

Die Vertreibung aus dem Elfenbeinturm: Selbstverständnis, Attraktivität und Wettbewerb deutscher Universitäten nach Bologna

FELIX C. SEYFARTH UND SASCHA SPOUN

Die gesellschaftlichen Umbrüche der Gegenwart unterhöhlen zentrale Aspekte des Selbstverständnisses deutscher Universitäten und schaffen damit hohe Verunsicherung. Bevor wir folglich die universitären Aspekte bearbeiten, gilt es die einflussreichen Rahmenbedingungen zu verstehen: Im Europa des 21. Jahrhunderts sinkt der Einfluss lokaler Tradition, familiärer Herkunft und sozialer Konvention auf individuelle Lebensformen. Zugleich nimmt die Bindekraft traditioneller Organisationen – wie Gewerkschaften, Kirchen, einflussreicher Familien oder Vereine – weiter ab, während in der offenen Netzwerkgesellschaft¹ virtuelle Online-Gemeinschaften, global operierende Wissenschaftsinstitutionen, multi-nationale Unternehmen und professionelle Zusammenschlüsse immer stärker bindend und bildend wirken. An Leistungs- und Wettbewerbsprinzipien orientierte Funktionseliten, Expertenkenntnisse und Verteilungsmechanismen erfahren in diesen Netzwerken höhere Akzeptanz als bisherige hierarchische Systeme oder auf traditioneller bzw. amtlicher Autorität beruhende Entscheidungen.² Individuelle Leistungen und Signale bestimmen somit Lebenschancen und Lebensentscheidungen³ des Einzelnen und dies in stärkerem Maße als Abstammung, Religionszugehörigkeit oder Geburtsort.

Diese Auflösung kollektiver sozialer Bande, die globale Verfügbarkeit von Informationen und die gestiegene Mobilität haben die Freiheitsgrade des Individuums potenziell stark erhöht: eigenverantwortlich gestaltete Lebenswege setzen sich gegenüber familiären, lokalen, nationalen oder sozialen Vorprägung stärker durch. Diese vermeintliche Egalität wird jedoch moderiert durch dynamische Regeln des Wettbewerbs, nach denen verschiedene Institutionen dem Individuum Mitgliedschaften oder Leistungen anbieten. Mit der Vielfalt der Optionen ist zugleich die Zahl der Entscheidungen und der Alternativen in allen Lebensbereichen gestiegen. Aber auch sie sind regelgeleitet, da bisher sozial, national oder familiär verankerte Autoritätsstrukturen nicht ersatzlos verschwinden, sondern vielmehr zunehmend durch marktähnliche Regeln ersetzt werden. Die

¹ M. Castells: *The Rise of the Network Society*. Oxford 2000.

² Vgl. R. Münch: *Die akademische Elite. Zur sozialen Konstruktion wissenschaftlicher Exzellenz*. Frankfurt am Main 2007; ders.: *Globale Eliten, lokale Autoritäten Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von PISA*, McKinsey & Co. Frankfurt am Main 2009.

³ R. Dahrendorf: *Lebenschancen. Anläufe zur sozialen und politischen Theorie*. Frankfurt am Main 1979.

Anpassung an ein gleichförmiges, vorstrukturiertes System kann das Individuum heute nunmehr verweigern, dafür gilt es, die eigene Position zu definieren und die mit der gesellschaftlichen Öffnung einhergehende Unsicherheit und Ungleichheit auszuhalten. Diese verhandelte Freiheit zur Vielfalt bringt zwangsläufig auch eine Heterogenisierung der Angebote, die sich nach materiellen Kriterien, Macht und Ausstrahlung, teilweise auch durch Wissen und Bildung, klassifizieren. Durch die resultierende Unübersichtlichkeit fungieren symbolische Kürzel (Rankings, Reputation, Branding und Prestige) in der Aufmerksamkeitsökonomie als Zweitwährung.

Öffentliche Bildungsträger bleiben auch in diesem veränderten Umfeld eine Einrichtung *sui generis*, die zwar das gesellschaftliche Umfeld in ihren Systematiken zu verarbeiten hat, aber deshalb nach wie vor nicht auf ökonomische Nutzenmaximierung ausgerichtet sein können und sollten, denn selbst eine sich als *entrepreneurial university*⁴ verstehende Universität orientiert sich nur in Teilsystemen an unternehmerischer Logik. Hochschulen nutzen allgemein zugängliches Wissen und wollen allgemein zugängliches Wissen produzieren. Ökonomisch gesehen sind sie Produzenten von Kollektivgütern, also von Angeboten, die von mehreren Nutznießern nicht-rivalisierend in Anspruch genommen werden können und deren Produktion in erster Linie dem Gemeinwohl dient – auch wenn selbstverständlich der Einzelne daraus individuellen Nutzen ziehen kann, schon weil Universitätszugehörigkeit *per se* eine starke Signalwirkung entfaltet.⁵ Universitäten sind somit nicht als Ausbildungs- und Wissensfabriken zu verstehen: eine nur ökonomisch denkende Universität könnte beispielsweise versucht sein, Abhängigkeiten zu schaffen, um diese profitabel zu bedienen. Vielmehr leisten Universitäten „gesellschaftlichen Mehrwert“⁶ jenseits direkter ökonomischer Messbarkeit, auch weil sie sozio-kulturelle Traditionen pflegen, künftige Generationen verantwortungsbewusster Bürgerinnen (aus)bilden, Freiraum für Erkenntniszuwachs und wissenschaftliche Innovationen bieten.⁷

Folglich sollten Universitäten weder in ihrem Verhältnis zur umgebenden Gesellschaft noch in ihrem Inneren vorrangig durch Tauschvorgänge nach Marktlogik gekennzeichnet sein, sondern vielmehr durch ihre gesetzliche wie ethische Verpflichtung auf Wahrhaftigkeit, Erkenntnisuche,

⁴ S.E. Zaharia u. E. Gibert: *The Entrepreneurial University in the Knowledge Society*. In: *Higher Education in Europe* 30, 2005, S. 31-40.

⁵ J. Bruner: *The Culture of Education*. Cambridge, Massachusetts [etc.] 1996.

⁶ T. Meynhardt u. R.A. Stock: *Customer Value und Public Value - Der Kundennutzen im Bauch der Gesellschaft*. In: *Marketing Review* St. Gallen, 2009, S. 53-57.

⁷ T. Berchem: *The University as an Agora - Based on Cultural and Academic Values*. In: *Higher Education in Europe* 31, 2006, S. 395-398; H. De Ridder-Symoens: *The University as European Cultural Heritage: A Historical Approach*. In: *Higher Education in Europe* 31, 2006, S. 369-379; D.M. Randel: *The Public Good: Knowledge as the Foundation for a Democratic Society*. In: *Daedalus* 138, 2009, S. 8-12.

wissenschaftliche Standards und Berufsehre im Sinne Max Webers. Nicht nur Forschung und Lehre, sondern auch bürokratisches Handeln und materielle Anreize der Universitätsverwaltung müssen sich den Zielen des wissenschaftlichen Erkenntnisgewinns und der humanistischen Bildung unterordnen. Maßgeblich für das sinnvolle Handeln einer Universität in Forschung und Lehre sind damit aus Sicht der Autoren auch und gerade unter den skizzierten veränderten Bedingungen primär die Erfordernisse von Wissenschaft und Bildung. Diese Verpflichtung der Universität ist Teil eines ethischen Sozialkontraktes, der im Umkehrschluss auch ihre aktiven und ehemaligen Mitglieder verpflichtet, *qua* Mitgliedschaft einen über konkrete Dienstpflichten und Eigennutz hinausweisenden Beitrag zur Entwicklung der Institution „Universität“ zu leisten. Nur so können Forschung und Bildung positiv wirkmächtig werden und gesellschaftlich breit verankert bleiben.

Diese Voraussetzungen und Annahmen geklärt habend, werden wir nun einzelnen Aspekten näher auf den Grund gehen, denn jede Universität muss sich künftig dieser sozialen Übereinkunft noch stärker vergewissern⁸ und sich fragen lassen: Wie gestaltet sich ihre gesellschaftliche Rolle bei der Gewinnung und Nutzung von Erkenntnis? Welche Bildungsangebote kann sie für die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts daraus ableiten und anbieten? Die These eines tiefgreifenden gesellschaftlichen Umbruchs und der resultierenden Spannungen für öffentliche Universitäten wird im Folgenden mit dem Ziel erörtert mögliche Lösungsansätze aufzuzeigen und zu diskutieren.

Wir gehen dabei auch für die Ebene der konkreteren Hochschulgestaltung von allgemeinen, keineswegs neuen oder überraschenden Prämissen aus, die für einen Humboldt'schen Bildungsanspruch in der wettbewerblich bestimmten Universitätslandschaft nach der Bologna-Reform stehen. Sie wurzeln in den Thesen, die Ernst Ulrich von Weizsäcker bereits vor zwanzig Jahren für die Hochschule im „Jahrhundert der Umwelt“ formuliert hat.⁹ Von Weizsäcker plädiert im Vorgriff auf die wachsenden Globalprobleme der Naturausbeutung – welche von einzelfachlich orientierten Fakultäten und überspezialisierten Wissenschaften nicht mehr zu adressieren seien – für eine Korrektur der universitären „Fehlentwicklung vom Kopf her, nämlich von der Wissenschaft her“¹⁰. Dazu fordert er praxisnahe Interdisziplinarität, systemisches und ganzheitliches Denken, Eigenverantwortung und unabhängige (auch eigene) Finanzierung, Modelle für lebenslanges Lernen und echte Internationalität in den Universitäten zu verankern und von den Wissenschaftlern zu erwarten. Wir diskutieren aus sechs universitären

⁸ S. Maasen u. P. Weingart: *Unternehmerische Universität und neue Wissenschaftskultur*. In: Die Hochschule 15, 2006, S. 19-45.

⁹ E.-U. von Weizsäcker: (1993). *Hochschule für das Jahrhundert der Umwelt*. In: Lust und Last der Aufklärung, hrsg. v. G. Becker u. J. Zimmer. Weinheim und Basel 1993, S. 312-327, hier: S. 319 ff.

¹⁰ von Weizsäcker (Anm. 9), S. 324

Perspektiven: aus der institutionellen Innensicht (1), aus der externen Wahrnehmung (2), aus Sicht der Institutionenentwicklung (3), im Hinblick auf Lehre (4), auf Forschung (5) und auf die (öffentliche) Finanzierung (6).

1 Innensicht: Zum in Frage gestellten Selbstverständnis

Die Universität und *pars pro toto* die sie tragenden Professorinnen und Professoren in Deutschland sehen sich und ihre Traditionen heute zu Recht in mehrfacher Hinsicht entthront. War bis 1933 die Idee der Universität und des wissenschaftlichen Fortschritts international durch deutsche Universitäten und ihre Mitglieder geprägt und anerkannt¹¹, haben sich angelsächsische Universitäten von ihren deutschen Vorbildern lange emanzipiert, deren Rolle im Laufe des 20. Jahrhunderts schrittweise übernommen und bauen ihre Dominanz mit jedem Jahrzehnt weiter aus.¹² Symptomatisch für diesen Prozess ist die erfolgreiche Verdrängung der deutschen Sprache selbst in den Geisteswissenschaften durch Englisch als nunmehr globaler Wissenschaftssprache.¹³

Während noch die Gründung der Technischen und Handelshochschulen am Ausgang des 19. Jahrhunderts die Rolle der frühneuzeitlichen Universität unangetastet ließ, ging den Universitäten mit der gewünschten sozialen Öffnung seit den 1960er Jahren die kulturelle Homogenität des bürgerlichen Milieus und damit ihre Unantastbarkeit und soziale Prägekraft verloren. Zahlreiche Neugründungen haben seit den 1960er Jahre die Zahl der Universitäten in Deutschland von rund 30 auf rund 80 mehr als verdoppelt und in die Fläche gebracht. Gründung und Entwicklung von Fachhochschulen seit den 1970er Jahren reduzierten die Stellung und Exklusivität der Universitäten weiter; ihre Angelegenheiten gerieten zum Routinegegenstand sowohl von Kultusministerkonferenzen als auch Landesregierungen und wurden dabei häufig im pragmatischen Junktum mit sozial- und arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen der jeweiligen Region verhandelt.

Der relative Rückgang sowohl der Grundfinanzierung als auch der personellen Grundausstattung einzelner Lehrstühle und des relativen Gehaltsniveaus von Professorinnen und Professoren verstärken vielfach den Eindruck des Bedeutungsabstiegs. Das Festhalten an der sprachlichen Unterscheidung zwischen Professoren und Universitätsprofessoren (und

¹¹ W. Clark: *Academic Charisma and the Origins of the Research University*. Chicago 2006, III.

¹² L.R. Veysey: *Emergence of the American University*. Chicago 1970; F. Gaffikin u. D.C. Perry: *Discourses and Strategic Visions: The U.S. Research University as an Institutional Manifestation of Neoliberalism in a Global Era*. In: *American Educational Research Journal* 46, 2008, S. 1-30.

¹³ P. Van Parijs: *Europe's Linguistic Challenge*. In: *European Journal of Sociology* 45, 2004, S. 113-154.

innerhalb der Universitätsprofessoren zwischen Lehrstuhlinhabern und Extraordinarien) erhält semantisch das fortbestehende professorale Selbstbild – übrigens nicht nur in Deutschland. Der schrittweise Schwund von Dauerstellen im akademischen Mittelbau ist zwar wegen eingeschränkter Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit weitgehend unbemerkt geblieben, aber er hat sich in gestiegenen Betreuungsrelationen für ganze Studierendengenerationen längst bemerkbar gemacht.

Der Entwicklungsschritt zur Autonomie der Universitäten ab Mitte der 1990er Jahre kann schließlich als eine aus der großen Zahl selbstverwalteter Hochschulen und stark steigenden Anforderungen fast zwangsläufig resultierende Erkenntnis der Landespolitik zur Komplexitätsreduktion und Aufgabendelegation der umfassenden Finanzierung und strategischen Steuerung verstanden werden. Angesichts vieler Hochschulen und Studierender wird von Universitäten seitdem neben einer höheren Selbstständigkeit in harten Entscheidungen der Ressourcenzuteilung explizit die Ausrichtung auch auf gesellschaftliche Bedürfnisse und damit die Verarbeitung von (regionalen und nationalen) sozio-politischen Widersprüchen und Zielkonflikten erwartet. Die Vertreibung aus dem Elfenbeinturm der unantastbaren Selbstverständlichkeit ist damit komplett: Die Universität wird in den Augen einer kritischen Öffentlichkeit zum politischen und ökonomischen Akteur. Die autonome Universität muss ihr Handeln nach innen und außen transparent und nachvollziehbar machen sowie ihre fachlichen Prioritäten und langfristigen Investitionen rechtfertigen. Parallel ist eine intensivere Kommunikation der Universitäten nicht nur Legitimationsleistung für die eigene wissenschaftliche Arbeit, sondern soll auch beitragen zu einer institutionellen Profilbildung, die von außen wahrgenommen und verstanden werden kann.

Nicht wenige Mitglieder in nicht wenigen Hochschulen schauen mit großer Sorge auf diese Entwicklung und betrachten mit Unbehagen einen drohenden Teufelskreis: Zum ersten schmerzt der Verlust des gesellschaftlichen Vertrauensvorschlusses, da das eigene Tun permanent rechtfertigt werden muss und der gesellschaftliche Diskurs fortgesetzt eine Krise diagnostiziert. Zweitens passen eigene Erfahrungen und Idealbilder der Hochschule – häufig geprägt von der eigenen Studienzeit – immer weniger zum Betrieb und erwartbaren Zukunft real existierender Universitäten, die in der Medienöffentlichkeit zunehmend stärker als integrierte Gesamtorganisation denn als loser Verbund einzeln wirkender Wissenschaftler wahrgenommen werden. Drittens diskreditieren sehr viel öffentlicheres und medial verbreitetes unethisches Verhalten von Einzelnen sowie anekdotischer Missbrauch des Universitätssystems viel stärker die Institutionen insgesamt und ihre Mitglieder. Viertens wird die permanente Bewältigung großer Studierendenzahlen im Kontrast zu den öffentlich erhofften sichtbaren Spitzenleistungen gesehen. Dadurch sinkt das gesellschaftliche Vertrauen weiter und die wahrgenommene Krisensituation verschärft sich.

2 Außensicht: Komplexitätsreduktion und normative Ansprüche

Mittlerweile werden von Politik und Steuerzahlern auch an öffentlichen Hochschulen hohe Erwartungen bezüglich konkreter, messbarer Leistungen mit wettbewerblichen Metriken herangetragen, denn mit der gesellschaftlichen Öffnung in der Lehre sowie der gezielten staatlichen und privatwirtschaftlichen Förderung von Forschungsprojekten ist die deutsche – wie auch die europäische – Hochschullandschaft für Außenstehende zunehmend unübersichtlich geworden. Gegenwärtig gibt es über 500 Universitäten in Europa (und mehr als 4.000 Hochschulen in den Vereinigten Staaten, wo einige der Entwicklungen sehr viel pointierter bereits zu beobachten sind). In dieser Höhe werden insbesondere öffentliche Ausgaben für die große Zahl Wissenschaftler, laufender Projekte und unterschiedlicher Einrichtungen von der Öffentlichkeit nicht mehr als selbstverständlich hingenommen, sondern rufen den Wunsch nach erfassbarer Information und transparenter Ordnung hervor. Angesichts der inhaltlichen Ausdifferenzierung sind wissenschaftliche Leistungen zugleich immer schwieriger messbar und vergleichbar, während gerade diese erhaltenswürdige Vielfalt und von verschiedenen Faktoren gespeiste Qualität einzelner Forschungsleistungen auf paradox zu nennende Weise das Bedürfnis nach einem objektiv nachvollziehbaren Überblick verstärkt.

Das Instrument wissenschaftlicher Evaluationen ist in diesem Zusammenhang stärker in die öffentliche Wahrnehmung gerückt. Quantifizierende Evaluationen dürfen aufgrund ihrer Messfehler und hinreichend bekannter Einschränkungen in den wahrgenommenen Leistungen (tendenzielle Unterbewertung interdisziplinärer Arbeiten, methodisch oder inhaltlich unkonventioneller Studien oder gegen die herrschende Meinung gerichteter Untersuchungen) zwar nur als Teil eines Gesamtbilds und in der Tendenz Berücksichtigung finden, sie sind aber wegen hoher externer Sichtbarkeit und den sich aus ihnen ergebenden Multiplikatoreffekten für Kollegen und Institution nichtsdestoweniger von großer Bedeutung.¹⁴ Auch wenn in Evaluationen die Differenzen zwischen Einzelplatzierungen in der Regel sehr klein sind, erlauben die meist großen Unterschiede zwischen Spitzen- und Schlussgruppe doch zumindest Tendenzaussagen. Sowohl die (weniger differenzierende) externe Öffentlichkeit wie auch die jeweiligen Fachgemeinschaften entwickeln Einschätzungen über den Leistungsstand Einzelner und die Arbeit von Institutionen. Während diese über Jahrhunderte eher informell waren und sich wenig transparent entwickelten, versuchen die aktuellen Evaluationen durch Zählbarkeit und eindeutig formulierte Kriterien methodische Transparenz und Objektivität einzuführen. In einigen Fällen gelingt dies besser als in anderen, in denen beispielsweise Bezugspunkte offen

¹⁴ Zum Beispiel der Philosophie: vgl. P. Stekeler-Weithofer: *Das Problem der Evaluation von Beiträgen zur Philosophie*. In: Deutsche Zeitschrift für Philosophie 57, 2009, S. 149-158.

bleiben oder nur Leistungsausschnitte bewertet werden. Im Resultat bleibt aber die Einschätzung unabhängig von ihrer methodischen Qualität bestehen und zeitigt Wirkungen sowohl für einzelne Mitglieder wie für die Institution als Ganze.

Die Mitarbeit an der Informationsaufbereitung für Evaluationen und Rankings ist folglich häufiger nur eine zusätzliche bürokratische Pflicht, selten die Chance auf möglichst treffende Erfassung der individuellen Situation und damit einer wertvollen Dritteinschätzung. Da über diese Verfahren in der fachlichen wie der öffentlichen Meinung die Zuteilung von Aufmerksamkeit und Kompetenzzuschreibungen erfolgen, sind diese jedoch von großer Bedeutung für die Reputation und das Image eines Fachbereichs bzw. einer Universität. Beide sind wiederum Grundlagen für künftige Entwicklungschancen. So sehr man es aus Sicht eines einzelnen Fachwissenschaftlers auch bedauern mag, dass selbst eine unzureichende oder methodisch wenig abgesicherte Erfassung universitärer Leistungen über künftige Chancen bestimmend wirkt, so wenig kann ein Individuum die Regeln dieser Situationen im nationalen wie internationalen Kontext ignorieren. Da aber ein entsprechend gutes Abschneiden für Individuen und Institutionen von hoher Bedeutung ist für Reputationsbildung (zugeschriebene Kompetenz) und künftige Opportunitäten, werden die daraus folgenden Vorteile für wachsende Unterscheidbarkeit von den entsprechenden Institutionen genutzt werden. Auch ein im Wettbewerb prämiertes Orchester oder Opernhaus wird die Ehrung für künftige Vorteile nutzen – mag man auch über „Rigorosität“ und „Methode“ der Wettbewerbs-Jury geteilter Meinung sein. Die Definitionsmacht solcher Beurteilungen ist in Kombination mit den Regeln der heutigen Mediengesellschaft in jedem Fall als hoch einzuschätzen.

Der Wunsch nach Komplexitätsreduktion und klarer Ordnung hat sich außerdem neuerdings im Instrument der Rangliste etabliert – analog zu Bestsellerlisten, Bundesligatabellen oder populären Fernsehformaten wie „Deutschland sucht den Superstar“. Ihre scheinbar objektive Klarheit gibt Rankings im Sinne einer eindeutigen Klassifikation von Institutionen, Angeboten oder Personen eine große Deutungs- und Definitionsmacht.¹⁵ Sie verschärfen latente Differenzierungsprozesse durch suggerierte Absolutheit zu einer selbstverstärkenden Mechanik des *winner-takes-all*. Dies gilt zunehmend nicht nur für die rund 80 Universitäten und mehr als 200 weiteren Hochschulen, die über 10.000 Bachelor- und Masterstudienprogramm und die ca. 35.000 Professorinnen und Professoren in Deutschland, sondern in vergleichbarer Weise auch in anderen Ländern. Die Unübersichtlichkeit des breiten Bildungsangebots führt zwangsläufig zu dem untauglichen, aber populären Versuch, dynamische Bildungsprozesse auf Ausbildungswaren und standardisierte Wissenschaftsprodukte zu reduzieren. Folglich beschreiben

¹⁵ G. Federkeil: *Rankings and Quality Assurance in Higher Education*. In: *Higher Education in Europe* 33, 2008, S. 219-231.

Rankingsergebnisse trotz der bekannten methodischen Probleme für die gesellschaftliche Außenwahrnehmung ausreichend präzise die jeweiligen universitären Kompetenzen und Defizite. Teilweise können Universitäten auf eine aktive Teilnahme verzichten, sie können sich aber dieser Art öffentlicher Meinungsbildung auf Dauer nicht entziehen, weil viele Rankings (anders als Evaluationen) öffentlich verfügbare Daten nutzen. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler müssen deshalb die Realität von Rankings erkennen und mit ihr umgehen lernen, so kritisch sie auch im Einzelfall die Methoden und die Qualität der resultierenden Berichterstattung einschätzen. Je mehr unterschiedliche Methoden in Rankings sich über die Zeit etablieren, desto größere Chancen haben Institutionen mit erkennbaren Ergebnissen, eine hohe Attraktivität in der öffentlichen Meinung zu verankern.

Die direkte Bedeutung von Evaluationen und Rankings besteht somit in der einer Institution zugeschriebene Attraktivität für Studierende und Wissenschaftler, der langfristig zu erwartenden öffentlichen und privaten Unterstützung und den Freiheitsgraden innerhalb des Lehr- und Forschungsangebotes. Zwar ist die Entwicklung akademischer Leistungsfähigkeit einer Hochschule auf den ersten Blick ein von der Steuerung der Meinungsbildung über diese Hochschule zu unterscheidendes Ziel. Beide Anliegen sind jedoch nicht nur außerordentlich aufwändige und langwierige Prozesse, sondern sie stehen in enger Wechselwirkung miteinander: Wird höhere Leistungsfähigkeit angemessen kommuniziert, so führt sie offensichtlich zu höherer Attraktivität. Gesteigerte universitäre Attraktivität ist aber auch ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Leistungssteigerung, da sie auf Talente, Ressourcen und Motivation anziehend wirken kann. Universitäre Leistungssteigerung ist somit kein rein interner Prozess, sondern hängt auch von der äußeren Wahrnehmung institutioneller Attraktivität ab. Die Universität erfährt, dass auch Personen und Mechanismen außerhalb ihrer (nunmehr porösen) Mauern und jenseits der Wissenschaftlichkeit ihre Erfolgsaussichten – und damit die Entwicklungsfähigkeiten von Individuen und Institutionen – mitbestimmen.

Dieser pluralistische Wettstreit interner und externer Interessen prägt die universitäre Entwicklung heute stärker denn je: Neben Ansprüchen und Regeln einzelner Fächer und dem hochschulinternen Meinungspluralismus sind wirtschaftliche und regionalgeographische Anforderungen des jeweiligen Standorts in Teilen ebenso zu berücksichtigen wie die Selbstverständlichkeit nationaler und internationaler Standards im Wissenschaftsbetrieb.¹⁶ Auf der Ebene einer einzelnen Professur oder eines Institutes ist es – mit Ausnahme einiger weniger Multitalente – niemandem möglich, zwischen allen beteiligten Stakeholdern langfristig stabil einen Interessenausgleich zu erreichen.

¹⁶ F.C. Seyfarth u. S. Spoun: *Diversität als Chance: Geisteswissenschaften an deutschen Universitäten zwischen Regionalkultur und Internationalisierung*. In: Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache (Vol. 35), hrsg. v. G. Schiewer. München 2009, S. 13-27.

Fachbereiche und Disziplinen, Institute und Fakultäten, Wissenschaftsbetrieb und Lokalpolitik stellen naturgemäß Maximalforderungen mit Absolutheitsanspruch und erwarten die Ausrichtung der Gesamtorganisation auf ihre partikularen Ziele. Die Ebene der Universität als Gesamteinstitution ist deshalb notwendig als Dreh- und Angelpunkt für das Ausbalancieren zwischen Zielen und Aktivitäten heterogener Fakultäten, damit Lösungen gefunden werden, die den verschiedenen Ansprüchen genüge tun und – mindestens ebenso wichtig – in ihrer Argumentation für alle transparent sind.¹⁷ Dabei ist die Identifikation des Einzelnen mit den Institutionen des Wissenschaftsbetriebes, vom Institut bis zur Gesamtuniversität als *alma mater* legitim und förderlich, denn vielen ist sie Quelle zusätzlicher intrinsischer Motivation und fördert das Engagement Dritter, ohne eine kritisch wohlwollende Distanz zu zerstören.

Die Universität muss dazu allerdings stets in ihrer Multi-Dimensionalität gesehen werden: Sie ist nicht nur Bildungsstätte und Forschungseinrichtung, sondern steht beispielsweise als Arbeitgeber, Veranstaltungsort, Bauherr, Steuerzahler oder Gastgeber in einem größeren Zusammenhang regionaler Entwicklung, der freilich nicht die Grundfunktionen einer der Wahrheit verpflichteten Erkenntnissuche und des öffentlichen Bildungsauftrages beeinträchtigen darf. So muss sich die Universität wissenschaftlich an den internationalen Regeln der *scientific communites* orientieren – solange diese Dritten nicht schaden oder bewusst unlauter interpretiert werden. Sie darf keine lokale Eigendefinition von Standards zulassen, auch wenn die (lokale) Wahrnehmung und Bewertung eigener Forschungsleistungen damit kurzfristig zu verbessern wären. Die Regeln im Wissenschaftsbetrieb sind normativ bindend, weil sie entweder durch Fachgemeinschaften (Peers) und demokratisch legitimierte Normengremien entstanden sind oder sich durch Wissenschaftslogik begründen lassen. Ein derartiges System ist mit gutem Grund sehr viel schärferen (Selbst-)Kontrollen ausgesetzt als eine traditionelle öffentliche Verwaltung: Sie ruht auf der Transparenz wissenschaftlicher Leistungen, selbst wenn sie auf gewisse Ausschnitte dieser Leistungen begrenzt sein mag, und sie lebt von der hohen Bedeutung symbolischer Werte, die sehr langsam aufgebaut, aber sehr schnell zerstört sind.

Eine Hochschule, die sich konsequent an internationalen Standards orientiert und auf die erfolgreiche Entwicklung als Institution ausgerichtet ist, gibt damit nicht ihren Anspruch auf, eine treibende soziale Kraft für gesellschaftlichen Fortschritt und Weltveränderung zu sein. Richtig ist, dass der institutionelle Charakter einer Universität, insbesondere einer öffentlichen Universität, sich zumindest implizit stets als förderlich für die umgebenden Wirtschaftssysteme und Gesellschaftsverhältnisse erweist. Dabei bewirken sowohl die Ideen, wie die wissenschaftlichen Ergebnisse und die Mitglieder

¹⁷ J.P. Walsh: *Taking Stock of Stakeholder Management*. In: *Academy of Management Review* 30, 2005, S. 426-452.

der Universität als Träger von Ideen die soziale Veränderungen.¹⁸ Innerhalb der Fach- und Wissenschaftsgemeinschaft und darüber hinaus kann auch im Rahmen einer Institution um bessere Themendefinition, Methodenauswahl, Präsentationsorte, Formen der Zusammenarbeit gerungen werden. Solange nicht unethisches Verhalten oder regelwidriges „Doping“ den Wettbewerb um die Wahrheitssuche verzerren, verletzt diese Art von Wettbewerb nicht das akademische Ethos. Vielmehr dürfen von den vielfältigen Leistungen und Innovationen nicht nur neue fachliche Erkenntnisse erwartet werden, sondern mit der Zeit führen diese zwangsläufig auch zu institutioneller Entwicklung und Profilbildung. So verstanden resultiert aus dem Wettbewerb autonom agierender Universitäten organisch Diversität im Bildungssystem. Die jeweilige Zukunftssicherheit und die Handlungsspielräume der Akteure sind somit höher als in einer gesetzlich vorgeschriebenen Uniformität aller Universitäten, die beispielsweise mit für alle Standorte allgemein verbindlichen Rahmenstudienplänen und Rahmenprüfungsordnungen erreicht werden soll.¹⁹

Einzelne Wissenschaftler, Fachbereiche, Institute, Departments, Fakultäten und Universitäten sind weiterhin frei für die Entwicklung radikaler Alternativen, wenn die herrschenden systemischen Regeln aus ihrer Sicht ungerecht oder diskriminierend sind. Jedoch schneiden sie sich damit selbst vom Wissenschaftsbetrieb ab solange es ihnen nicht gelingt, einen alternativen Wissenschaftsbetrieb zu etablieren, welcher seinerseits an überzeugenderen Ergebnissen gemessen wird. Die wissenschaftssoziologische Dynamik eines Paradigmenstreits²⁰ gilt für diese größeren Einheiten ebenso wie für einzelne Theorien oder Fächer. Wie in jedem Kampf zwischen alten und neuen Ideen wird angesehenen Wissenschaftlern und Einrichtungen aufgrund ihrer Reputation zunächst eine höhere Legitimität und Definitionsmacht für das Setzen von Regeln, Themen und Methoden zugeschrieben. Ebenso wenig darf verwundern, dass auch die Geld gebenden Landesregierungen, Stiftungen oder Unternehmen sich überwiegend als Teil des etablierten Systems betrachten, und deshalb meist konservativ auf Einhaltung der geltenden und institutionell gesicherten Regeln bestehen. Auch wenn dabei aus der Sicht Einzelner Dysfunktionalitäten entstehen, so sind diese doch im Sinne demokratischer Systeme mit Mehrheitsentscheidungen legitimiert. Der wissenschaftliche Fortschritt wird nicht blockiert, solange die prinzipielle Freiheit zu Alternativentwürfen besteht: die Gründung alternativer Fachgesellschaften, die Nutzung anderer Finanzierungsquellen, die Schaffung alternativer Publikationsforen und neuer Mechanismen des Austauschs, neuer

¹⁸ M. Granovetter: *The Strength of Weak Ties*. In: American Journal of Sociology 78, 1973, S. 1360-1378.

¹⁹ R. Münch: *Die akademische Elite. Zur sozialen Konstruktion wissenschaftlicher Exzellenz*. Frankfurt am Main 2007, S. 297.

²⁰ T.S. Kuhn: *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago 1962.

Studienangebote und Organisationsformen. Vielmehr erhöhen gerade solche unerprobten Formen – von universitärer Finanzierung bis hin zu internationaler Ausrichtung sowie konsequenter Nutzung digitaler Medien – die Chancen für neue Ideen in Universitäten wie Gesellschaften.

3 Institutionelle Entwicklung: Inhaltliche Profilierung und wissenschaftliche Reputation

In den letzten fünfzehn Jahren hat sich die Hochschullandschaft in Deutschland bei aller Pfadabhängigkeit der Entwicklung bereits an vielen Stellen erstaunlich weitreichend gewandelt, einerseits im Rahmen der Landesgesetzgebung, aber grundsätzlich noch im hochschulpolitischen Verständnis.²¹ In diesem Abschnitt werden vier entscheidende Aspekte dieses Veränderungsprozesses diskutiert.

(3.1) Die Universitäten in Deutschland genossen früher staatlich regulierte Quasi-Monopole: Jede Universität bediente einen politisch geschützten Raum, in dem jede Institution *pro rata* der zu versorgenden Zahl Studierender in gleicher Weise Finanzzuweisungen erhalten sollte. Diese institutionelle Rolle hat sich verändert, denn heute befinden sich eben diese Universitäten in einem für sie ungewohnten Wettstreit um Talente, Ressourcen und Aufmerksamkeit.²² Die sehr aktiven ca. 200 deutschen (Fach-)Hochschulen sowie namhafte ausländische Bildungsträger im durch gesunkene Reisekosten und Transportzeiten dramatisch leichter erreichbaren Bildungsraum Europa verschärfen die Situation für Universitäten zusätzlich.²³ Die Formulierungen des neuen niedersächsischen Hochschulgesetzes, das vor rund zehn Jahren diskutiert und verabschiedet wurde, zeigen exemplarisch die verschobenen Rollen in der Hochschulgestaltung, die erhöhten Erwartungen und konkreten Forderungen der Landespolitik an die Universitäten. Im Einzelnen werden folgende Punkte genannt, die sich mittlerweile ähnlich in allen deutschen Länderhochschulgesetzen finden lassen:

- die fachliche Profilbildung der jeweiligen Hochschule
- die Einführung von Mechanismen zur Leistungssteigerung und Leistungshonorierung Einzelner
- der Wunsch und Wille zu fachlicher und institutioneller Konzentration
- der Anspruch auf gesellschaftliche Öffnung der Hochschulen

²¹ R. Pritchard: *Trends in the Restructuring of German Universities*. In: *Comparative Education Review* 50, 2006, S. 90-112.

²² K. Hüfner u. K. Landfried: *German Higher Education: A System under Reform*. *Guest Editorial*. In: *Higher Education in Europe* 28, 2003, S. 141-144.

²³ P.G. Altbach u. J. Knight: *The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities*. In: *Journal of Studies in International Education* 11, 2007, S. 290-305.

- die flexibilisierte Finanzierung von Hochschulaktivitäten, besonders durch private Mittel
- die Verlagerung der Führungs- und Entscheidungsverantwortung

Mit der neuen gesetzlichen und finanziellen Situation waren in Niedersachsen vielfältige Aktivitäten der Hochschulen zu verzeichnen, die das Bildungsrelief des Bundeslandes unwiderruflich verändert haben. Beispiele sind die umfassende Unterstützung der Exzellenz-Initiative in Göttingen, die Bildung der niedersächsischen technischen Hochschule NTH und die vielfältigen Entwicklungsansätze, von der Idee einer European Medical School in Oldenburg bis zur Neuausrichtung der Leuphana Universität in Lüneburg. Parallel sind neue Angebote in der nördlich benachbarten Hochschulregion Hamburg entstanden, sowohl an der TU Hamburg-Harburg als auch an der Universität Hamburg, aber beispielsweise auch durch die Gründung der privaten Bucerius Law School.

(3.2) Die Auslobung der Exzellenz-Initiative des Bundes im Jahre 2005 und die damit verbundene Vergabe substanzieller Mittel zur Förderung von Forschungsprojekten, Graduiertenschulen und strategischer Universitätsentwicklung per Wettbewerb war der Startschuss für vielfältige Aktivitäten und Veränderungen. Die Bedeutung der Mittel aus der Exzellenz-Initiative (EUR 1.8 Mrd. für die Jahre 2006-11, EUR 2.7 Mrd. für die Jahre 2012-17) wird augenfällig, wenn sie mit den EUR 13 Mrd. pro Jahr verglichen werden, welche die Länder insgesamt den Universitäten (ohne Klinika) zuweisen. Diese Grundfinanzierung durch die Länder ist wie die Zahl der Professuren seit 1995 real bestenfalls stagnierend. In einer nunmehr dramatisch veränderten Ausgangslage profitieren entsprechend profilierte Hochschulen in viel stärkerem Maße von wettbewerblich vergebenen Fördermitteln. Zugleich ist offensichtlich geworden, dass – anders als bisher – künftig nicht alle Universitäten und Fachhochschulen in gleicher Weise an der Verteilung öffentlicher Mittel partizipieren können.

Die Exzellenz-Initiative zeigte einmal mehr, dass Universitäten heute sowohl in der kritischen Medienöffentlichkeit als auch in den finanzierenden politischen Gremien nach wahrnehmbaren Leistungen und institutioneller Ausstrahlung eingeschätzt werden. Entsprechend zählen unabhängig von den Voraussetzungen und Möglichkeiten der jeweiligen Institution die messbaren Erfolge. Die Entscheidung für eine Universität – sei es im Studium, in der Lehre, in der Forschung oder in der Mittelvergabe – wird immer stärker zu einer von Interessen, Erfolgserwartungen und Reputation geleiteten Wahl einer bestimmten Institution, die den begonnenen Prozess der Differenzierung weiter beschleunigt. Die durch den Einsatz ihrer Träger (Studierende, Forschende, Finanziere und Anwender) erfolgreichen Institutionen sind in Forschung und Lehre eng verzahnt. Ähnlich wie in Musik oder Sport wird sich auch im System Wissenschaft eine immer stärkere Ausdifferenzierung und scharfe Trennung der Leistungsniveaus entwickeln, als deren Träger weniger

einzelne Lehrstühle, Institute oder Studiengänge, sondern vermehrt die Universitäten als Ganze auftreten. Einzelne Hochschulen oder Länder können diese Differenzierung nicht aufheben, da sie letztlich von den rationalen, individuellen Entscheidungen ihrer eigenen, frei handelnden Mitglieder und Bürger verursacht werden.

(3.3) Im Zuge der Bologna-Reform sind in Deutschland über 10.000 spezialisierte Einzelstudiengänge für Bachelor und Master entstanden. Für Studienbewerber und ihre künftigen Arbeitgeber ist diese Vielfalt von Programmangeboten fachinhaltlich unüberschaubar und qualitativ intransparent.²⁴ Zugleich veralten die angebotenen fachlichen Inhalte angesichts des beschleunigten wissenschaftlichen Fortschritts immer schneller²⁵, so dass für Absolventen vor allem autonom anwendbare Kompetenzen und Methoden für selbständiges, lebenslanges Lernen und Arbeitens unter Bedingungen des Informationsüberangebotes nötig werden.²⁶ In der Forschung ergänzen interdisziplinäre Großprojekte zwar zunehmend die bislang vorherrschende Verästelung in Einzelspezialisierungen, allerdings erfordern diese einen erhöhten operativen Aufwand der das bestehende Kommunikationsdefizit eher noch verschärft. An kleinen und mittelgroßen Universitäten beeinträchtigt der Versuch, auch außerhalb der Metropolen ein möglichst breites Fächerspektrum anzubieten, strukturell die institutionelle Zusammenarbeit und die substantielle Stärkung ausreichend bedeutender Forschungsschwerpunkte.

Diese Entwicklungen kristallisieren sich in den Geisteswissenschaften besonders deutlich heraus, denn deren traditionelle Stärke war die methodische und disziplinäre Abgeschlossenheit jenseits ökonomischer Nutzenerwägungen. Sie verstanden sich als Grundlage des bürgerlich-emanzipierten Kulturstaats und konnten diese Rolle lange Zeit perpetuieren durch die Bildung des eigenen wissenschaftlichen Nachwuchses, der politischen Entscheidungsträger und der kulturellen *Agenda-Setter* in Schulen, Kirchen, Theatern, Museen und Stiftungen. Der große Zuwachs in der Zahl ihrer Professuren, der Studierenden und der Universitäten führte allerdings nicht nur zur Ausdifferenzierung innerhalb ihrer Fächer, sondern auch zu einer umfassenden kritischen Betrachtung ihrer Tätigkeit in der breiten Öffentlichkeit ohne die vergewissernde Unterstützung eines geschlossenen Bildungsbürgertums. Durch die im Rahmen der Bologna-Reform eingeführten Studienprogramme Bachelor und Master sehen sich die Geisteswissenschaften nun ebenso fundamental in ihrem Selbstverständnis bedroht wie von der

²⁴ H.A. Welsh: *Higher Education in Germany: Reform in Incremental Steps*. In: *European Journal of Education*, 2004, S. 359-275.

²⁵ H. Rosa: *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstruktur in der Moderne*. Frankfurt/M. 2005.

²⁶ E. Prokou: *The Emphasis on Employability and the Changing Role of the University in Europe*. In: *Higher Education in Europe* 33, 2008, S. 387-394.

Exzellenzdebatte. Ein leistungsbezogener Wettbewerb um öffentliche Fördermittel oder gar private Drittmittel, wie ihn Natur- und Technikwissenschaften seit Jahrzehnten praktizieren, ohne ihre Leistungsfähigkeit eingebüßt oder ihre Unabhängigkeit kompromittiert zu haben, zeugt für viele Geistes- und Sozialwissenschaftler umfassend begründet von neoliberaler Verwertungsideologie und ökonomischer Wachstumslogik.²⁷

Anders als die *Arts and Humanities* im Vereinigten Königreich und in den Vereinigten Staaten oder die *culture générale* bzw. *lettres* in Frankreich haben die Geisteswissenschaften nach dem Kulturbruch des Nationalsozialismus in Deutschland keine dauerhaft konsensfähige Daseinsberechtigung jenseits einer schwammigen Legitimation als „Demokratiewissenschaften“ entwickelt. So profitieren die Geisteswissenschaften auch wenig – wenn sie überhaupt wollten oder sollten – vom jüngst erwachten öffentlichen Interesse für kreativ- und kulturwirtschaftliche Berufsfelder²⁸, welche stattdessen mit den schnell wachsenden Sozial- und Kulturwissenschaften assoziiert werden. Die Chance der Geisteswissenschaften liegt aber erstaunlicher Weise jenseits der Forschung und der Qualifikation einer kleinen Zahl zukünftiger Gelehrter in der deutlich größeren Zahl der Bachelor-Absolventen: Solide geisteswissenschaftliche Methodenkompetenzen als Baustein des Kulturgutes Bildung helfen, die Zusammenhänge einer komplexen Welt kritisch zu hinterfragen und eigenständig zu interpretieren.²⁹ Diese Chance kann man auch allgemeiner verstehen als Chance für einen humanistischen Bildungsanspruch im europäischen Wettbewerb der Universitäten nach der Bologna-Reform.

(3.4) Für einzelne Universitäten ist es überaus wichtig geworden – auch wenn noch nicht aus Sicht jedes einzelnen Wissenschaftlers – , jenseits der Fachlichkeit auf institutioneller Ebene ein jeweils alle angebotenen Programme umgreifendes Forschungs- und Studienprofil mit klaren Alleinstellungsmerkmalen zu entwickeln, das sowohl extern erkennbar und verständlich als auch intern glaubhaft vertretbar und organisch

²⁷ F. Donoghue: *The Last Professors: The Corporate University and the Fate of the Humanities*. New York 2008.

²⁸ R. Florida.: *The Role of the University: Leveraging Talent, not Technology*. In: *Issues in Science and Technology* 15, 1999, S. 1-7; ders.: *Regions and Universities together can Foster a Creative Economy*. In: *The Chronicle of Higher Education* 53, 2006, S. 1-6.

²⁹ G. Kuh: *Built to Engage: Liberal Arts Colleges and Effective Educational Practice*. In: *Liberal Arts Colleges in American Higher Education*, 2006, S. 122-150; R. Scullion: *Reaching out: Interdisciplinarity, Foreign Language Departments, and the Liberal Arts Curriculum*. In: *Profession* 5, 2006, S. 129-137; C. McInnis-Bowers u. E.B. Chew: *The True Teamwork Model: Blending the Liberal Arts and International Business Education*. In: *Liberal Education*, 2008, S. 24-29; T.A. Seifert, K.M. Goodman, N. Lindsay et al.: *The Effects of Liberal Arts Experiences on Liberal Arts Outcomes*. In: *Research in Higher Education* 49, 2008, S. 107-125; Seyfarth u. Spoun (Anm. 16).

entwicklungsfähig ist. Ein Beliebigkeit suggerierendes Angebot wird im universitären Wettbewerb um knappe öffentliche Ressourcen kaum als förderwürdig erkannt. Eher chancenreich sind hingegen nachvollziehbare thematisch-strukturelle Ziele, die nicht nur den *status quo* verständlich machen, sondern gleichzeitig Grundlage sind für eine langfristig stabile Entwicklung. Häufig wurde zur Lösung dieses (scheinbar nur kommunikativen) Problems in der Vergangenheit mit der „Markenbildung“ ein unternehmerisches Werkzeug benutzt: Ein neuer Name und ein modernes Logo, ein griffiges Motto („Claim“) sowie ein einheitliches Corporate Design für Briefpapier, Broschüren und andere Drucksorten sollen nach innen wie nach außen die kommunikative Integrität der Institution demonstrieren. So wichtig dieser Schritt mit Blick auf die Organisation ist, so kann er nur ein erster Schritt sein, da Markenbildung letztlich eine soziale Beziehung zu Grunde liegt, die auf dem persönlichen Erleben des Einzelnen fußt: Ein visuelles Markenbild wird validiert und befördert durch eine Vielzahl von reputationsbildenden Botschaften (Assoziationen und Konnotationen, Themen, Personen, Infrastruktur, Methoden etc.) auf der semantischen Seite sowie durch entsprechende wissenschaftliche Leistungen (Projekte, Veranstaltungen, Veröffentlichungen, Personen, Preise, Drittmittel etc.) auf der lebensweltlichen Seite. Reputationsbildung und Universitätsentwicklung müssen langfristig Hand in Hand gehen und sich im Idealfall wechselseitig verstärken, wenn die Marke nicht eine leere (und damit: unglaubwürdige) Hülle bleiben soll.

Da die notwendigen Leistungen ohne fachliche Konzentration und Kooperation innerhalb der Institution nicht zu erreichen sind, muss Markenbildung für eine Universität heißen, sich für die veränderte Zukunft leistungsstark genug aufzustellen und sich in einer diversifizierten Universitätslandschaft nachhaltig zu positionieren. Deshalb sind organisationale Identitäten in anderen Zusammenhängen zwar auch für eine Universität selbstverständlich, jedoch bedroht die Hochschule als institutionelle „Marke“ auf dem „Reputationsmarkt“ der Wissenschaftslandschaft implizit den einzelnen Wissenschaftler, der sich bislang als alleiniger Leistungs- und Reputationsträger im Wissenschaftssystem betrachten konnte. Im homogenen System der Vergangenheit war unter der Idee der Gleichheit aller Institutionen das universitäre Image ja auch vermeintlich irrelevant; für die wissenschaftliche Reputation war das Ansehen eines Lehrstuhls, Seminars, Institutes, eines Zentrums oder einer „Schule“ in der Fachkommune ausschlaggebend. Der Ruf der übergeordneten Universität, sofern überhaupt nachvollziehbar, konnte dem Einzelnen hingegen gleichgültig sein, was seinerseits Rückwirkungen auf den wahrgenommenen Zustand der Universität hatte.

4 Profilbildende Lehre: Betreuungsqualität und Lernkontexte

Die Lehre stand über Jahrhunderte im Mittelpunkt der Universität und war nach allgemeiner Auffassung ihre *raison d'être*. Während diese Sichtweise im angelsächsischen Kulturkreis auch heute noch verbreitet ist, so war es in manchen Phasen im deutschen Hochschulsystem üblich, die Lehre und damit implizit die Studierenden als aufwändige, undankbare Last zu betrachten. Für diese unterprivilegierte Stellung der Lehre, des Studiums und der Studierenden gibt es vielfältige, hinlänglich bekannte Gründe:

- Die Reputationsbildung einzelner Wissenschaftler und Institutionen speist sich primär aus Forschungsergebnissen und nicht aus hochwertigen Lehrangeboten.
- Die zunehmend schlechten Betreuungsrelationen erlauben nur wenig individuelles Feedback, mindern und verlangsamen die Lernfortschritte, verhindern studentische Beteiligung an Forschungsprojekten und beeinträchtigen den Kontakt zwischen Lehrenden und Lernenden.
- Die lange übliche zentral-bürokratische Verteilung von Studienplätzen via ZVS ohne die Beteiligung von Hochschulen und Lehrenden fördert Beliebigkeit bei der Hochschulwahl, weil unpersönliche numerische und demographische Kriterien (Abiturdurchschnitt, Wohnortnähe) über den Studienplatz entscheiden.
- Landesweite Vorgaben regulieren das Studienangebot primär nach sozio-demographischen und regionalpolitischen Erwägungen, ohne wissenschaftliche Kriterien und Lehrqualität einzelner Institutionen zu berücksichtigen; insbesondere normieren Kapazitätsverordnungen die Zahl der Studienplätze und forcieren gleiche Bedingungen für alle Hochschulen – als solle Niveaupflege und damit Ambition und Motivation für und in der Lehre als unzulässig verhindert werden.
- Lehrfragen erfreuen sich wegen grundsätzlichen Ideologieverdachts und normativer Standpunkte regelmäßig langwieriger inter-fakultärer Diskussionen in zahlreichen zuständigen Hochschulgremien, während Forschungsvorhaben aus Respekt vor einzelfachlichen Kompetenzen ungestört passieren können.
- Heterogene Voraussetzungen, Erwartungen und Arbeitsmotivation bei den Studierenden fördern eine Orientierung in Lehrniveau und Lehrangebot am Durchschnitt bei nur ungenügender Förderung leistungsstarker Studierender, die damit ihre Kreativität nicht für und in der Universität entfalten wollen oder können.

Verschiedene hochschulpolitische Maßnahmen versuchen diese Missstände anzugehen, sind jedoch wegen unzureichender Konsequenz in der Umsetzung und nicht-intendierten Nebenwirkungen umstritten. Festzuhalten ist jedoch, dass einige dieser Einflussfaktoren auf der Ebene einer einzelnen Universität beseitigt werden können, während andere systemisch bedingt oder gesetzlich vorgeschrieben sind.

Erstens sind Studierende von der Institution als Chance, statt als Last zu begreifen. Die Veränderung des Hochschulrahmengesetzes (und nachfolgend der Landesgesetze) im bzw. ab Dezember 2004 haben die direkte Bewerbung und hochschulspezifische Zulassung von Studierenden ermöglicht und erleichtert. Wie in jedem Wettbewerb erhöht sich damit zunächst die Ineffizienz, da individuelle Hochschulen selbst studienbezogene Leistungskriterien höher gewichten als allgemein soziale Aspekte oder Fragen der bundesweiten Koordination. So müssen Bewerber verschiedene dezentrale Auswahlprozesse parallel bedienen, und das soziale Gefälle verschiebt sich, weil die leistungsstärksten Studienanfänger die meisten Optionen haben, während andere erst auf durch Absage freie Studienplätze warten müssen. Langfristig wird jedoch schrittweise der Anteil derjenigen Studierenden weiter wachsen, die gezielt die jeweils zu ihnen passende Hochschule wählen. Im Ergebnis finden sich voraussetzungsstarke, motivierte und zum jeweiligen Studienangebot passende Studierende an den sich anstrengenden (oder verständlich kommunizierenden) Universitäten.

Andere Hochschulen, deren mangelnde Attraktivität vielfache und teilweise (un)verschuldete Ursachen haben mag, erfahren geringere Auslastung ihrer Studiengänge, rekrutieren weniger motivierte Studierende, erleben geringere akademische Erfolge und bilden damit tendenziell weniger gut qualifizierten wissenschaftlichen Nachwuchs aus. Für sie erhöht sich der Druck zur Verbesserung des Lehr- und Studienangebotes als Alternative zu langsamen finanziellen und personellen Schrumpfen. Lehre und Studium stehen somit vor einer ungewohnten Herausforderung, da sie nunmehr in einem von Studieninteressenten und Studierenden abhängenden Wettbewerb bestehen müssen. Damit werden nicht nur Aspekte der Studienqualität und des Studienerfolges wichtiger, sondern Anstrengung für die Lehre kann sich auch neu lohnen, wenn eine Erfolgsspirale in Gang gesetzt wird.

Zweitens ist ein ganzheitliches Verständnis für Lehre und Lehrqualität Voraussetzung für eine stetige Entwicklung. Universitätsentwicklung über Lehre bedeutet fundamental, dass die Universität als Institution und ihr Studienangebot in der Gesamtheit nunmehr hinsichtlich Wahrnehmung und Bildung prägend und identitätsstiftend wirken. Damit werden Fragen der Forschungsbasis für die Lehre, der organisationsweiten Qualitätssicherung, des akademischen Anspruchs einer Hochschule, der Intensität des Studiums unabhängig vom Fach, des aktiven Zugangs zu wissenschaftlichen Netzwerken, der Aktualität der Lehrinhalte sowie deren grundsätzliche Bedeutung für den Bildungsauftrag zunehmend an Relevanz gewinnen. In

einer diversifizierten Universitätslandschaft spielen jedoch auch scheinbar sekundäre Meta-Indikatoren wie Gruppengröße, Betreuungsintensität, lehrunterstützende Dienstleistungen, fachübergreifende Angebote, Möglichkeiten zur kreativen oder kommunikativen Entfaltung für Studierende und die ästhetische Qualität des umgebenden Raumes eine entscheidende Rolle. Deren Verwirklichung stellt wiederum den bislang einzigen Maßstab für die Qualität einzelner Lehrveranstaltung infrage und bedroht damit die alleinige Definitionsmacht des Lehrenden. Schließlich erfordert ein derartig ganzheitliches Lehr- und Studienverständnis gezielte Investitionen jenseits der Forschung in Einfächer und bindet langfristig Ressourcen, so dass innerhalb der Hochschule Forschung und Lehre, Qualität und Quantität miteinander abgewogen werden müssen.

Innerhalb der grundsätzlichen organisatorischen Voraussetzungen können von Lehrenden wie der die Lehre unterstützenden Universitätsverwaltung gezielt Qualität sichernde und Attraktivität steigernde Maßnahmen in Angriff genommen werden. Dazu gehört idealtypisch die Anhebung akademischer Standards für möglichst viele Lehrveranstaltungen durch qualitative Transparenz, ausführliche Beschriebe der Lehrveranstaltungen (Syllabus), inhaltliches Feedback, die Gewinnung ergänzender Lehrbeauftragter. Intensive und umfassende Qualifikations- und Weiterbildungsveranstaltungen für Lehrende können mittelfristig etwa den Schwerpunkt von Lehrveranstaltungen verlagern von klassischer Vermittlungspraxis der „richtigen Antworten“ zu einer Kultur des Entdeckens und des Ermutigens zu „richtigen Fragen“ bei Studierenden. Ebenso wie in der Forschung kann auch hier ein internationaler Vergleich und – wo möglich oder notwendig – die Übertragung dortiger fachlicher, didaktischer und organisatorischer Ansprüche hilfreich sein. Es geht um die Etablierung einer anspruchsvollen Lehr-Lernkultur, die nach innen und außen genauso selbstverständlich reputationsbildend ist wie traditionell die Forschungskultur.

5 Profilbildende Forschung: Attraktivität durch Symbiose

Natürlich waren auch schon in Zeiten staatlich geforderter Homogenität in der Universitätslandschaft in Deutschland selbstverstärkende Ordnungsmechanismen wirksam, die in der Unebenheit des Wissenschaftssystems wurzeln: Selbst bei Gleichverteilung besteht bei größeren und älteren Einrichtungen eine höhere Wahrscheinlichkeit auf besonders erfolgreiche Forschungsleistungen und sichtbare Forschungsergebnisse. Eine kritische Masse solcher Ergebnisse zieht wiederum weitere leistungsstarke Forscherinnen und Forscher an und kann zur Einwerbung zusätzlicher Mittel genutzt werden. Da vergangene Forschungsleistungen bekannt sind, prägen sie langfristig die universitäre Reputation, also die interne Motivation und die externe Erwartungshaltung für

künftige Leistungen, so dass sich Umfang und Wahrnehmung dieser Leistungen selbst verstärken und steigern. Entsprechend profilierten Einrichtungen sind folglich eine höhere Aufmerksamkeit von Außen und intensivere Rezeption in der Wissenschaftsgemeinschaft gewisser als jüngeren, kleineren Hochschulen ohne differenziertes Fachprofil, so dass die ursprünglichen Unebenheiten stabilisiert und tendenziell verstärkt werden.

Neben dieser systemischen Mechanik hatten sich erfolgreiche Institute, Zentren oder Lehrstühle durch konsequente hierarchische Trennung einer *In-Group* (Leistungsträger) von der *Out-Group* (von der Leistungsproduktion ausgeschlossene) die Voraussetzungen für künftige Leistungen geschaffen. Solche Leistungsunebenheiten *innerhalb* einer Universität wurden durch vermehrte internationale Netzbildung und den Aufbau sozialen und symbolischen Kapitals solcher erfolgreichen Teilsysteme noch verstärkt, da sie meist zu weiterer personeller und materieller Förderung innerhalb und außerhalb der Institution führen. Bei entsprechender Produktivität konnte nicht nur die eigene Positionierung innerhalb eines Faches verbessert werden, sondern die Qualitätsstandards und Bewertungsregeln des Faches selbst und ihre künftige Entwicklung werden definiert.³⁰ Insbesondere da für viele Rankings allein die wahrgenommenen Publikationen in entsprechenden Fachzeitschriften zählen, können Gutachtertätigkeiten, Herausgeberschaften, gezielte Nachwuchsförderung oder Vorstandspositionen in wissenschaftlichen Fachvereinigungen einen erheblichen Qualitätshebel entwickeln, der auf die Institution zurückwirkt.

Für diese Teilgliederungen einer Universität in einzelnen Forschungsgebieten die für einen echten Beitrag zum Erkenntnisfortschritt notwendigen Voraussetzungen zu gewährleisten, ist jedoch mit zunehmendem Aufwand verbunden. Die Zahl der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ist in den letzten Jahrzehnten weltweit in allen Fachdisziplinen kontinuierlich gewachsen. Fachliteratur, Quellen und neue Forschungsarbeiten sind weltweit sofort verfügbar und müssen durch entsprechende Investitionen einfach zugänglich gemacht werden. Moderne Forschungstätigkeit bringt häufig umfassende Verpflichtungen mit sich, sodass die Investitionshöhe für neue Forschungsergebnisse steigt und in vielen Fachsituationen durch allein arbeitende Forscher kaum noch zu bewältigen ist. Dieser Aufwand verstärkt sich für deutsche Institutionen zusätzlich, weil wenige – insbesondere amerikanische – Institutionen sehr gute internationale Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler dauerhaft binden können, ebenso talentierten wie motivierten akademischen Nachwuchs gewinnen und somit der Abstand zu vielen europäischen Institutionen ständig wächst. Diese Konzentration führt zu einer immensen Hebelwirkung von Beiträgen für die (wahrnehmbare)

³⁰ B. Cope u. M. Kalantzis: *Signs of Epistemic Disruption: Transformations in the Knowledge System of the Academic Journal*. In: First Monday 14, 2009.

<<http://www.uic.edu/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/rt/prtnerFriendly/2309/2163>>.

Fachentwicklung: Teilweise sind 10% der jeweiligen Professuren eines Fachs innerhalb eines Landes für wenigstens die Hälfte oder für bis zu 90% aller Leistungen verantwortlich.

Hingegen werden Lehrstühle, Institute, Zentren und Universitäten, denen es nicht gelingt, sich maßgeblich und auf vielfältige Weise an der Entwicklung eines Fachs zu beteiligen (bzw. für neue Gebiete eine entsprechende institutionelle Verankerung zu schaffen), auch bei hoher individueller Leistungsfähigkeit wenig Aussicht auf Erfolg haben. Zu stark schränkt der Wahrnehmungshorizont die Rezeption der Ergebnisse ein, während ohne Einfluss bei der Definition von Fachentwicklung und ihrer Qualitätsregeln eine langfristige Chance auf Profilierung fehlt, so dass diese Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sich selbst und ihren Institutionen die Möglichkeiten zur weiteren Entwicklung beschneiden. Für die Wahrnehmung im nationalen und internationalen akademischen Betrieb müssen folglich auf allen Ebenen (Individuum, Institut, Department, Fakultät und Universität) die entsprechenden Voraussetzungen und korrespondierenden sozialen und symbolischen Werte geschaffen werden. Gelingt es nicht, diese doppelte Grundlage zu etablieren, so kann eine Institution mittelfristig ihre Kernaufgaben in Forschung und Lehre nicht mehr ausreichend wahrnehmen und verliert damit schnell ihre Legitimations- und Leistungsbasis. Unverzichtbar für eine zukunftsfähige Entwicklung sind deshalb fachliche Konzentration, kreative Förderung, Orientierung an entsprechenden Standards und zugleich Förderung der darüber hinaus gehenden Einzelleistungen.

Die Pflege vermeintlich außerhalb des unmittelbaren Aufgabenportfolios einzelner Wissenschaftler liegender Aktivitäten wäre damit zu begreifen als Baustein für wahrgenommene universitäre Attraktivität, also für die langfristige Sicherung erfolgreicher Forschung (und Lehre) innerhalb der übergeordneten Institution(en). Innerhalb eines Wissenschaftssystems müssen resultatsorientierte Forschungsaktivitäten stets durch Tätigkeiten ergänzt werden, welche die Rahmenbedingungen für ihr Gedeihen stabilisieren. Diese ergänzenden Tätigkeiten sind folglich kein ineffizienter *Overhead*, sondern aus der Aufgabe heraus und für die Wissenschaft selbst gerechtfertigt, auch wenn durch die Veränderungen von Rahmenbedingungen der entstehende Aufwand für alle Beteiligten steigt, denn auch andere Steuerungsmechanismen haben ihre (Opportunitäts)kosten. Ihre Mitglieder müssen auch diese sekundären akademischen Aufgaben arbeitsteilig bewältigen und einander über fachliche und institutionelle Grenzen hinweg kollegial unterstützen, weil der Erfolg von Einzelprojekten die Institution als Ganze sowohl in der Wissenschaftsgemeinschaft als auch einer größeren Öffentlichkeit attraktiv erscheinen lässt. Diese Attraktivität strahlt wiederum von der Gesamtinstitution in ihre Gliederungen zurück und ist die beste Versicherung für ihre Fortführung und künftige Rolle in der Wissenschaftslandschaft, denn eine lebendige Universität ist mehr als nur eine Ansammlung von Individuen, die nach jeweils eigenem Ermessen beste Forschungs- (und Bildungs)arbeit

verrichten. Sie kann nur existieren als arbeitsteilige Gemeinschaft, die als Ganzes mehr leistet als die Summe ihrer Teile.

Die angesprochene inter-institutionelle Arbeitsteilung und transdisziplinäre Zusammenarbeit ist außerdem Quelle vielfältiger Anregungen sowohl für die individuelle Arbeit als auch für Möglichkeiten zur gemeinsamen Bearbeitung größerer Forschungsvorhaben. Intellektuelle Größe und vertrauensvolle Zusammenarbeit vorausgesetzt, verbessern kollegiale Kritik, fachfremde Nachfragen und Vorschläge, interdisziplinäre Themendefinitionen die Forschungsmethoden und -ergebnisse und tragen so zu Wahrheitssuche und Erkenntnisfortschritt bei. Wettbewerbliches Verhalten heißt dann, dass sich ein Kreis entsprechend engagierter Wissenschaftler intrinsisch zu weiteren Leistungen anspricht und motiviert. Liefert das soziale Wertesystem einer Institution den Beteiligten die dafür notwendige Sicherheit einer kooperierenden universitären Gemeinschaft, dann wird auch auf dieser Ebene die internationale Attraktivität für Forschung (und Studium) steigen.

Für die Qualität der wissenschaftlichen Arbeit und für die erreichbaren Ziele der Institution ist diese Attraktivität im Umkehrschluss ein wesentliches Ziel. Attraktivität ist notwendig, um besonders ausgewiesene und motivierte Wissenschaftler und Studienbewerber für die Universität zu gewinnen. Sie hilft, externe Unterstützer und Freunde einer Universität zu mobilisieren, die ein atmosphärisches Umfeld sozialer und symbolischer Wertschätzung herstellen und fördern. Ebenso wie die Institution und ihre Mitglieder einander wechselseitig für das Gelingen des Ganzen bedingen und stärken, so bilden Qualität und Attraktivität einer Universität füreinander die jeweils notwendige und hinreichende Bedingung für den langfristig legitimationssichernden Erfolg. Qualität und Attraktivität prägen die Außenwahrnehmung einer Universität, manifestieren sich über die Jahre als institutionelle Reputation, und lassen Fachkreise und Öffentlichkeit Kompetenz erwarten, sodass sich die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Forschungsergebnisse publiziert und rezipiert werden. Universitätsreputation ist somit Resultat einer Entwicklung, zu deren Erfolg sowohl Individuen als auch die Institution beitragen, einander ergänzen und das jeweils Leistbare der gemeinsamen Sache zutragen: Neben Aufgaben und Projekten von Einzelnen sind gelungene Arbeitsteilung, adäquate Rahmenbedingungen, angemessene Unterstützung und organische Vernetzung innerhalb der Universität maßgebliche Faktoren. So ist leicht einsichtig, dass die Institution ohne individuelle Forscherpersönlichkeiten nicht mehr als eine Hülle wäre. Der Blick auf den internationalen Wissenschaftsbetrieb zeigt jedoch ebenso deutlich, dass ohne institutionellen Rahmen eine einzelne Forscherpersönlichkeit nur in Ausnahmefällen vergleichbar leistungsfähig in der Forschung werden kann, da sie in fast allen Fällen die Institution mit ihren Leistungen und ihrer Infrastruktur benötigt.

6 Gesellschaft und Universität: Möglichkeiten und Grenzen für Hochschulfinanzierung

Universitäten wollen und dürfen als Institutionen weder zur Durchsetzung ideologischer Anliegen noch zum Geldverdienen taugen. Vielmehr lebt akademische Freiheit gerade davon, dass Universitäten eine verlässliche finanzielle Grundausrüstung zur Verfügung steht, ohne unmittelbar thematische oder ökonomische Gegenleistungen zu erwarten. Universitäten benötigen ein Grundkapital und entsprechende unbedingte Zuflüsse, weil diese genauso die Voraussetzung für einen nicht-marktgetriebenen Wissenschaftsbetrieb wie für weitere Einwerbung von Drittmitteln aus einer Position der Stärke sind. Ihr Selbstverständnis beruht unverändert auf einer entsprechenden rechtlichen und finanziellen Unabhängigkeit. Wie die vielfältigen Beispiele in der Geschichte verschiedener Systeme zeigen, kann sich lebendige Wissenschaft langfristig nur entfalten, wo diese Voraussetzungen und dieses Selbstverständnis gesellschaftlich und politisch anerkannt werden. Die gescheiterten Prestige-Hochschulen totalitärer Regimes und Diktaturen sind ebenso beredte Beispiele für ein einseitiges Wissenschaftsverständnis wie die insolventen Privathochschulen, die ihre Investoren reicher machen sollten.

Gründung und Betrieb einer Universität bedeutet folglich für jegliche einrichtende Instanz – ob Staat, Stiftung oder Unternehmen – die Verantwortung einer dauerhaften materiellen und personellen Bindung, aus der ein individuell zurechenbarer Ertrag weder erwartet werden kann noch sollte. Es gibt historisch einige wenige günstige Situationen, in denen eine vollständige und mit den Aktivitäten wachsende Finanzierung durchweg auf Vertrauensbasis ohne unmittelbare Leistungserwartung gesichert ist – es handelt sich um Ausnahmen. Wenn Hochschulen über die Grundfinanzierung hinaus wachsen wollen, sei es durch zusätzliche Forschungsprojekte, sei es durch Bildung und Ausbildung einer größeren Zahl Studierender, müssen sie in aller Regel zusätzliche Geldquellen erschließen. Dabei dürfen sie ihren Erkenntnis suchenden Charakter und ihre ethische Verpflichtung zur unabhängigen Wahrhaftigkeit nicht aufgeben müssen, egal welche der Möglichkeiten zusätzlicher Ressourcengenerierung sie nutzen:

1. Erbringen akademischer Leistungen: Selbst definierte Projekte können sich für Einzelförderung qualifizieren (z.B. DFG-Normalverfahren) oder Bewerbungen für Programmausschreibungen von Ministerien, Stiftungen oder Unternehmen erhalten Fördermittel.

2. Wissenschaftliche Dienstleistungen: Für öffentliche oder private Nachfrage können Bildungs- und Ausbildungsangebote eingerichtet werden; weiterhin sind Vorträge, Lizenzierungen, Patente, Auftragsforschung oder

sonstige Transferaktivitäten die häufigsten Möglichkeiten Drittmittel einzuwerben.

3. Soziale und symbolische Leistungen: Die Institution und ihre Mitglieder können per Assoziation oder Teilhabe eine von der breiten Öffentlichkeit als attraktiv wahrgenommene Institution, ein als wichtig erachtetes Thema oder Projekt unterstützen. Diese Leistungen beziehen sich sowohl auf inhaltliche Beiträge zur Lösung eines gesellschaftlichen Anliegens oder individuell auf die Unterstützung von Menschen, denen dadurch neue Chancen eröffnet werden.

Jede dieser drei Möglichkeiten birgt inhärente Chancen und Risiken für die Qualität universitärer Arbeit, die im Folgenden diskutiert werden, denn aus Sicht vieler Wissenschaftler und Wissenschaftsforscher gilt nur die unbedingte Grundfinanzierung als angemessen. Die anderen drei aufgeführten Formen der Leistungsnahe werden als im Grad unterschiedlich unangemessen kritisiert, weil durch sie Abhängigkeiten oder Nebeneffekte für Dritte produziert werden, die außerhalb des eng definierten wissenschaftlichen Auftrages liegen. Dem ist entgegenzusetzen, dass die Ausgaben für Wissenschaft sowohl aus öffentlichen Haushalten als auch von privaten Spendern in ihrer Legitimation nicht nur wissenschaftsinhärenten Kriterien unterliegen, sondern sich in einer demokratischen Öffentlichkeit dem Wettbewerb von Interessengruppen stellen müssen, die andere mögliche Verwendungen favorisieren. Deshalb ist weder theoretisch noch praktisch von einer ausreichenden unbedingten Förderung für Universitäten auszugehen.

Innerhalb der Wissenschaftsgemeinschaft gilt die Antragsforschung außerhalb von Programmen als die tragfähige Option. Gemeint ist damit die Finanzierung einer akademischen Leistung, ohne dass Geldgeber oder Dritte die konkreten Themen, Methoden oder Zusammenhänge definieren können. Innerhalb eines solchen Finanzierungskonstruktes sind Vergaberiten und Beurteilungskriterien tendenziell der Kritik ausgesetzt, da eine Beurteilung wissenschaftlicher Projekte durch andere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler strittig bleibt. Forschungsfinanzierung durch Programme der öffentlichen Hand oder Stiftungen, die sich bestimmte Ziele gesetzt haben, oder Projektförderung durch Unternehmen oder Unternehmensgruppen gilt als themenbestimmt und eingeschränkt, weil die (theoretische) Vielfalt der Wissenschaft nicht zum Zuge kommt und man zusätzliche Risiken in der naheliegenden Verwendung der erzielten Ergebnisse vermutet.

Die Finanzierung von Dienstleistungen einer Hochschule, beispielsweise für die Einrichtung zusätzlicher (weiterbildender) Studienplätze, ist bereits suspekt. Sowohl Angebote für Unternehmen als auch für öffentliche oder gemeinnützige Dritte werden wegen einer Finanzierungszusage und konkrete Leistung einenden „Tauschlogik“ kritisiert. In dieser Art vertraglicher Bindung sehen viele eine Gefahr für die selbstverständliche Ausrichtung an akademischen Qualitätsstandards, Wahrheitssuche und freier Entfaltung,

obwohl dies auch gesetzliche Aufgabe von Hochschulen ist. Nicht zuletzt, weil empirisch genügend Beispiele unzureichender Finanzierung, nachweisbarer Abhängigkeiten und abgebrochener Projekte vorliegen, sind die Gefahren der Dienstleistungsfinanzierung in Universitäten nicht von der Hand zu weisen. Verschärfend kommt hinzu, dass die Kritik an den ungleichen Ausgangsbedingungen verschiedener Fächer berechtigt ist: Einige Disziplinen haben mit geringem Aufwand große Chancen, andere mit hohem Aufwand nur geringe Chancen auf Dienstleistungsfinanzierung. Entsprechende Finanzierung vorausgesetzt, sind damit auch die durch diese Option eröffneten akademischen Entwicklungschancen für verschiedene Fächer unterschiedlich gut.

Finanzierung aufgrund sozialer Teilhabe, der Wertschätzung einer Institution oder einzelner Projekte schließlich wird in Gesellschaften gelingen, in denen Mäzenatentum und die Förderung von zivilgesellschaftlich relevanten Projekten eine soziale Norm bildet. Eine Kultur, in der es zum guten Ton gehört, gemeinnützige Projekte zu fördern, bzw. wo Nichtteilhabe als kurzsichtiges und egoistisches Verhalten sozial sanktioniert wird, bedingt allerdings komplexe informelle Regeln und einen Konsens gesellschaftlicher Entwicklung, der nur unter bestimmten Bedingungen entsteht und Jahre der Wachstums benötigt. Öffentliche Aufmerksamkeit, Dankbarkeit für entstandene Lebenschancen oder die emotionale Bindung an einzelne Projekte oder Institutionen stärken eine solche soziale Förderkultur. In Gesellschaften mit entsprechenden Voraussetzungen wird auch diese Finanzierung von Universitäten an Leistungserwartungen geknüpft, allerdings handelt es sich um abstrakte Leistungen bezogen auf soziales und symbolisches Kapital. Voraussetzung ist das Ansehen der Institution als Ganzer, das auf Mitglieder oder Förderer gleichermaßen zurückfällt, und somit dem Spender den Anreiz gibt, Teil einer symbolischen Gemeinschaft zu werden. Zweitens kann der Spender von der geförderten Einrichtung aufgrund seiner Gabe erwarten, dass sie besser, mehr oder eher Themen aufgreift, Lösungen entwickelt und Menschen Chancen ermöglicht als andere. Je stärker die Ausstrahlung der geförderten Institution und je höher die öffentlich wahrgenommene Ertragserwartung der eigenen Gabe, desto größer wird die Unterstützungsbereitschaft. Kritiker dieser philanthropischen Finanzierungsmechanismen über soziale und symbolische Werte fürchten, dass Förderer an den durch akademischen Erfolg entstandenen Werten teilhaben, ohne dass die betreffenden Personen selbst akademische Leistungen erbringen. Vielmehr ist diese Teilhabe aus Kritikersicht nur erkaufte, insbesondere wenn mehr als eine reine Assoziation von Spendern mit der akademischen Einrichtung besteht, etwa verstärkt durch Vergabe von Titeln wie Ehrenpromotionen, Ehrenbürgerschaften oder Ehrensensatorenschaften. Zweitens beklagen Kritiker, dass die Voraussetzungen verschiedener Institutionen für die Einwerbung philanthropischer Mittel sehr unterschiedlich sind. Insbesondere solche Institutionen, die in ihr Image und ihre Reputation

investieren – und damit möglicherweise auch dem unmittelbaren Forschungs- und Lehrbetrieb Ressourcen entziehen – werden sehr viel höhere Chancen auf Unterstützung zugeschrieben als Institutionen, die ein solches Engagement vermissen lassen. Letzteren unterstellt man dabei die Konzentration auf die (moralisch höher zu bewertenden) unmittelbaren Kernaufgaben in Lehre und Forschung ohne nach der Wirksamkeit des Mitteleinsatzes zu fragen. Drittens wird diese Art der Finanzierung kritisiert, weil sie Unebenheiten zementiert und befördert: Starken Universitäten gelingt es aufgrund besserer Voraussetzungen, sehr gute Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler anzuziehen, diese wiederum erhöhen den symbolischen Wert der Universität, die Universität erstarkt weiter. So entsteht als selbsterfüllende Prophezeiung eine Schere zwischen guten, ausstrahlungsstarken Universitäten und den anderen, welche im Hinblick auf die jeweilige akademische Leistung nicht immer angemessen ist.

Betrachtet man empirisch die Bandbreite der pro Student bzw. pro Institution zur Verfügung stehenden Finanzmittel weltweit (insbesondere den Erfolg weniger amerikanischer Universitäten bei dieser philanthropischen Finanzierung) und berücksichtigt, dass verschiedentlich auch unter wirtschaftlich schwierigen Bedingungen einzelne hervorragende Forscher und Studienprogramme entstehen können, dann wird diese von Kritikern befürchtete Entwicklung einsichtig. Jedoch sind die Differenzierung von Leistungen und die Orientierung an Erfolgen, auch bei unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen, über Nationen, Kulturen und Jahrhunderte hinweg typisch für die Entwicklung menschlicher Institutionen und Lebensvollzüge. Gerade auch in nicht primär an materiellem Gewinn orientierten Bereichen, wie Musik, Malerei, Film, Sport, Religion oder Wissenschaft, sind sie eine wichtige Triebfeder weiterer Entwicklung. Menschen handeln (auch) aus ökonomischen Rationalitäten, unabhängig davon, ob die erwarteten Werte materiell oder immateriell sind, ob sie aus Sicht anderer nötig oder unnötig sind, oder ob sie philosophischen Maßstäben genügen. Menschliches Handeln zielt (häufig) auf eigenen Nutzen, wobei die Nutzendefinitionen frei sind; sie wollen ihre Lebenswelt optimieren. Damit greifen Menschen naturgemäß in verschiedenen Rollen und auf verschiedene Weisen in künstlerisches, wissenschaftliches, musikalisches Geschehen ein, ohne dass dies a priori moralisch fragwürdig ist. Auch die indirekte oder mittelbare Teilhabe von Individuen an der wissenschaftlichen Entwicklung und Bildung ist Voraussetzung für ihre Weiterentwicklung. Weitaus bedrohlicher für die Wissenschaft wäre ihre Obskurität und Irrelevanz, wenn Menschen und Organisationen das Interesse an ihr verlören, damit jegliche Ressourcen in Frage ständen. Bei allen Schwierigkeiten im Einzelfall bleibt es auch und gerade unter Bedingungen des Wettbewerbs Aufgabe der Universitäten, ihre eigenen Leistungsvoraussetzungen zu schützen, wie andere Bereiche es auch tun, und sich vor unangemessener Abhängigkeit jeglicher Art durch explizite und implizite Regeln und multiple Finanzierungsquellen abzusichern.

7 Schlussfolgerungen für die institutionelle Praxis

Verschiedene Herausforderungen kommen für die moderne deutsche Universitätslandschaft gerade zusammen. Das Ideal der Universität war indes bereits mit den sich aus quantitativem Wachstum und sozialer Öffnung seit den 1970er Jahren ergebenden Erfordernissen des real-existierenden Hochschulalltags kaum mehr vereinbar. Durch die doppelte Erwartungshaltung an Universitäten als Erbringer von Innovationsleistungen und regionale Stützen der gesamtgesellschaftlichen Wohlfahrtsentwicklung entstehen unauflösliche Zielkonflikte zu Lasten wissenschaftlicher Qualität. Die deutsche Hochschulpraxis der 1980er und 1990er Jahre hat sich auf Defizitverwaltung beschränkt, bestehende Unzulänglichkeiten in Ressourcenausstattung und Substanzerhalt verschleppt und damit häufig noch verschärft. Viele in Universitäten wollen heute auf veränderte gesellschaftliche und technische Bedingungen in einer geöffneten Welt reagieren und müssen den Anstrengungen anderer Länder im Bildungsbereich Rechnung tragen, sind allerdings von unbewältigten Lasten und chronischer Überforderung in ihrem Handlungsspielraum stark eingeschränkt.

Statt die veränderten Rahmenbedingungen anzuerkennen und den Hochschulen – auch mental – die notwendige Freiheit zuzugestehen, jenseits des Elfenbeinturmes eigene Lösungen zu entwerfen, werden die zu bewältigenden Reformprozesse vielfach einseitig und leichtfertig als ein Aufgeben staatlicher Lenkung zugunsten im nur ökonomisch verstandenen Wettbewerb agierender Institutionen charakterisiert. Mit normativ aufgeladenen Begriffen wird die Flexibilisierung und Diversifizierung der Universitäten dann unzutreffend als Ökonomisierung oder polemisch als Ausverkauf bezeichnet. Diese Diskussion ist unsachlich und wenig hilfreich, denn sie lässt außer Acht, dass Öffnung, Differenzierung und sich durch Wettbewerb ausbildende Vielfalt der Gegenentwurf sind zu Verwaltungskonformität, und dass sie letztlich konstitutive Prinzipien menschlichen Lebens in vielen Bereichen darstellen. Das Wettbewerbsprinzip ist keine genuin ökonomische Gewinnlogik, denn es sind ja gerade Unternehmen, die tendenziell in der Versuchung sind, das Wettbewerbsprinzip auszuhebeln und eine Monopolstellung zu erreichen. Aber so wie die arbeitsteilige Vielfalt eines Biotops die Stabilität und Nachhaltigkeit sichert, so wie auch in Musik oder Sport die Freiheit zur Selbstselektion von Qualität aus der Mannigfaltigkeit führt, so ist Facettenreichtum auch für die Wissenschaft und ihre Institutionen Zeichen lebendiger Dynamik.

In Lüneburg sind Teile der hier vorgestellten Herausforderungen an einer mittelgroßen Universität der Metropolregion Hamburg in einem mehrjährigen Neuausrichtungsprozess diskutiert, geformt und anschließend in konkrete

Strukturen und Prozesse übersetzt worden. Grundlage bildet ein geteiltes Verständnis als öffentliche Universität für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts, die sich humanistisch, nachhaltig und handlungsorientiert entwickeln will. Dabei wurden vier interdisziplinäre Schwerpunkte erarbeitet – Bildung, Kultur, Nachhaltigkeit und Wirtschaft – die vier Fakultäten entsprechen. Drei „Schools“ bieten akademischen Zielgruppen eine klare Orientierung für die Lehrangebote und Bildungsprogramme der Universität in verschiedenen Lebensphasen: Das Leuphana College für Erststudierende, die Leuphana Graduate School für Studierende mit erstem Abschluss, die sich wissenschaftlich weiterqualifizieren wollen, die Leuphana Professional School für Menschen und Unternehmen der Berufspraxis. Die Schools systematisieren Curricula und Prüfungsmodalitäten, sichern effiziente Verwaltungsabläufe und ein Beratungs- und Kommunikationsangebot. Somit entlasten sie die Fakultäten von Verwaltungs- und Organisationsaufgaben in der Lehre, so dass sich diese voll auf die inhaltliche Weiterentwicklung einzelner Themen und Disziplinen konzentrieren können. Sie bilden Strukturen für Lehrstühle, Institute, Departments und fakultätsübergreifende Forschungszentren.

Ausgangspunkt für die Gestaltung des Studienangebotes sind Tiefe und Breite im Sinne des Überwindens von Grenzen: erstens ist das Verständnis – insbesondere, aber nicht nur, des Erststudiums – als einer intensiven Lebensphase für Bildung und Entwicklung junger Menschen jenseits und weit über eine Fachausbildung hinaus. Die Gestaltung eines Studiums bedeutet mehr als eine Ansammlung von Lehrveranstaltungen und sollte Angebote jenseits des eigentlichen Studienfachs explizit einbeziehen. Im Mittelpunkt insbesondere der grundständigen Lehre stehen deshalb Anregungen und Anreize für vertiefte Auseinandersetzungen mit selbst gewählten Themen und die selbstständige Arbeit in Kleingruppen. Ungewohnt für viele Studienanfänger sind dabei die geforderte Intensität der Bildungsanstrengungen und die Erwartung an universitäres Pensum. Von Beginn an lernen Studierende deshalb Freiheiten in Themen- und Methodenwahl schätzen, die aber nicht Freiheit zum Unterlaufen minimaler Standards fachlicher Anforderungen und akademischer Zusammenarbeit bedeutet.

Zweitens ist die Einsicht maßgeblich, dass jegliches Lernen nicht nur von und durch Professorinnen und Professoren vermittelt wird, sondern dass neben dem Kontakt mit Wissenschaftlerinnen verschiedener Entwicklungsstufen auch und gerade in der Forschung, sowohl das *peer-learning* von Kommilitoninnen und Kommilitonen, als auch der Erfahrungsreichtum von Praktikern aus Wirtschaft, Politik und Kultur und das *service-learning* über eigenes Engagement für und in der Öffentlichkeit wesentliche Bausteine der Persönlichkeitsentwicklung darstellen. Nicht zuletzt transportieren Infrastruktur und Lernästhetik den Studierenden die Wertschätzung der Institution für ihre Anstrengungen und können so zu weiterer Leistung

stimulieren. Weil das Studium inhaltlich konsequent an langfristigen Anforderungen in Beruf und Privatleben orientiert ist, steht möglichst tiefgreifender, reflektierter Bildungs- und Kompetenzerwerb statt einer Zertifizierung durch „Scheine“ und Zeugnisse im Mittelpunkt oder wechselnder Ausrichtung nach Moden der Anforderungen aus Personalabteilungen. Die Universität betrachtet Studierende explizit nicht als Konsumenten, sondern als Produzenten von Wissen, die sich der Bedeutung eigenen Handelns bewusst sind und durch regelmäßiges Feedback zu kontinuierlicher Verbesserung ermutigt werden. Dies soll eine zeitgemäße Übersetzung des traditionellen akademischen Ideals der umfassend gebildeten Persönlichkeit, die zu ergebnisorientierter Analyse, kritischer Beurteilung und begründeter Meinungsbildung fähig ist, leisten.

Als konsequent für Entwicklungsprozesse an modernen deutschen Hochschulen nach der Bologna-Reform lassen sich im Nachgang dieser Erfahrungen folgende Konkretisierungen der von Weizsäcker'schen Forderungen formulieren:

1. Ein erstes Universitätsstudium muss mehr denn je als für die Zukunft befähigende Bildung im Sinne der Aufklärung und als Beitrag zur weiteren kulturellen Entwicklung Studierender zu Persönlichkeiten verstanden werden.

Diese breite Bildungsverpflichtung im Sinne künftiger Generationen verantwortungsvoll handelnder, reflektierender Akademikerinnen und Akademiker als Bürgerinnen und Bürger einer Demokratie ist ein Gegenentwurf zur Reduktion auf eine komprimierte Fachausbildung für den unmittelbaren Bedarf des Arbeitsmarktes bzw. auf eine aus ökonomischen Prinzipien abgeleitete Kompetenzenbildung. Schon das ständige Überangebot an Informationen und die aus der Innovationsgeschwindigkeit resultierende Wandlung von Berufsbiographien erfordern für die meisten Universitätsabsolventen eher langfristig verwendbare methodische, analytische und kommunikative Fähigkeiten als spezialisiertes Fachwissen.

2. Das höchste wissenschaftliche Gut bleibt die Freiheit, ihre Voraussetzung bildet eine – durch Finanzierung abzusichernde – grundsätzliche Unabhängigkeit der Universitäten und ihrer Mitglieder ohne abgehoben oder eingeschlossen von gesellschaftlicher Entwicklung zu leben, sondern diese aktiv zu verarbeiten.

Dieses Freiheitsideal der Forschung umfasst Themen und Methoden ebenso wie deren Organisationsformen und Personalentscheidungen. Sie wäre jedoch missverstanden als eine Freiheit von Standards oder Evaluation: Angesichts der Aufwendungen, die den öffentlichen Haushalten durch einen breiten Bevölkerungsschichten zugänglichen Wissenschaftsbetrieb entstehen, ist die Frage nach individuellen und institutionellen Leistungen notwendig und legitim. Die Politik muss akzeptieren, dass es die internationalen Standards der jeweiligen Wissenschaftsgemeinschaften sind, an denen Resultate

gemessen werden, wie auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler diese für moderne Universitäten notwendige Selbstlegitimation hinnehmen müssen.

3. *Die universitäre Selbstverwaltung ist ein hohes Gut, sollte sich aber stets an der Zweckmäßigkeit für die Institution orientieren.*

Mechanismen und Gremien der Selbstverwaltung dürfen deshalb weder als Bühne für ideologische Auseinandersetzungen missbraucht werden, noch die (Dys-)Funktionen des umgebenden politischen Systems oder unternehmerischer Governance-Mechanismen übernehmen. Ihr administratives Selbstverständnis orientiert sich an den Bedingungen für gute Wissenschaft, ihr Ziel ist eine konstruktive Balance der Interessen, begleitet von einem respektvollen Konsens angesichts des Machbaren ohne die unbedingte Ambition zu verlieren. Selbstverwaltung ist kein Selbstzweck, sondern bleibt stets den für wissenschaftlichen Erfolg notwendigen Kriterien, Leistungen und Zielen untergeordnet.

4. *Die Universität versteht sich als eine attraktive Gemeinschaft für Lernende in allen Lebensphasen und Lebensbereichen.*

Universitäten bieten Studierenden und Lehrenden, Forschern und Praktikern einen geschützten Ort des Austausches und der Widersprüchlichkeiten, der Offenheit und der Vielfalt. Die Universität motiviert sich selbst und ihre Mitglieder durch hohe Ansprüche und das Honorieren von herausragenden Leistungen und hat aus ihrer Geschichte Bescheidenheit im Hinblick auf ihr Streben nach Erkenntnis gelernt. Sie betrachtet ihre öffentlichen Gelder als Ausdruck sozialen Vertrauens, ist sich der damit einhergehenden Verantwortung bewusst und lädt privatwirtschaftliche und gemeinnützige Geldgeber dazu ein, ebenfalls in Bildung zu investieren. Die Universität akzeptiert ihre Rolle als sozio-ökonomischer Akteur in einem regionalen Zusammenhang mit einer Vielzahl von Stakeholdern.

Bibliographische Angaben

- Altbach, P.G./Knight, J. (2007). *The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities*. Journal of Studies in International Education 11.3-4: S. 290-305.
- Berchem, T. (2006). *The University as an Agora - Based on Cultural and Academic Values*. Higher Education in Europe 31.4: S. 395-398.
- Bruner, J. (1996). *The culture of education*. [Second print.] Aufl. Harvard University Press: Cambridge, Massachusetts [etc.].
- Castells, M. (2000). *The rise of the network society*. 2. Aufl. Blackwell Publishers: Oxford.
- Clark, W. (2006). *Academic charisma and the origins of the research university*. University of Chicago Press Chicago, Ill.
- Cope, B./Kalantzis, M. (2009). *Signs of epistemic disruption: Transformations in the knowledge system of the academic journal*. First Monday 14.4. <<http://www.uic.edu/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/rt/prINTERfriendly/2309/2163>>.

- Dahrendorf, R. (1979). *Lebenschancen. Anläufe zur sozialen und politischen Theorie*. Suhrkamp: Frankfurt am Main.
- De Ridder-Symoens, H. (2006). *The University as European Cultural Heritage: A Historical Approach*. Higher Education in Europe 31.4: S. 369-379.
- Donoghue, F. (2008). *The last professors: The corporate university and the fate of the humanities*. 1st ed. Aufl. Fordham University Press: New York.
- Federkeil, G. (2008). *Rankings and Quality Assurance in Higher Education*. Higher Education in Europe 33.2: S. 219-231.
- Florida, R. (2006). *Regions and universities together can foster a creative economy*. The Chronicle of Higher Education 53.4: S. 1-6.
- (1999). *The role of the university: Leveraging Talent, not Technology*. Issues in Science and Technology 15.4: S. 1-7.
- Gaffikin, F./Perry, D.C. (2008). *Discourses and Strategic Visions: The U.S. Research University as an Institutional Manifestation of Neoliberalism in a Global Era*. American Educational Research Journal 46.1: S. 1-30.
- Granovetter, M. (1973). *The strength of weak ties*. American Journal of Sociology 78.6: S. 1360-1378.
- Hüfner, K./Landfried, K. (2003). *German Higher Education: A System under Reform*. *Guest Editorial*. Higher Education in Europe 28.2: S. 141-144.
- Kuh, G. (2006). *Built to engage: Liberal arts colleges and effective educational practice*. Liberal Arts Colleges in American Higher Education: S. 122-150.
- Kuhn, T.S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press: Chicago.
- Maasen, S./Weingart, P. (2006). *Unternehmerische Universität und neue Wissenschaftskultur*. Die Hochschule 15.2: S. 19-45.
- McInnis-Bowers, C./Chew, E.B. (2008). *The True Teamwork Model: Blending the Liberal Arts and International Business Education*. Liberal Education: S. 24-29.
- Meynhardt, T./Stock, R.A. (2009). *Customer Value und Public Value - Der Kundennutzen im Bauch der Gesellschaft*. Marketing Review St. Gallen 2009.1: S. 53-57.
- Münch, R. (2007). *Die akademische Elite zur sozialen Konstruktion wissenschaftlicher Exzellenz*. Originalausg. Aufl. Suhrkamp: Frankfurt am Main.
- (2009). *Globale Eliten, lokale Autoritäten Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von PISA, McKinsey & Co*. Orig.-Ausg. Aufl. Suhrkamp: Frankfurt am Main.
- Pritchard, R. (2006). *Trends in the Restructuring of German Universities*. Comparative Education Review 50.1: S. 90-112.
- Prokou, E. (2008). *The Emphasis on Employability and the Changing Role of the University in Europe*. Higher Education in Europe 33.4: S. 387-394.
- Randel, D.M. (2009). *The public good: knowledge as the foundation for a democratic society*. Daedalus 138.1: S. 8-12.
- Rosa, H. (2005). *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstruktur in der Moderne*. Suhrkamp: Frankfurt/M.
- Scullion, R. (2006). *Reaching out: Interdisciplinarity, foreign language departments, and the liberal arts curriculum*. Profession 5.1: S. 129-137.
- Seifert, T.A./Goodman, K.M./Lindsay, N., et al. (2008). *The effects of liberal arts experiences on liberal arts outcomes*. Research in Higher Education 49.2: S. 107-125.
- Seyfarth, F.C./Spoun, S. (2009). *Diversität als Chance: Geisteswissenschaften an deutschen Universitäten zwischen Regionalkultur und Internationalisierung*. in:

- Schiewer, G. (Hg.) Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache. Vol. 35. Iudicium: München, S. 13-27.
- (2008). *Internationalisierung für kleine und mittelgroße Universitäten*. in: Schütte, G. (Hg.) Wettlauf ums Wissen: Außenwissenschaftspolitik im Zeitalter der Wissensrevolution. Berlin University Press: Berlin, S. 203-213.
- Stekeler-Weithofer, P. (2009). *Das Problem der Evaluation von Beiträgen zur Philosophie*. Deutsche Zeitschrift für Philosophie 57.1: S. 149-158.
- Van Parijs, P. (2004). *Europe's linguistic challenge*. European Journal of Sociology 45.1: S. 113-154.
- Veysey, L.R. (1970). *Emergence of the American University*. University of Chicago Press: Chicago.
- von Weizsäcker, E.-U. (1993). *Hochschule für das Jahrhundert der Umwelt*. in: Becker, G./ Zimmer, J. (Hgs) Lust und Last der Aufklärung. Beltz: Weinheim und Basel, S. 312-327.
- Walsh, J.P. (2005). *Taking Stock of Stakeholder Management*. Academy of Management Review 30.2: S. 426-452.
- Welsh, H.A. (2004). *Higher Education in Germany: Reform in incremental steps*. European Journal of Education: S. 359-275.
- Zaharia, S.E./Gibert, E. (2005). *The Entrepreneurial University in the Knowledge Society*. Higher Education in Europe 30.1: S. 31-40.