternehmensbereich erprobte Steuerungsmodelle zu übernehmen. Dazu kann die deutlichere Trennung von kaufmännischer und wissenschaftlicher Leitung gehören, wie dies in der Regel an privaten Hochschulen verwirklicht wird. Vor allem aber wird eine sowohl vermittelnde als auch letztlich verantwortliche Entscheidungen treffende Leitungsinstanz gefordert. Es ist absehbar, dass diese interne Konflikte nicht nur lindern, sondern auch verschärfen kann. Symptomatisch sind die an die Öffentlichkeit gelangten Vorgänge an der Universität Lüneburg.

Zielkonflikte zwischen wirtschaftlichen Unternehmenszielen und akademischer Freiheit sind also nicht auszuschließen, eher sogar zu erwarten. Anders als die öffentlichen Hochschulen haben private Bildungsunternehmen jedoch letztlich einen externen Maßstab, dem sich alle beugen müssen: die Nachfrage der Kunden.

Häufig wird argumentiert, dass mit der Einführung von Studiengebühren auch an den öffentlichen Hochschulen eine Kunden- und Serviceorientierung erzwungen werde. Dieses Argument verkennt, dass sich am vertragsrechtlichen Status der Studenten durch die Studiengebühren nichts ändert. Sie sind und bleiben aus juristischer Sicht Anstaltsinsassen, die – anders als Kunden – versprochene Dienstleistungen nicht einklagen können.

³⁵ Ebenda, S. 70

4.13 Personalstruktur

Mit seiner Forderung nach zunehmender Binnendifferenzierung bereitet der Wissenschaftsrat auch den Weg für deutlich größere Besoldungsunterschiede, als sie bisher im öffentlichen Dienst zugelassen werden. Der Rat konstatiert gegenwärtig erhebliche Widersprüche zwischen dem geltenden Tarif- und Beamtenrecht und dem individuellem Leistungsprinzip. Deshalb ist es nicht hinnehmbar, dass die veralteten staatlichen Besoldungsstrukturen im Zuge der Akkreditierungsverfahren den privaten Anbietern oktroyiert werden. Die privaten Hochschulanbieter sollten besser gemeinsam einen eigenen Tarifvertrag mit weit gefassten Individualklauseln anstreben.

5. Zur Internationalisierung des Bildungsmarkts

Die Knowledge Economy ist eine global organisierte Wirtschaftsform. Während die Bundesländer ihre Hochschulen immer noch überwiegend als Instrumente der regionalen Wirtschaftsförderung begreifen und in der Regel auf „ausgeglichene“ Außenbeziehungen³⁶ achten, zielen private Hochschulen sehr viel eher auf den internationalen Markt und den Export ihrer Leistung. So bieten zum Beispiel die Zeppelin-University, die Jacobs-University oder der International University in Germany (Bruchsal) komplett Englisch-sprachige Studiengänge an, während die staatliche „Exzellenzuniversität“ in Karlsruhe dies bislang (Oktober 2008) nicht geschafft hat. Erst kürzlich hat sich der indische Genralkonsul in Hamburg darüber beklagt, dass Studenten aus seinem Heimatland kaum englische Lehrangebote in Deutschland vorfinden.

5.1 Internationales Marketing

Die USA haben sich vorgenommen, dass Bildung im Jahr 2020 ihr wichtigstes Exportgut sein soll. Export von Bildung bedeutet findet auch dann statt, wenn Ausländer zur Ausbildung oder zum Studium ins Land hineinkommen. Deutschland fällt als bevorzugtes Zielland für ein Auslandsstudium im internationalen Vergleich immer weiter zurück, trotz keiner oder nur geringer Studiengebühren. Selbst Studenten aus den sich entwickelnden Ländern studieren heute oft lieber in Polen als in Deutschland. Wenn deutsche Hochschulen Studierende aus dem Ausland gewinnen möchten, insbesondere aus Asien oder dem arabischen Raum, dann müssen dafür Instrumente des internationalen Marketings entwickelt werden. Und an unseren Hochschulen gilt es, jeweils einen attraktiven multikulturellen Campus zu gestalten.

³⁶ Vergleiche: CHE, Auslandsstudium, 2007

5.2 Internationale Hochschulkooperationen

Viele öffentliche Hochschulen rühmen sich inzwischen ihrer internationalen Ausrichtung und der Kooperation mit Auslandspartnern. Die Evaluierung des SOKRATES-Programms offenbart hier allerdings in Wirklichkeit erhebliche Defizite: „Nach wie vor wird etwa ein Drittel der im Ausland besuchten Lehrveranstaltungen von den deutschen Hochschulen nicht anerkannt ... und es besteht nur ein geringes Interesse an curricularen Aktivitäten“. ³⁷ Häufig werde vor allem auf die zahlenmäßige Proportionalität des Austauschs geachtet. Privaten Anbietern bieten sich also gerade bei konsequenter Internationalisierung große Wettbewerbschancen. Aber natürlich bestehen teils auch sehr vorbildliche Auslandskooperationen öffentlicher Wettbewerber.

5.3 Internationalität: künftig das entscheidende Wettbewerbsfeld zwischen staatlichen und privaten Hochschulen

Die ursprünglichen Reformimpulse der privaten Hochschulen wurden in den vergangenen zehn Jahren in vielfältiger Weise von den öffentlichen Einrichtungen aufgegriffen. Oft ist deshalb von Befürwortern einer ausschließlich staatlich organisierten Hochschulbildung sinngemäß zu hören: „Der Mohr hat seine Schuldigkeit getan, der Mohr kann gehen.“ Mit ihren erheblich umfangreicheren Betriebsgrößen, aufgrund langer Traditionen, mit etablierten Netzwerken in der Region und einer viele Millionen schweren Staatsfinanzierung seien die öffentlichen Hochschulen „uneinholbar“ für private Anbieter. Diese Argumente dürften eine gefährliche Selbsttäuschung darstellen. Einmal abgesehen davon, dass die inneren Strukturen der Staatshochschulen weiterhin unter gravierenden bürokratischen Bürden leiden, wird übersehen, dass sich der Wettbewerb in einer globalisierten Wissensökonomie zunehmend auf den „Kampfplatz“ einer möglichst erfolgreichen Internationalisierung verlagert. Auf diesem Feld können öffentliche Hochschulen rasend schnell ins Hintertreffen geraten. Weltweit existieren inzwischen rund 100 börsennotierte Bildungs-Aktiengesellschaften, die aufgrund ihres leichten Zugangs zu Kapital zum Teil aggressive weltweite Wachstumsstrategien durch Mergers & Acquisitions verfolgen. Während in Deutschland private Hochschulen immer noch mit recht kleinen Institutionen assoziiert werden, sind in den europäischen Nachbarländern innerhalb weniger Jahre private Institute von beachtlicher Größe herangewachsen. So lernen an der privat-kommerziellen „Vasile Goldis“ West University of Arad in Rumänien 20.000 Studenten. Das Netzwerk der deutschen ESO Euro-Schulen-Organisation vereinigt mehr als 100 private Schulen unterschiedlichster Art von gewerblichen Ausbildungsstätten bis hin zu mehreren renommierten Business Colleges im Rang von Fachhochschulen; auf der Finanzierungsseite scheinen dabei gute Kontakte zu einigen französischen Industriemagnaten zu bestehen. Die Hamburger Educationtrend AG

³⁷ Kehm, B.M., Sokrates II, zitiert nach Wissenschaftsrat, Empfehlungen, 2006, S. 36

schmiedet an einem europäischen Konzernverbund mit Einheiten über die gesamte Wertschöpfungskette des Bildungsmarktes hinweg und ist dabei selbst wiederum Tochterunternehmen einer 1,4 Mrd. Euro „schweren“ Beteiligungsholding. Der US-Universitätskonzern Laureate Education wird von einer großen privaten Beteiligungsgesellschaft „gehebelt“, ähnlich wie inzwischen auch private schwedische Hochschulen. Die Beispiele ließen sich noch erheblich verlängern. Sie signalisieren indes, dass auch deutsche „Private“ im Zuge internationaler Netzwerke bald in ganz andere Größenordnungen als bisher hineinwachsen könnten. Die unterfinanzierten staatlichen Hochschulen dürften es merklich schwerer haben, auf diesem Spielfeld mitzuhaltten, zumal zu erwarten ist, dass durch die inzwischen auf die staatlichen Haushalte verlagerte Finanzkrise die Gestaltungsmöglichkeiten der öffentlichen Hände künftig stark eingeschränkt sein werden. Private Bildung ist dadurch nicht notwendigerweise „besser“, aber möglicherweise wieder einmal einfach „schneller“.

Literaturverzeichnis

Apollo Group [Press Release, 2007]: "Apollo Group and the Carlyle Group Form \$1 Billion Joint Venture to Make Investments in the International Education Services Sector"; im Internet veröffentlicht unter: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=79624&p=irol-newsArticle&ID=1065753&highlight=>; (abgerufen am 22. 10. 2007)

BMBF, [Bologna, 2007]: "Der Bologna-Prozess", im Internet veröffentlicht unter <http://www.bmbf.de/de/3336.php> . (Abgerufen am 7. 10. 2007)

BMBF, [Londoner Kommunique, 2007]: „Londoner Kommunique“; im Internet veröffentlicht unter http://www.bmbf.de/pub/Londoner_Kommunique_Bologna_d.pdf ; (abgerufen am 8. 10. 2007)

Bologna-Process [Countries, 2007]: „The 46 participating countries“; im Internet veröffentlicht auf der „Bologna-Process official website“ des Bologna-Sekretariats: <http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/links/> ; (abgerufen 2.11.2007)

Borgloh, S./ Kupferschmidt F./ Wigger, B.U.: [Verteilungseffekte, 2007] „Verteilungseffekte der öffentlichen Finanzierung der Hochschulbildung in Deutschland: Eine Längsschnittbetrachtung auf der Basis des Sozio-oekonomischen Panels“, SOEPPapers on Multidisciplinary Panel Data Reserach; Hrsg: DIW Berlin, German Institute of Economic Research, Berlin, September 2007

CHE [Auslandsstudium, 2007]: „Auslandsstudium im Zeichen des Studierenhochs und danach!“ Arbeitspapier des CHE Centrum für Hochschulentwicklung Nr. 93, Gütersloh, Juli 2007.

CDU / CSU/ SPD [Koalitionsvertrag, 2005]; Christlich Demokratische Union, Christlich Soziale Union und Sozialdemokratische Partei Deutschlands: "Gemeinsam für Deutschland - Mit Mut und Menschlichkeit. Koalitionsvertrag vom 11.11.2005"; im Internet veröffentlicht unter: http://www.bundesregierung.de/nsc_true/Content/DE/_Anlagen/koalitionsvertrag.template1d=raw.property=publicationFile.pdf/koalitionsvertrag (abgerufen: 25.10.2007)

Erber, G. [Academic Capitalism, 2007]: „Academic Capitalism, Entrepreneurial Academic Institutions and the Global Economy“, unveröffentlichtes Stichwortmanuskript des Vortrags anlässlich der Knowledge-Economy-Conference an der ESB Economic School of Business, Reutlingen, 27. / 28. September 2007 (Bezugsmöglichkeit über das DIW, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin)

Erdmann, K. [Reformansätze in der DDR-Wirtschaft, 1983]: „Zu Reformansätzen in der DDR-Wirtschaft“, in: „FS-Analysen: Wirtschaft und Wirtschaftspolitik der DDR unter Unsicherheit und Risiken, Teil III – 9. Symposium der Forschungsstelle, Referate am 18. No-

vember 1983“; Seite 5 – 48, Hrsg.: Forschungsstelle für gesamtdeutsche wirtschaftliche und soziale Fragen, Berlin und Erlangen 1983

Erdmann, K. [DDR-Reformfähigkeit, 1984]: „Aspekte der DDR-Reformfähigkeit“, in: FS-Analysen: Entwicklungskonzepte für die DDR-Wirtschaft im Experiment, Teil III – 10. Symposium der Forschungsstelle am 22. und 23. November 1984“; Seite 5 – 52, Hrsg.: Forschungsstelle für gesamtdeutsche wirtschaftliche und soziale Fragen, Berlin 1984

Fischermann, T. [Hurwicz, 2007]: „Wie schlimm ist es? - Interview mit Leonid Hurwicz“, in: DIE ZEIT vom 18. Oktober 2007, S. 35

Fischermann, T. [Preis für die Designer, 2007]: „Preis für die Designer“, in: DIE ZEIT vom 18. Oktober 2007, Seite 35

Hollweg, L. [Wissenswirtschaft, 2007]: „I7 – Zur Zukunft der Wissenswirtschaft“, vollständiges Vortragsmanuskript anlässlich der Knowledge-Economy-Conference an der ESB Economic School of Business, Reutlingen, 27. / 28. September 2007; veröffentlicht im Internet unter http://www.10man.de/presse/070927_ESB_Knowledge_Economy_Conference_Deutsch.pdf; (abgerufen am 22. 10. 2007)

Kahl, R. / Otto, J. [Privatschulen, 2007]: „Wir gründen eine Schule!“, in: DIE ZEIT vom 18. Oktober 2007, Titelseite und Seite 71-72.

Kleeßen, Beate: [Forschen für`s Lernen] „Forschen für`s Lernen“, in: Innovationsmagazin Open-Source, Hrsg. Caspar Brandt, Verlag OS Technology Reserach Institute für Technologietransfer und Innovationsentwicklung GmbH, München,, Ausgabe Oktober/ November 2007, Seite 10

KMK [Prognose Studienanfänger, 2006], Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland, „Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz, Dokumentation Nr. 176“, Prognose der Studienanfänger, Studierenden und Hochschulabsolventen, Tabelle II.1., Tertiärer Bereich (75%),“, Bonn, 2006; veröffentlicht im Internet unter <http://www.kmk.org/statist/home.htm>; (abgerufen am 5.11.2007)

Lauterbach, G: [Leitung von Wissenschaft und Technik, 1984]: „Veränderungen in der Leitung, Planung und Kontrolle von Wissenschaft und Technik zur Jahreswende 1983/84“, in: FS-Analysen: Entwicklungskonzepte für die DDR-Wirtschaft im Experiment, Teil II – 10. Symposium der Forschungsstelle am 22. und 23. November 1984“; Seite 51 – 62, Hrsg.: Forschungsstelle für gesamtdeutsche wirtschaftliche und soziale Fragen, Berlin 1984

Melzer, M. [DDR-Reformkonzept, 1984]: „Das DDR-Reformkonzept zwischen Effizienz-zwang und Intensivierungserfolgen“, in: FS-Analysen: Entwicklungskonzepte für die DDR-Wirtschaft im Experiment, Teil III – 10. Symposium der Forschungsstelle am 22. und 23. November 1984“; Seite 53 – 80, Hrsg.: Forschungsstelle für gesamtdeutsche wirtschaftliche und soziale Fragen, Berlin 1984

Musgrave, R. A.; Musgrave, P.B.; Kullmer, L. [Öffentliche Finanzen; 1975]: „Die öffentlichen Finanzen in Theorie und Praxis, Band 1“; Verlag J.C.B. Mohr/UTB (Paul Siebeck), Tübingen 1975

5.3 Internationalität: *künftig das entscheidende Wettbewerbsfeld zwischen staatlichen und privaten Hochschulen*

Open Source, [Hochschule 2.0]: „Hochschule 2.0“, Beilage zur Ausgabe Oktober/November des Innovationsmagazins Open Source, Hrsg.: Caspar Brandt, Verlag OS Technology Research Institute für Technologietransfer und Innovationsentwicklung GmbH, München,, 2007,

Schily, K. [Private Hochschulen, 2007]: „Die Rolle privater Hochschulen in Deutschland“, in: Müller-Böling, D. und Zürn, M. (Hrsg): „Private Hochschulen in Deutschland - Reformmotor oder Randerscheinung?“, HSoG Publishing, Berlin 2007, S.11-25

Wissenschaftsrat [Empfehlungen 2006]: „Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem“, Berlin, Beschluss vom 27. Januar 2006

Stichwortverzeichnis

Ariovistum 13	Ineinanderspielen 1
Bedarf 1	Lingonas 11
Beispielsüberschrift Zwei 9	Oceano 1
Beispieltext 1	Rhenum 13
Caesar 6, 7, 9	Rhodani 3
Gallia 1, 12	Romani 13
Helvetii 5	Tulingi 10
Helvetios 1	