

POLITISCHE STUDIEN

Sonderheft 2 / 2000

Hochschulen der Zukunft

Mit Beiträgen von

Alfred **Bayer**
Klaus **Landfried**
Anders **Sjöberg**
Hans **Zehetmair**

und Statements von

Roland **Deiser**
Gotthard **Jasper**
Josef **Lange**
Hans-Jürgen **Warnecke**



 **Hanns
Seidel
Stiftung eV**

Atwerb-Verlag KG

POLITISCHE STUDIEN

Sonderheft 2 / 2000

Hochschulen der Zukunft

Mit Beiträgen von

Alfred **Bayer**
Klaus **Landfried**
Anders **Sjöberg**
Hans **Zehetmair**

und Statements von

Roland **Deiser**
Gotthard **Jasper**
Josef **Lange**
Hans-Jürgen **Warnecke**



Hanns
Seidel
Stiftung eV

Atwerb-Verlag KG



Herausgeber:

Hanns-Seidel-Stiftung e.V.
 Vorsitzender: Alfred Bayer, Staatssekretär a.D.
 Hauptgeschäftsführer: Manfred Baumgärtel
 Verantwortlich für Publikationen, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: Burkhard Haneke

Redaktion:

Dr. Reinhard C. Meier-Walser (Chefredakteur)
 Wolfgang Eltrich M.A. (Redaktionsleiter)
 Barbara Fürbeth M.A. (stell. Redaktionsleiterin)
 Paula Bodensteiner (Redakteurin)
 Verena Hausner (Redakteurin)
 Irene Krampf (Redaktionsassistentin)

Anschrift:

Redaktion POLITISCHE STUDIEN
 Hanns-Seidel-Stiftung e.V.
 Lazarettstraße 33
 80636 München
 Telefon 089/1258-260/261
 Telefax 089/1258-469
 Internet: <http://www.hss.de>
 e-mail: krampf@hss.de

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten.

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der

Redaktion reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Redaktionelle Zuschriften werden ausschließlich an die Redaktion erbeten.

Die Beiträge in diesem Heft geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder; die Autoren tragen für ihre Texte die volle Verantwortung. Unverlangt eingesandte Manuskripte werden nur zurückgesandt, wenn ihnen ein Rückporto beiliegt.

Bezugspreis: Einzelhefte DM 8,80.
 Jahresabonnement DM 53,40. Für Studierende 50 % Abonnementnachlass gegen Vorlage eines Hörscheins ihres Instituts.
 Die Zeitschrift POLITISCHE STUDIEN erscheint im Periodikum, Sonderheft und Sonderdruck. Sonderausgaben sind im Abonnement nicht enthalten.
 Bestellungen nehmen entgegen: Die Redaktion und alle Buchhandlungen.

Kündigungen müssen der Redaktion schriftlich, spätestens zwei Monate vor Ablauf des Kalenderjahres vorliegen, wenn der Bezug über das laufende Jahr hinaus nicht mehr gewünscht wird.

ATWERB-VERLAG KG Publikation ©

Inhalt

Alfred Bayer	Hochschulen der Zukunft Zum Anliegen.....	5
Hans Zehetmair	Hochschulen der Zukunft zwischen Staat und Eigenverantwortung	9
Klaus Landfried	Profilbildung und Vernetzung autonomer Hochschulen	17
Anders Sjöberg	Die Chalmers University of Technology: Von einer staatlichen Universität zu einem autonomen Technologie- institut	21

Hochschulen der Zukunft Statements

Josef Lange	Hochschulen der Zukunft Eingangsstatement.....	37
Hans-Jürgen Warnecke	Zu den Defiziten der Universitäten ...	40
Gotthard Jasper	Herausforderungen für die Hochschulen.....	44
Roland Deiser	Das Modell der Corporate University	48
Autorenverzeichnis	54

Hochschulen der Zukunft Zum Anliegen

Alfred Bayer

Die Zukunft der Hochschulen ist Diskussionsfeld der Medien und vieler öffentlicher Einrichtungen und solcher der Politikberatung, zu denen sich auch die Hanns-Seidel-Stiftung zählt.

Die Akademie der HSS widmet sich in unterschiedlichen Zeitabständen Aspekten der Hochschulentwicklung und Hochschulpolitik. So haben wir u. a. einen Rückblick auf 20 Jahre Hochschulreformen diskutiert und in einer Publikation dokumentiert, ebenso Zukunftsfragen der Lehre oder der Europäisierung der Hochschulen. Die Ratschläge der Hochschulrektorenkonferenz und die aktive Mitwirkung ihrer Vertreter haben unsere Diskussionen in besonders fruchtbarer Weise inspiriert.

Nicht zuletzt deshalb haben wir die Anregung des Bayerischen Wissenschaftsministers Zehetmair gerne aufgenommen, in Zusammenarbeit mit der Hochschulrektorenkonferenz am 13. Dezember 1999 in München ein Expertengespräch über die Hochschulen von morgen zu veranstalten, dessen Beiträge wir hiermit dokumentieren.

Unsere Hochschulen müssen den Zukunftsanforderungen nicht nur ge-

wachsen sein, sondern sie auch mitgestalten.

Es steht außer Frage, dass unsere Zukunft von den Ergebnissen der Forschung, ihrer Vermittlung und ihrer wirtschaftlichen Verwertung entscheidend abhängt.

Im anhaltenden Wandel von der Industriegesellschaft zur Informationsgesellschaft verlagern sich material-, energie- und arbeitsintensive Industrien zunehmend ins kostengünstigere



Alfred Bayer, Staatssekretär a.D., Vorsitzender der Hanns-Seidel-Stiftung

Ausland, während Informations- und Kommunikationswissenschaft, Bio- und Gentechnologie sowie Material- und Umweltforschung und ihre praktische Nutzung unsere Konkurrenzfähigkeit begründen müssen.

Die Globalisierung mit ihrem grenzübergreifenden Informations-, Waren- und Dienstleistungsverkehr, den völlig ungehinderten Finanzströmen, der zunehmenden Mobilität der Menschen im Zuge der Internationalisierung des Arbeitsmarktes bedarf der gründlichen Begleitung durch die Hochschulen. Wir werden die großen Chancen der Globalisierung nur nutzen können, wenn der Öffnung der Märkte auch eine entsprechende Nutzung dieser Märkte gegenüber steht. Dies ist eine Überlebensfrage für unser so außerordentlich exportabhängiges Land.

Auch zur Abklärung der Risiken dieser Entwicklung und zur Lösung der damit zusammenhängenden Probleme können wir nicht auf die Wissenschaft verzichten. Hier nenne ich nur

- die Umweltprobleme,
- die zukünftige Energieversorgung,
- die weltweiten ethnischen und religiösen Konflikte und auch
- gewisse Entsolidarisierungstendenzen in der Gesellschaft.

Nur gründliche wissenschaftliche Beratung ermöglicht angemessene politische Entscheidungen.

Hochschulen haben den Einfluss und das Potenzial dafür, all diese Vorgänge zu erforschen, zu beschreiben und in die Gesellschaft zu vermitteln. Ihre Forschungs- und Diskussionsmöglichkeiten im interdisziplinären Austausch

und ihre Vermittlungsmöglichkeiten übertreffen bei weitem die Kapazitäten anderer Institutionen wie die der Wirtschaft, der Kirchen, der Politik oder der Medien.

Sorgen machen aber allen Verantwortlichen Warnzeichen wie

- die Abwanderungen von Forschung aus Hochschulen,
- die Überschreitung der Regelstudienzeiten oder
- der Mangel an internationaler Attraktivität des Studienstandortes Deutschland.

Das Angebot an Studienabschlüssen ist inzwischen erfreulich vielfältig geworden, bedarf aber für ihre internationale Vergleichbarkeit noch einiger Veränderungen der Studienordnungen und Anerkennungs-Modalitäten. Gerade Hochschulpartnerschaften sind auf dem Weg der Internationalisierung hilfreich und befördern den Wissenschaftleraustausch ebenso wie den Aufenthalt von Gaststudierenden bei uns sowie umgekehrt auch Auslandsstudien deutscher Studierender. Hier liegt ein Feld für Angebote auch der politischen Bildung und damit z.B. für die Hanns-Seidel-Stiftung. Es ist uns ein Anliegen und eine allgemeine politische Notwendigkeit, Kommunikationsbereitschaft mit fremden Kulturen in der Gesellschaft zu fördern.

Seit Jahren befinden sich die Hochschulen in der öffentlichen Diskussion. Sie müssen sich den zunehmenden Ansprüchen der Gesellschaft an die Lösung aktueller Herausforderungen durch Forschung und Lehre stellen.

Wie in allen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen erhöht sich der gesellschaftliche Anspruch auf Innovation und Ausbildung durch die Konkurrenz im Zuge der europäischen Einigung und der wachsenden internationalen Verflechtungen.

Die Hochschulen stehen im internationalen Wettbewerb und haben eine Reihe von inneren Reformen begonnen.

- Forschungsschwerpunkte,
- neue Studiengänge,
- internationale Abschlüsse,
- fremdsprachige Lehrveranstaltungen,
- Kosten- und Leistungsrechnung,
- neue Organisations- und Leitungsstrukturen sowie
- Kooperationen mit der Wirtschaft

setzen sich in den Hochschulen durch. Die Hochschulen haben sich Freiräume geschaffen und nutzen sie; auch die Länderministerien zeigen sich den Reformkonzepten gegenüber aufgeschlossen.

Die Leistungsfähigkeit der Hochschulen ist aber nur weiter zu steigern,

wenn sie als Partner des Staates, der Gesellschaft und der Wirtschaft wirken. Dazu gehört ein selbständiges und eigenverantwortliches Wirtschaften mit Globalhaushalten, die ihnen Flexibilität und Schwerpunktsetzung mit dem Ziel hoher Effektivität und Leistung im nationalen wie internationalen Wettbewerb ermöglichen.

Im Interesse des Staates und des Steuerzahlers und auch im Interesse der Hochschulen selbst sind ein Evaluationssystem und eine leistungsbezogene wie belastungsorientierte Mittelvergabe für Forschung und Lehre unumgänglich. Evaluation dient aber auch der Transparenz und der Verteilungsgerechtigkeit.

Wir alle wissen, dass der Wettbewerb zwischen den Hochschulen um die Professoren und um die besten Studierenden andere Voraussetzungen erfordert als sie momentan gegeben sind. Die Konzepte liegen vor und müssen langfristig umgesetzt werden. Die Unterschiedlichkeit der Reformansätze verspricht eine Vielfalt der Hochschulen und wird letztlich zu einer Vielfalt der Hochschultypen führen, die hier exemplarisch vorgestellt werden.

Hochschulen der Zukunft zwischen Staat und Eigenverantwortung

Hans Zehetmair

1. Einführung

Von Professor Mittelstraß aus Konstanz stammt der Ausspruch: „Der Tanker Universität liegt tief im Wasser und auf seiner Brücke stehen zu viele Kapitäne. Man muss seine Konstruktion und Organisation ändern. Dass dies auf hoher See geschehen muss, ist gewiss nicht ohne Gefahr.“

Dieses Zitat ist inzwischen ein paar Jahre alt, und der Tanker hat sich Dank der Reformbemühungen inzwischen wieder ein gutes Stück aus den Wellen erhoben. Der eine oder andere Kapitän ist mittlerweile von Bord gegangen und überwacht nun von Land aus als Reeder den Erfolg seiner Flotte.

Bei der gegenwärtigen Diskussion um eine Stärkung der Eigenverantwortung der Hochschulen geht es nicht um eine grundsätzliche Auseinandersetzung zwischen Staat und Hochschulen über die Abgrenzung des verfassungsrechtlich gewährleisteten Rechts auf Autonomie und Selbstverantwortung. Es geht nicht darum, ob „weniger Staat“ und „mehr Eigenständigkeit und mehr Eigenverantwortung der Hochschulen“ verfassungsrechtlich gefordert wird. Vielmehr ist der Staat von sich aus be-

reit, die Verteilung der Aufgaben zwischen Staat und Hochschulen zugunsten der Hochschulen zu verändern.

Die Frage, wie weit der Staat die Hochschulen steuern kann und soll, ist berechtigt. Eine Vielzahl von Zuständigkeiten des Staates als oberste Dienstbehörde, als Aufsichtsbehörde über die Hochschulen oder als Träger der Hochschulen belastet und verzögert häufig die Erfüllung der Aufgaben der Hochschulen. In Jahrzehnten geordneter Bürokratie sind Unmengen von Vorschriften und staatlichen Regelungen entstanden. Ob all diese Vorschriften immer noch gebraucht werden, wurde nicht immer geprüft.

2. Freiräume für die Hochschulen

Die Hochschulen brauchen mehr Freiräume, mehr Eigenständigkeit und mehr Eigenverantwortung, um den Herausforderungen der Zukunft, die gewaltig sind, gewachsen zu sein.

Nach den Berechnungen der Kultusministerkonferenz wird die Zahl der Studienanfänger in Deutschland zwischen 1997 und 2007 um etwa 30 %

und langfristig um 25 % steigen. Die Situation der öffentlichen Haushalte wird entsprechende Verbesserungen der Personal-, Sach- und Raumausstattung der Hochschulen wohl nicht zulassen. Eine Analyse der Entwicklung von 1980 bis 1997 zeigt, dass sich die Relation Student je Stelle für wissenschaftliches Personal – trotz einer Verbesserung in einer Reihe von Fächern – insgesamt um 20 Prozentpunkte verschlechtert hat. Die Universitäten haben damit bereits in der Vergangenheit eine erhebliche Überlast getragen. Dies wird sich wohl auch in der Zukunft nicht ändern.

Im Zeitalter der Globalisierung stellen Wissen, Bildung und Können entscheidende Faktoren unserer Wirtschaft und Gesellschaft dar. Eine den Anforderungen des Arbeitsmarktes angepasste Hochschulausbildung ist für die Zukunft unseres Landes von höchster Bedeutung. Von innovativer Forschung und einer gezielten Umsetzung von Forschungsergebnissen hängt der Erhalt von Arbeitsplätzen und damit unseres Wohlstandes mehr denn je ab. Staat und Gesellschaft erwarten von den Hochschulen, dass sie sich der Herausforderung des internationalen Wettbewerbs stellen.

Die Erweiterung der Freiräume und die Übertragung von mehr Verantwortung stärkt die Hochschulen. Sie stehen gegenwärtig unter erhöhtem Wettbewerbs- und Erfolgsdruck. Sie stehen untereinander in Konkurrenz um öffentliche und nichtöffentliche Mittel. Gerade in Zeiten knapper öffentlicher Haushalte müssen die Hochschulen ihre Leistungen nachweisen und die Zuteilung von Mitteln begründen und rechtfertigen. Es gibt Wettbewerb um

Drittmittel, bei der Entwicklung von Forschungsschwerpunkten und um herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Weniger Staat und mehr Eigenverantwortung für die Hochschulen sind Voraussetzung für eine Öffnung des Wettbewerbs zwischen den Hochschulen. Das tradierte deutsche Hochschulsystem, das in weiten Bereichen von den Begriffen Gleichheit, Gleichbehandlung und Gleichwertigkeit geprägt ist, lässt Wettbewerb nur begrenzt zu.

Mehr Wettbewerb ist aber nur möglich, wenn der Staat den Hochschulen Raum für eigenständige Entscheidungen und Entwicklungen lässt.

3. Verantwortung des Staates gegenüber den Hochschulen

Die Eigenständigkeit und Eigenverantwortung der Hochschulen darf aber nicht als „Allheilmittel“ für die Lösung der gegenwärtigen Probleme unserer Hochschulen gesehen werden. Die Eigenverantwortung der Hochschulen entlässt den Staat nicht aus der Verantwortung dafür, den Hochschulen die notwendigen Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen, die sie für die Bewältigung ihrer Aufgaben in Forschung und Lehre, Wissenschaft und Kunst angesichts einer steigenden Nachfrage nach Studienplätzen brauchen. Der Freistaat Bayern ist sich seiner Verantwortung für die Hochschulen bewusst. Dies gilt auch und in ganz besonderer Weise für die Finanzverantwortung. Der Etat für Wissenschaft und Forschung (ohne die Universitätsklinik) ist im Jahr 1999 um 4,5 % angestiegen und wird im Jahr 2000 (vorbehaltlich des Nachtragshaushalts

2000) um weitere 1,5% erhöht. Die Ausgaben für Wissenschaft und Forschung steigen damit weiterhin stärker an als der Gesamthaushalt Bayerns.

Die Bayerische Verfassung legt nicht nur ein Hochschulmonopol des Staates fest, sondern überträgt ihm die umfassende Verantwortung für das Hochschulwesen. Hieraus ergeben sich auch Grenzen für eine Neuvermessung des Verhältnisses zwischen Staat und Hochschulen. Die Verantwortung des Staates für das Hochschulwesen steht einer Übertragung von Zuständigkeiten an die Hochschulen und einem Rückzug des Staates in Bereichen entgegen, die den Kernbereich der staatlichen Verantwortung berühren.

Die Verlagerung von Aufgaben auf die Hochschulen wird auch durch die Verantwortung des Staatsministers gegenüber dem Landtag eingeschränkt. Da der Staatsminister gegenüber dem Parlament die Verantwortung für das



Hans Zehetmair, Bayerischer Staatsminister für Wissenschaft, Forschung und Kunst

Hochschulwesen trägt, darf er nicht der wesentlichen Einflussmöglichkeiten bei der Gestaltung der Zukunft der Hochschulen und deren Entwicklung in organisatorischer, personeller und qualitativer Hinsicht beraubt werden. Mit der Erweiterung der Eigenständigkeit und Eigenverantwortung der Hochschulen schrumpfen jedoch auch die Möglichkeiten des Landtags, im Rahmen seiner Kontrollfunktion und Budgethoheit detailsteuernd auf die Hochschulen Einfluss zu nehmen. Deshalb kann man den unbegrenzt weitgehenden Vorstellungen, die unmittelbaren Entscheidungsbefugnisse des Staates im Hochschulbereich auf einen Kernbereich zu beschränken und dem Staat künftig nur politische Rahmenvorgaben zu überlassen, mit einer gewissen Skepsis gegenüber stehen. Auch die Idee, das Verhältnis zwischen Staat und Hochschulen als ein sich selbst steuerndes System auszugestalten, in dem sich Staat und Hochschulen nur auf bestimmte verbindliche Rahmen und Zielvorgaben verständigen, ist eher kritisch zu sehen.

Es wird entscheidend darauf ankommen, wo die Grenze zwischen Rahmensetzung und Detailsteuerung gezogen wird oder wie der Kernbereich zu beschreiben ist, auf den sich die Entscheidungsbefugnisse des Staates beschränken sollen. Gehört etwa die Einrichtung, Änderung oder Aufhebung eines Studiengangs zum Kernbereich der Entscheidungskompetenz des Staates als Träger der Hochschulen? Oder sollen diese Kompetenzen den Hochschulen überlassen werden?

Allzu leicht könnte man hier antworten, diese Entscheidung sei als wichtiges Instrument der Profilbildung allein

den Hochschulen zu überlassen. Doch nur durch Mitwirkungsvorbehalte kann der Staat seiner Aufgabe gerecht werden, ein überregional abgestimmtes Studienangebot sicherzustellen. Nur durch sie wird gewährleistet, dass die Hochschulen auch in Zukunft Studiengänge anbieten, an denen der Arbeitsmarkt kaum Interesse hat, die aber zur universitas litterarum gehören. Der Staat kann nicht zulassen, dass die Hochschulen ihr Studienangebot ausschließlich nachfrageorientiert ausrichten. Mitwirkungsvorbehalte des Staates sind auch notwendig, um ein Studienangebot zu gewährleisten, das in regionaler, quantitativer und qualitativer Hinsicht ausgewogen ist. Dies gilt beispielsweise für die Lehramtsstudiengänge, wo der Staat die Ausbildungsrichtlinien vorgibt.

4. Erweiterung der Eigenverantwortung

Ein Bereich, wo den Hochschulen größere Verantwortung übertragen werden kann und muss, ist der Personalbereich. Die Hochschulen sind aufgrund ihrer wissenschaftlichen Kompetenz und ihrer Sachnähe besser als der Staat in der Lage, die Eignung, Qualifikation, Qualität und Leistungsfähigkeit eines Bewerbers oder Mitarbeiters zu beurteilen. In Bayern wurden deshalb im Rahmen der Hochschulreform Zuständigkeiten im Personalbereich auf die Rektoren und Präsidenten der Hochschulen übertragen.

Einige Beispiele für diese Kompetenzerweiterung:

- die Freistellung von Mitarbeitern für Forschung, künstlerische Entwick-

lungsvorhaben und praxisbezogene Tätigkeit,

- Erteilung, Widerruf und Rücknahme der Lehrbefugnis,
- Verleihung der Bezeichnung 'außerplanmäßige Professorin' oder 'außerplanmäßiger Professor',
- übergangsweise Beschäftigung von Personen als Professoren bis zur endgültigen Besetzung einer Professorenstelle.

Damit wurde ein ganz wesentlicher Beitrag zur Stärkung der Eigenverantwortung der Hochschulen und zur Deregulierung von Verwaltungsabläufen geleistet.

Einzelne Länder wollen im Rahmen ihrer Hochschulreformgesetze weitergehen. Die Hochschulrektorenkonferenz fordert in ihren Empfehlungen vom November 1998 eine Übertragung der Dienstherreneigenschaft und der Tarifhoheit auf die Hochschulen. Zu beachten ist jedoch, daß die Berufung von Professoren das zentrale Steuerungsinstrument für die qualitative Entwicklung der Hochschulen ist, und daß die Berufung von Professoren über die Qualität der Hochschulen entscheidet. Der Staat als Träger der Hochschulen hat hier eine große Verantwortung für deren Zukunft. Es scheint deshalb unverzichtbar, dass sich der Staat die Auswahlentscheidung bei der Berufung von Professoren vorbehält. Die Auswahlentscheidung durch den Staat stellt eine wichtige qualitative Ergänzung dar.

Mit der Verantwortung des Staates als Träger der Hochschulen ist die Übertragung der Dienstherreneigenschaft und Arbeitgebereigenschaft für das Hochschulpersonal auf die Hochschu-

len unvereinbar. Die Dienstherreneigenschaft bzw. Arbeitgebereneigenschaft erweitert im Übrigen nur geringfügig die Personalautonomie, da für die Beamten der Hochschulen die allgemeinen beamtenrechtlichen Vorschriften gelten und für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Hochschulen die Tarifverträge und sonstigen Bestimmungen entsprechend anzuwenden sind. Bei den Überlegungen, den Hochschulen die Tariffähigkeit zu übertragen, ist zu bedenken, dass die einzelne Hochschule nicht das wirtschaftliche und soziale Gewicht hat, um in Tarifverhandlungen zu bestehen. Selbst die Länder schließen sich mit dem Bund und der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände zu einer Verhandlungsgemeinschaft zusammen, um eine stärkere Verhandlungsposition zu erreichen. Diese Verhandlungsposition könnten die Hochschulen selbst dann nicht erreichen, wenn sich alle staatlichen Hochschulen zu einem Arbeitgeberverband zusammenschließen würden. Nachdem der Staat für die Finanzierung der Hochschulen verantwortlich ist, sollte man die Ausgestaltung des Tarifrechts im Hochschulbereich nicht seiner Kontrolle entziehen.

5. Maßnahmen zur Finanzierung

Neben dem Personalbereich ist die Finanzierung der Hochschulen ein wichtiges Feld des Zusammenwirkens von Staat und Hochschulen. Die leistungs- und belastungsbezogene Zuweisung der Mittel für Lehre und Forschung ist ein wichtiges Element, mit dem der Wettbewerb zwischen den Hochschulen verstärkt werden soll. Um die Leistungsfähigkeit der Hochschulen im

Wettbewerb untereinander zu stärken, ist es notwendig, den Freiraum der Hochschulen auch im Haushaltsbereich zu erweitern.

Wichtige Einzelmaßnahmen lauten:

- Abbau der Differenzierung und Spezifizierung der Einzeltitel und der Titelgruppen. Damit wird die Zweckbestimmung einzelner Ansätze erweitert und damit offener gestaltet.
- Breitere Flexibilisierung der Gehälter freier Stellen. Auch hier sind in Bayern die Möglichkeiten im Rahmen der Hochschulreform deutlich erweitert worden. Auf diese Weise können nunmehr Vergütungen für sonstige Hilfsleistungen in Lehre und Forschung, für Lehraufträge und für Gastprofessoren und Gastdozenten bezahlt werden.
- Lockerung des Jährlichkeitsprinzips, mit der die Übertragung von Ausgaberechten auf das nächste Haushaltsjahr ermöglicht wird. So wird das oft unwirtschaftliche „Dezemberfieber“ vermieden. Ermöglicht wird damit eine zukunftsorientierte Verwendung der Mittel sowie die Bildung von Rücklagen für aufwändige Maßnahmen. Die Hochschulen können längerfristig planen und kostenbewusster mit ihren Geldern umgehen.
- Überlassung selbst erwirtschafteter zusätzlicher Einnahmen, z. B. aus der Erhebung von Gebühren und Entgelten für die Teilnahme an Weiterbildungsangeboten oder aus den Gebühreneinnahmen für ein Zweitstudium.

Durch verstärkte Haushaltsflexibilität konnte in Bayern im Rahmen der Hochschulreform die Eigenverantwortung

tung der Hochschulen deutlich vergrößert werden. Weitere Schritte in Richtung auf eine Globalisierung der Hochschulhaushalte müssen folgen. Bei mehrjährigen, globalisierten Hochschulbudgets mit einer weitgehenden Deckungsfähigkeit der Sach- und Personalmittel könnten sich für die Hochschulen, für die Leitungsgremien, für die Fachbereiche, für die wissenschaftlichen Einrichtungen und für die Lehrstühle Entscheidungsspielräume ergeben, die in eigener Verantwortung genutzt werden, um mehr und flexibler auf neuere Entwicklungen in den Bereichen Forschung und Lehre zu reagieren.

Gegen eine Erweiterung der Finanzautonomie der Hochschulen im Sinne umfassender Globalhaushalte bestehen aber Vorbehalte.

Die Einführung von Globalhaushalten würde einen zu weit gehenden Eingriff in das Budget und Kontrollrecht des Parlaments bedeuten. Sie würde die Einflussmöglichkeiten des Staates zu stark einschränken. Politische Prioritätensetzung durch Parlament und Regierung wäre nur noch in stark eingeschränktem Umfang möglich.

Mit den bereits durchgeführten Maßnahmen zur Flexibilisierung der Hochschulhaushalte, mit der flächendeckenden Einführung der so genannten dezentralen Budgetverantwortung und der weitgehend globalen Zuweisung von Stellen und Mitteln für Lehre und Forschung an die Hochschulen steht ein umfangreiches, aber durchaus noch erweiterungsfähiges Instrumentarium für eine eigenverantwortliche Haushaltsführung der Hochschulen bereit.

6. Schaffung moderner Organisationsstrukturen

Um den Herausforderungen der Zukunft gewachsen zu sein, müssen an den Hochschulen moderne Organisationsstrukturen entstehen, die eine wirtschaftliche, effiziente und den Aufgaben entsprechende Leitung und Verwaltung der Hochschulen zulassen. Der Freistaat Bayern hat im Hochschulreformgesetz eine Reihe von Maßnahmen getroffen, die diesem Ziel dienen. Die wesentlichen Maßnahmen können mit den Stichworten

- Einführung eines obligatorischen Leitungsgremiums,
- Stärkung der Leitung der Hochschule,
- Straffung der Kollegialorgane und
- verpflichtende Einführung eines Hochschulrats

beschrieben werden. Der bayerische Gesetzgeber regelt zwar im Einzelnen die Organisation der Hochschulen. Über eine weitreichende Erprobungsklausel wird aber die Möglichkeit eröffnet, abweichende Regelungen insbesondere für die Leitungsstruktur, die Einrichtung und Zusammensetzung der Organe sowie Aufgabenverteilung zu treffen.

Die Erprobungsklausel ist ein deutliches Signal gegen eine Einheitshochschule und für die Vielfalt in der bayerischen Hochschullandschaft. Sie ist eine Ermutigung für die Hochschulen, Eigeninitiativen zu entwickeln und Verbesserungen der Hochschulstrukturen zu entfalten. In der hochschulpolitischen Diskussion wird zunehmend eine umfassende Organisationsautonomie für die Hochschulen gefordert. Jede Hochschule soll hier-

nach ihre internen Willens und Entscheidungsstrukturen frei gestalten und im Rahmen der jeweiligen Grundordnung festlegen können.

Angesichts der Verantwortung des Staates für die Hochschulen und seiner verfassungsrechtlichen Verpflichtung dafür, durch organisatorische Maßnahmen die Verwirklichung der Wissenschaftsfreiheit jedes einzelnen Wissenschaftlers zu gewährleisten, habe ich deutliche Vorbehalte gegen eine umfassende Organisationsautonomie. Das bedeutet kein ausnahmsloses Festhalten am gesetzlich vorgegebenen Typenzwang bei der Ausgestaltung der Leitungs- und Organisationsstrukturen der Hochschulen. Jedoch muss der entscheidende Einfluss des Staates bei abweichenden Ausgestaltungen der Leitungs- und Organisationsstrukturen der Hochschulen bleiben.

7. Profilbildung der Hochschulen

Die Entwicklung des Hochschulwesens im 20. Jahrhundert, die Veränderungen des Arbeitsmarktes im Rahmen der Globalisierung, der internationale Wettbewerb und die nur beschränkt zur Verfügung stehenden Ressourcen für die Hochschulen erfordern Schwerpunktbildungen an den Universitäten und Fachhochschulen. Die Schwerpunktbildung ist eine zentrale Voraussetzung für das Gelingen der Hochschulreform nicht nur in Bayern. Bei der Entwicklung eines eigenen Profils und eigener fachlicher Schwerpunkte in Forschung und Lehre ist die Eigenverantwortung jeder einzelnen Hochschule gefragt. Im Rahmen der Aufstellung von Entwicklungsplänen haben die Hochschulen die große Chance, ihr

Profil darzustellen und weiterzuentwickeln. Neue Profilbildungen sind erwünscht. Wer Schwerpunkte setzt, muss aber auch abbauen. Nicht jedes Fach muss an allen Hochschulen angeboten und gepflegt werden. Aufgabe des Staates wird es sein, die in eigener Verantwortung entwickelten Schwerpunktbildungen abzustimmen, um ein überregional abgestimmtes Studienangebot zu gewährleisten und um Unausgewogenheiten bei der Entwicklung von Forschungsschwerpunkten zu vermeiden.

8. Abbau staatlicher Mitwirkungsrechte

Der Freiraum der Hochschulen muss umso stärker sein, je mehr der Kernbereich der Selbstverwaltung der Hochschulen berührt ist. Es entspricht der Rechtstradition des deutschen Hochschulwesens, dass der staatliche Einfluss im Bereich der eigenen Angelegenheiten der Hochschulen, zu denen insbesondere

- die Lehre und Forschung,
- die Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses und
- die Selbstergänzung des Lehrkörpers

gehören, auf eine Rechtsaufsicht beschränkt ist. Durch den Abbau von staatlichen Vorbehalten und Mitwirkungsrechten ist aber auch hier eine Erweiterung der Eigenverantwortung der Hochschulen möglich und notwendig.

Auch in Bayern hat sich der Staat im Rahmen der Hochschulreform aus diesem Bereich etwas zurückgezogen. Promotions und Habilitationsordnungen

bedürfen nicht mehr der Genehmigung des Staatsministeriums. Die Erteilung der Lehrbefugnis, mit der die Mitgliedschaft als Privatdozent in der Hochschule verbunden ist, erfolgt nunmehr ohne Beteiligung des Staatsministeriums. Der staatliche Genehmigungsvorbehalt für sonstige Hochschulprüfungsordnungen wurde in Bayern im Hinblick auf die Verantwortung des Staates gegenüber dem Beschäftigungssystem und im Interesse der Gleichwertigkeit der Ausbildung an den Hochschulen noch beibehalten. Künftig wird sich die Frage stellen, ob nicht auch auf die Genehmigung von Prüfungsordnungen durch den Staat verzichtet werden kann.

Für das Verhältnis von Staat und Hochschulen wichtig ist die Achtung des Freiraums der Hochschulen bei der Selbstergänzung des Lehrkörpers. Deshalb hat der Gesetzgeber bewusst davon abgesehen, den Hochschulrat bei Berufungsverfahren zu beteiligen.

9. Änderungen im deutschen Hochschulzugangs- und Hochschulzulassungsrecht

Unter Hinweis auf die Situation in anderen Ländern, insbesondere in den USA, wird gefordert, dass sich die Hochschulen ihre Studenten selbst auswählen dürfen. Das deutsche Hochschulzugangs- und Hochschulzulassungsrecht ist von dem Grundsatz geprägt, dass jeder Hochschulzugangsberechtigte ein Studium an der Hochschule seiner Wahl aufnehmen kann. Nur in besonderen Fällen, wie in den Studiengängen Sport, Kunst und Musik, haben die Hochschulen heute die Möglichkeit, selbst die Eignung des Be-

werbers für das gewählte Studium zu prüfen.

Im Rahmen der Novellierung des Hochschulrahmengesetzes wurde die Grundlage für die Einführung eines hochschuleigenen Auswahlverfahrens für einen Teil der Studienplätze in bundesweit zulassungsbeschränkten Studiengängen geschaffen. Die Hochschulen werden damit künftig bei der Auswahl der Studierenden stärker beteiligt sein und können einen Teil der Studienbewerber nach Eignung und Motivation, beispielsweise durch Auswahlgespräche, selbst auswählen. Durch das Hochschulreformgesetz wurde bei örtlich zulassungsbeschränkten Studiengängen eine Hochschulquote eingeführt; die Hochschulen werden dadurch einen Teil der Studienplätze nach hochschulspezifischen Auswahlkriterien vergeben können.

Das Erreichte bleibt zweifellos hinter dem Gewünschten zurück. Aufgrund der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts sind die Handlungsspielräume des Staates aber eng. Die Durchführung eines zentralen Vergabeverfahrens in sogenannten harten NC-Fächern geht schließlich auf Forderungen des Bundesverfassungsgerichts zurück. Die Abschaffung der ZVS ist deshalb schwer durchsetzbar. (Angesichts des drohenden Verwaltungsaufwandes an den Universitäten und der Mehrfachbewerbungen von Studenten läge dies wohl auch nicht im Interesse der Hochschulen und Studenten.) Ziel der bayerischen Politik ist es aber, nur die Studiengänge im zentralen Vergabeverfahren zu belassen, bei denen eine zentrale Studienplatzvergabe auch sachlich geboten ist.

Durch die Einführung allgemeiner Hochschuleingangsprüfungen könnte zwar die Eigenverantwortung der Hochschulen bei der Auswahl der Studenten signifikant erweitert werden. Dies würde aber zu einer Entwertung des Abiturs als Studienberechtigung führen und die Hochschulen in einer kaum vertretbaren Weise mit Auswahlentscheidungen belasten.

Hochschuleingangsprüfungen sind aber nicht unbedingt der richtige Weg zur Stärkung der Eigenverantwortung der Hochschulen.

Die Hochschulreform in Bayern hat eine Reihe neuer Ansätze für die Erwei-

terung der Eigenverantwortung der Hochschulen geschaffen. Es liegt jetzt an ihnen, die Freiräume zu nutzen. Nur wenn die Hochschulen selbst sich bewegen und mehr Verantwortung übernehmen, können die vom Staat gewährten Freiräume bei der Gestaltung der Zukunft der Hochschulen wirksam werden. Die Hochschulen brauchen hierbei Mut und Selbstbewusstsein. Sie dürfen der ihnen übertragenen Verantwortung nicht durch den Ruf nach staatlichen Vorgaben ausweichen. Es besteht durchaus Zuversicht, dass die bayerischen Hochschulen auf der Grundlage ihrer gestärkten Autonomie in eine gute Zukunft gehen.

Profilbildung und Vernetzung autonomer Hochschulen

Klaus Landfried

Wer Perspektiven für die Zukunft der Hochschulen und die Hochschulen der Zukunft entwickeln will, benötigt einen langen Atem. Oder mit den Worten des großen Lichtenberg: „Es gibt kein größeres Hindernis des Fortgangs in den Wissenschaften als das Verlangen, den Erfolg daran zu früh verspüren zu wollen.“

Ein Studium dauert idealiter – je nach Abschluss – drei bis fünf oder – im Falle der Medizin – sechs Jahre. Die Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses für eine Berufung auf eine Professur mit rund 35 Jahren – von Ausnahmen abgesehen – bis zu weitere zehn Jahre. Wenn dies in der Realität überall erreicht würde, wäre es schon ein deutlicher Fortschritt gegenüber heute.

Forschung in Hochschulen, in der Breite aller wissenschaftlichen Disziplinen, kann und darf sich nicht nur auf rasch in Produkte oder Dienstleistungen umsetzbare Bereiche konzentrieren. Forschung in Hochschulen sichert die langfristige Wissensbasis der Gesellschaft. In einem überwiegend vom Staat getragenen und finanzierten Hochschulsystem sind Hochschulen Teil öffentlicher Infrastruktur.

Investitionen in Bildung und Forschung sind Investitionen in die junge Generation, in die Zukunft unseres Landes. Investitionen in Qualifikation und Forschung rechnen sich in langen Zeiträumen, nicht in „Quartalsbilanzen und Legislaturperioden“ (Wolfgang Frühwald).

Profilbildung und Vernetzung war das Thema der Jahresversammlung der HRK im Mai 1998 in Berlin. Es hat damals Aufsehen in den Hochschulen und der Öffentlichkeit hervorgerufen, obwohl es nur öffentlich werden ließ, was Hochschulen und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, aber auch Politiker schon wussten: Die Entwicklung der Wissenschaft selbst in ihrer Ausdifferenzierung hat dazu geführt, dass Schwerpunktbildung und Vernetzung für alle Hochschulen erforderlich sind, wenn sie international konkurrenzfähig und für ihre Studierenden attraktiv bleiben wollen.

Statt Profilbildung und Vernetzung kann man auch von Wettbewerb und Kooperation sprechen. Diese Begriffe bezeichnen zwei Verhaltensweisen, die komplementär sind, sich aber eben deshalb, wenn mit Verstand und Augenmaß angewandt, nicht aus-

schließen. Dies gilt für Unternehmen der Wirtschaft ebenso wie für Einrichtungen der Kunst oder Stätten der Wissenschaft. Wir denken nicht an „unfriendly takeovers“, aber auch nicht an simple „merger and acquisitions“. Wir denken an subtilere, eben der Komplexität von Wissenschaft gerecht werdende Allianzen, die eine attraktive Profilbildung im Wettbewerb erst ermöglichen.

Dazu ein Beispiel: In japanischen Zeitungen war Anfang November zu lesen, dass fünf im Großraum Tokio ansässige Universitäten mit unterschiedlichen fachlichen Schwerpunkten eine solche Allianz mit dem Ziel planen, ab dem Jahr 2001 für die beteiligten Institutionen eine gemeinsame „general education“ für die ersten zwei Jahre für alle Studierenden anzubieten, mit freier Wechselmöglichkeit zwischen den Universitäten und gemeinsamem Leistungssystem.

Woher kommen diese neuen Aktivitäten in vielen Ländern der Welt? Folgen sie nur einer Business-Mode, oder gibt es vernünftig zu begründende Ursachen? Dazu sind 12 Thesen zu Profilbildung und Vernetzung zu nennen:

- In Universitäten wird neues Wissen gefunden oder hervorgebracht und Überliefertes bewahrt. Überliefertes und neues Wissen werden an die junge Generation weitergegeben. Die Einheit von Forschung und Entwicklung, Lehre und Studium ist daher weltweit mindestens als verpflichtendes Leitbild der Universität weiterhin gültig, so unterschiedlich und schwierig die Wirklichkeit in den Hochschulen auch ist. So blei-



Prof. Dr. Klaus Landfried, Präsident der Hochschulrektorenkonferenz, Kooperationspartner der Veranstaltung

ben Universitäten als Stätten der Wissenschaft Stätten von Ausbildung, Weiterbildung und Kultur, aber auch „Zukunftswerkstätten der Gesellschaft“ durch ihre Forschung.

- Vor allem wegen ihrer zentralen Aufgabe, den wissenschaftlichen Nachwuchs für vielfältige Tätigkeiten, nicht nur in Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen heranzubilden und zu qualifizieren, repräsentieren die Universitäten in ihrer Gesamtheit die volle Breite der Wissenschaften. Sie bilden die Basis des Wissenschafts- und Forschungssystems in Deutschland.
- Die Entwicklung der Wissenschaften zwischen unausweichlicher Spezialisierung und fächerübergreifender Zusammenarbeit und die wachsenden Kosten in vielen Wissenschaftszweigen führen dazu, dass keine Universität je für sich allein

mehr in der Lage ist, alle wissenschaftlichen Disziplinen in ihren Ausdifferenzierungen auf international konkurrenzfähigem Niveau in sich zu vereinigen. Dass der fächerübergreifende Dialog innerhalb der Universität nicht überall selbstverständlich ist, gehört zu den empirischen Beobachtungen im universitären Alltag.

- Hochschulen bilden einen zunehmenden Anteil eines Altersjahrganges aus. Die jungen Menschen und der Arbeitsmarkt erwarten differenzierte Angebote in Bildung und Ausbildung und Einsichten zur individuell nützlichen Qualifizierung. Die rasche Ausweitung des Wissens, die Entwicklung der Wissenschaft und des Arbeitsmarktes haben bereits dazu geführt, dass die Gleichung „ein Studium gleich eine Ausbildung für einen Beruf für ein ganzes Berufsleben“ nicht mehr zutrifft. Lebenslanges Lernen des Einzelnen und der Unternehmen oder Institutionen ist unerlässlich: Wissenschaftliche Weiterbildung wird zu einer zentralen Aufgabe auch der Hochschulen als Institutionen. Die Hochschulen bleiben sogar weiterhin die Wissensbasis für Unternehmen, die zur Organisation der betriebs- oder besser konzerninternen Aus- und Weiterbildung sogenannte „corporate universities“ errichten. Für die Hochschulen in Deutschland stellt sich die Frage, wie sie selbst und ihre Mitglieder auch für weltweit tätige Unternehmen verlässliche Partner bleiben oder werden können.
- Um im internationalen Wettbewerb um die besten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, um den besten wissenschaftlichen Nachwuchs, um die besten Studierenden, um Res-

ourcen für Forschung und Ressourcen für die Infrastruktur mithalten zu können, müssen sich die Universitäten als Institutionen zunächst in der Forschung und damit zusammenhängend auch in der Lehre auf thematische Schwerpunkte konzentrieren, die sie selbst in ihren Gremien festlegen.

- Konzentration, um international wettbewerbsfähig zu bleiben oder zu werden, bedeutet bei gleichbleibenden oder gar zurückgehenden Mitteln, dass die Setzung von Prioritäten einerseits die Definition von Posterioritäten andererseits oder der Ausbau an einer Stelle den Abbau an anderer Stelle mit sich bringt.
- Internationale Wettbewerbsfähigkeit in der Wissenschaft ist – wenn auch nach Fächern unterschiedlich – in jedem Fall abhängig von einer kritischen, international sichtbaren, kooperations- und konkurrenzfähigen Größe der einzelnen Einheiten.
- Solche international konkurrenzfähige Einheiten lassen sich in Deutschland insbesondere in kleinen Fächern durch Konzentration an einer oder wenigen Stellen oder durch Vernetzung benachbarter kleiner Einheiten erreichen. Gute Beispiele dafür finden sich in den USA, der Schweiz, Frankreich, Japan und auch in Deutschland (z. B. Heidelberg und Mannheim; Erlangen-Nürnberg, Bamberg und Bayreuth; Jena, Halle und Leipzig). Für Konzentration bzw. Vernetzung gibt es keine allgemein gültigen erfolgversprechenden Vorgaben oder Maßgaben. Entscheidend sind wissenschaftlicher Hintergrund, Schwerpunkte in Forschung und Lehre sowie Tradition der jeweiligen Hochschule oder der beteiligten Hoch-

schulen und Zusammenarbeit mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen und das persönliche „Miteinander-Können“ der beteiligten Personen.

- Wettbewerb im Ganzen und zielgerichtete regionale Zusammenarbeit von Hochschulen untereinander wie auch von und mit Forschungseinrichtungen schließen sich trotz eines nicht zu leugnenden Spannungsverhältnisses nicht aus. Ihre Gewichtung ist von den Hochschulleitungen jeweils auf dem Hintergrund der internationalen Wettbewerbssituation abzuwägen. Damit dies in der Praxis gelingt, benötigen die Hochschulen wirkliche Eigenverantwortung in allen Fragen, balanciert durch eine transparente Rechenschaftslegung gegenüber Staat und Öffentlichkeit und zur Wahrnehmung dieser Eigenverantwortung eine entscheidungsfähige Organisationsstruktur.
- Wissenschaft ist international. Dieser in der Forschung selbstverständliche Satz gilt auch für Lehre und Studium. In einem zusammenwachsenden Europa, das mehr ist als die Europäische Union, wird Mobilität der Studierenden und der Lehrenden zu einem entscheidenden Beitrag für die Entwicklung der jungen Generation, die Zusammenarbeit in der Wissenschaft und die Zukunft des Kontinents. Europa ist mehr als eine europäische Wirtschaftsgemeinschaft. Grenzüberschreitende Zusammenarbeit kann nicht an den Grenzen Europas, wie immer sie definiert werden, Halt machen. Inter-

nationale Netzwerke in Forschung und Lehre werden künftig die Entwicklung der Hochschulen prägen.

- Hochschulen in internationaler Vernetzung werden gefördert und gefordert durch die Informations- und Kommunikationstechnologie, deren Einfluss und Auswirkungen auf die Hochschulen und die Erfüllung ihrer Aufgaben erst teilweise absehbar sind. Auch wenn zunehmend mehr Informationen in weltweiten elektronischen Netzwerken verfügbar sind, Datenbanken und Computernetzwerke machen die persönliche Begegnung von Lernenden und Lehrenden eher noch wichtiger und entheben die Hochschulen nicht ihrer Verantwortung, auch ethische Orientierung im „Dschungel von Informationen und Wissen“ anzubieten. Die alten Fragen „Was ist wert gewusst zu werden?“ und „Was sollen wir tun?“ erhalten eine neue, drängende Aktualität.
- Der beginnende Generationswechsel in der Professorenschaft bietet die Chance, nicht nur Bewährtes weiterzuführen oder weiter zu entwickeln, sondern vor allem Neues aufzubauen. Dazu bedarf es strategischer Planung in den Hochschulen, auf Landesebene und in Grenzregionen auch länderübergreifend, denn die Fragen der Wissenschaft sind weder durch Fächergrenzen noch durch Ländergrenzen definiert.

Was ruft Stauffacher in Schillers „Wilhelm Tell“ seinen Eidgenossen zu?
„Wir könnten viel, wenn wir zusammenstünden!“

Die Chalmers University of Technology

Von einer staatlichen Universität zu einem autonomen Technologieinstitut

Anders Sjöberg

1. Von der staatlich gelenkten Leitung zu einer zielgerichte- ten Leitung

Der Wandel der Chalmers Universität zu einer Universität im Eigentum einer Stiftung ist nicht nur eine Frage eines sich verändernden Systems und sich ändernder Gesetzgebung. Ich persönlich erwartete mir aus der Veränderung des Systems auch einen Sinneswandel, die Umstellung von einer staatlich gelenkten Leitung zu einer privatwirtschaftlich zielorientierten Leitung. So ein Wandel lässt sich jedoch schwer bewerkstelligen, wenn die Regeln dazu bereits im Vorfeld festgelegt sind. Daher sollten die Regeln den zu erreichenden Zielen angepasst sein.

Die Industrie stand anfänglich der Fähigkeit der Chalmers Universität, sich die Möglichkeiten, die der angestrebte neue Status eröffnete, auch zu nutzen zu machen, etwas zweiflerisch gegenüber. „Sie persönlich sind aber die gleichen geblieben“, gab die Industrie zu bedenken. „Sie haben so lange in einem staatlich gelenkten System

gelebt, dass es sehr schwierig sein wird, den nötigen Sinneswandel herbeizuführen.“ Mein Vorgänger, Prof. Sven Olving, sagte zu mir: „Die ersten richtigen Auswirkungen unseres neuen Status werden sich frühestens in fünf Jahren bemerkbar machen.“

Zurückblickend schließe ich mich dieser Aussage an. Wir hatten uns in langen Jahren so an das von außen geregelte Universitätssystem gewöhnt, dass wir die Möglichkeiten, die sich uns nunmehr boten, gar nicht wahrnahmen. Wir neigten sogar dazu, Regeln zu „erfinden“, da wir davon ausgingen, dass die Regierung die Chancen, die wir ab und an erkannten, doch bestimmt irgendwie eingeschränkt haben musste, um einem wie auch immer gearteten Missbrauch vorzubeugen. Vier Jahre nach der Umstellung kam einer der Dekane zu mir und sagte: „Erst jetzt habe ich begriffen, dass wir die Werkzeuge dazu haben und auch die Verantwortung dafür tragen, unseres eigenen Glückes Schmied zu sein.“ Ich dachte mir: Jetzt endlich haben wir es geschafft!

Wenn sich ein System verändert, muss diese Veränderung auch in den Köpfen der Betroffenen stattfinden, ansonsten wird es nicht gelingen, alle Möglichkeiten dieses Wandels auch voll auszuschöpfen. Meiner Meinung nach muss sich, damit dieser Sinneswandel eintritt, zuerst das System ändern.

2. Chalmers – eine kurze Beschreibung

2.1 Geschichte

Die Chalmers University of Technology in Göteborg, kurz nur Chalmers genannt, wurde 1829 in Erfüllung des Vermächtnisses von William Chalmers gegründet. Chalmers stammte ursprünglich aus Schottland und wurde einer der ersten Direktoren der schwedischen Ostindien-Kompanie. Carl Palmstedt, ein enger Freund und Mitarbeiter des berühmten Chemikers Jöns Jacob Berzelius, wurde der erste Rektor von Chalmers. (In diesem Zusammenhang wäre es vielleicht interessant zu erwähnen, dass er von 1801 bis 1803 an der Universität Greifswald Mathematik, Physik, Chemie und Anatomie studierte.) Am Anfang hatte das Institut zehn Studenten und drei Professoren, darunter Palmstedt. 1937 wurde Chalmers in das staatliche Universitätssystem aufgenommen und erhielt die Befugnis, Dokortitel zu verleihen. 1994 wurde Chalmers zu einer/einem unabhängigen Universität/Institut für Technologie im Besitz einer Stiftung.

Seit den bescheidenen Anfängen hat sich Chalmers zu einer forschungslastigen technologischen Universität (mit einem einheitlichen Lehrkörper

an Professoren) gemausert, die eng mit der Industrie zusammenarbeitet. Wir haben 2300 Angestellte, darunter etwa 700 Doktoranden, die zum Zweck ihrer Promotion einen Anstellungsvertrag besitzen. Insgesamt haben wir etwa 1000 Doktoranden und fast 7000 Vollzeitstudenten, die an Studiengängen zum BSc (Bachelor of Science, erster Studienabschluss) und zum MSc (Master of Science, zweiter, höherer Studienabschluss) teilnehmen. Der Lehrkörper besteht aus mehr als 600 Forschern und Dozenten und Professoren mit Dokortitel. Insgesamt sind bei uns mittlerweile über 160 Professoren mit ordentlichen und außerordentlichen Professuren tätig.

2.2 Aktivitäten

Chalmers besitzt etwa 80 Abteilungen und eine große Anzahl fortlaufend tätiger Forschungsgruppen. Prinzipiell entspricht die Anzahl an Abteilungen der Anzahl wissenschaftlicher Disziplinen, von naturwissenschaftlichen Studiengängen über mathematische Wissenschaften zu reinem Ingenieurwesen und wissenschaftlichen Aspekten des Arbeitslebens und der Industrie. Die Abteilungen gruppieren sich in neun Fakultäten, die den Hauptbereichen des Ingenieurwesens entsprechen. Das Chalmers Lindholmen University College, ein neu gegründetes Tochterinstitut von Chalmers, bietet dreijährige Studiengänge mit Bachelorabschluss im Ingenieurs- und Nautikbereich an.

Fast 1000 Forschungsprojekte laufen gegenwärtig an der Chalmers Universität, die jährlich zu etwa 1600 wissenschaftlichen Publikationen führen. Je-

des Jahr bieten die Abteilungen ungefähr 800 Kurse an, von denen die meisten im Rahmen von MSc-Studiengängen stattfinden.

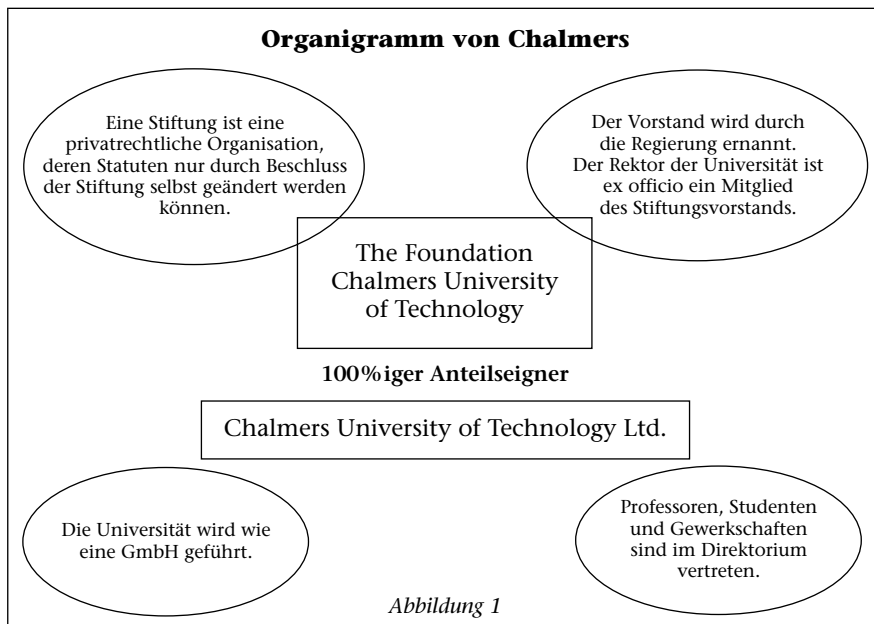
Jährlich gründen Forscher und Absolventen von Chalmers etwa 15 – 20 High-Tech-Unternehmen. Die Universität unterhält ein Förderprogramm, auch „Brutkasten“ genannt, für einige dieser neuen Unternehmen, in dessen Rahmen mit Rat und Tat Hilfe gewährt wird. In diesem sehr „heißen“ Bereich gibt es eine große Anzahl von Initiativen.

2.3 Organisation

Heute hat Chalmers nach schwedischem Recht die Form einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung angenommen (Abbildung 1). Alle Anteile der Gesellschaft gehören The Foundation Chalmers University of Techno-

logy (der gegründeten Stiftung). Eine Stiftung ist eine gemeinnützige Organisation, deren Status nur durch Beschluss der Stiftung selbst geändert werden kann.

Der Vorstand der Stiftung wird nun durch die Regierung ernannt. Die gegenwärtige Regierung hat allerdings die durch ihre Amtsvorgänger erfolgte Berufung eines Wahlremiums widerrufen. Das Direktorium der Chalmers Universität wird wiederum durch die Stiftung ernannt. Die Professoren, Studenten und Gewerkschaften sind ebenfalls im Direktorium vertreten. Die Vertreter der Gewerkschaften sind laut Gesetz vollwertige Mitglieder. Der gegenwärtige Vorsitzende des Direktoriums ist Dr. Björn Svedberg, der ehemalige Vorstandsvorsitzende von Ericsson AB. Der Rektor ist gleichzeitig geschäftsführender Vorsitzender und wird durch das Direktorium von Chalmers ernannt. Dabei ist der Rektor



gleichzeitig Mitglied des Vorstands der Stiftung und des Direktoriums der Universität.

Die Stiftung und Chalmers, die GmbH, haben – manchmal in Zusammenarbeit mit Partnern von außerhalb – mehrere Tochter-Stiftungen und -Unternehmen gegründet. Viele von ihnen rühren von den Beziehungen her, die Chalmers zur Industrie unterhält. In Abbildung 2 sind einige Beispiele dafür gezeigt.

2.4 Wirtschaft und Finanzen

Chalmers hat einen Vertrag mit der Regierung, der auf derselben Basis wie bei staatlichen Universitäten Geldmittel für Lehre und Forschung garantiert (Abbildung 3). Die Erhebung von Studiengebühren ist nicht zulässig. Die Forscher von Chalmers haben den gleichen Zugang zu Forschungsinsti-

tionen und -diensten wie die Forscher anderer Universitäten. Auch die Bewerbung um Geldmittel der öffentlichen Hand unterliegt denselben Regeln. Insgesamt werden noch immer etwa 85% der laufenden Kosten unserer Universität aus staatlichen Mitteln des Ministeriums für Wissenschaft und Bildung und Forschungsinstitutionen bestritten. Daher ist es nicht ganz richtig, Chalmers als private Universität zu bezeichnen, was jedoch häufig der Fall ist. Meiner Meinung nach wäre die Bezeichnung als halb staatliche oder halb private Universität angemessener.

Als die Stiftung im Jahre 1994 gegründet wurde, erhielt Chalmers umgerechnet 200 Millionen DM Gründungskapital, das jedoch als festes Kapital zu behandeln und nicht für Aufwendungen zu verwenden war. Zusätzlich erhielt Chalmers 160 Millionen DM, aus denen ungefähr 100 Millionen DM in den Aufbau eines Pen-

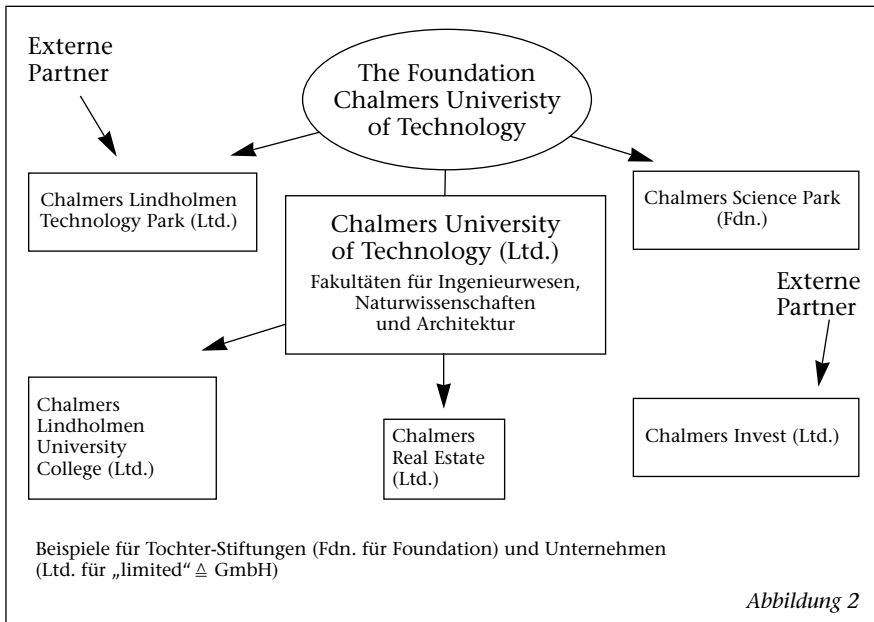


Abbildung 2

sionsfonds flossen. Dank der günstigen Entwicklung auf dem Aktienmarkt konnte das Gesamtkapital mittlerweile verdoppelt werden. Eine kürzlich durchgeführte Fund-Raising-Kampagne erbrachte 60 Millionen DM.

Der jährliche Umsatz beläuft sich auf etwa 380 Millionen DM, darunter auch 10 bis 15 Millionen DM aus dem Stiftungskapital. Etwa 70% des Umsatzes entfallen dabei in die Bereiche der Forschung und der Promotionsprogramme, der Rest entfällt in die Studiengänge zum MSc und BSc.

Das Stiftungskapital stammte aus staatlichen Investitionsfonds. Die Mittel aus Fonds, in die die „kleinen Leute“ einbezahlt hatten, zu verwenden, war eine politisch sehr umstrittene Entscheidung.

2.5 Ziele von Forschung und Lehre und Bindung an Rechtsvorschriften

Die Ziele der Chalmers Universität stimmen mit denen der Magna Carta der europäischen Universitäten, die 1988 in Bologna verabschiedet wurde, überein. Chalmers ist kein Unternehmen, das Ausbildung und Forschung durchführt, sondern eine Universität, die einfach in Form einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung geführt wird. Diese Unterscheidung ist mir sehr wichtig.

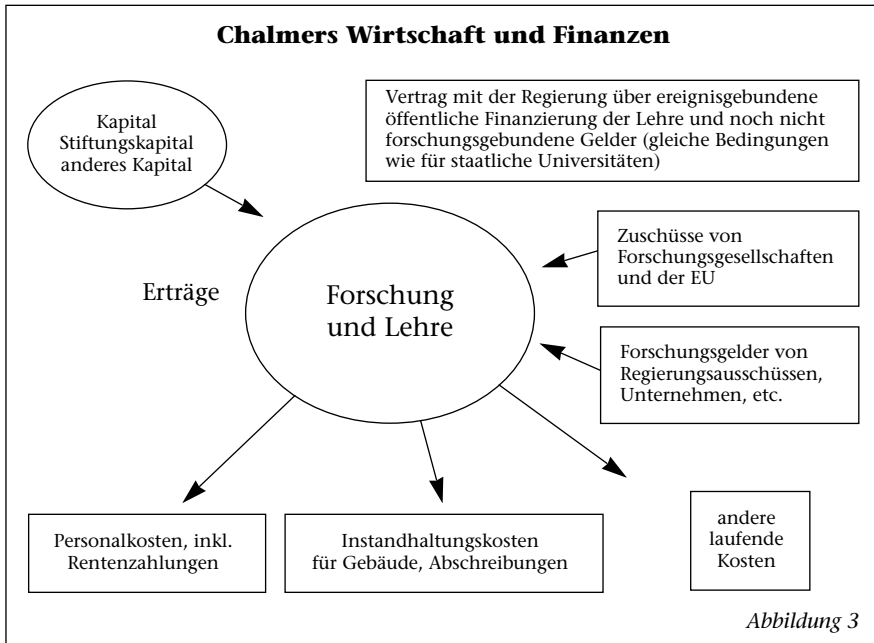
So weit unsere Lehr- und Forschungstätigkeit betroffen ist, ist Chalmers einfach ein Teil des schwedischen Universitätssystems. Wir haben daher nicht nur die Verpflichtung, sondern auch den Ehrgeiz, eine ebenso große

Offenheit an den Tag zu legen wie die staatlichen Universitäten.

Chalmers fällt jedoch nicht unter die schwedische Hochschulgesetzgebung und ähnliche Rechtsvorschriften. Daher mussten zur Regelung der Organisation, des Umgangs mit den Studenten und den Angestellten sowie von Wirtschaft und Finanzen interne Statuten geschaffen werden. Was die Buchhaltung angeht, müssen wir uns nach den Vorschriften für GmbHs und nach den Vorschriften für staatliche Universitäten richten. Wir müssen ebenfalls Tarifverträge mit den Gewerkschaften aushandeln.

Wie bereits erwähnt, steht es Chalmers frei, ohne vorherige Genehmigung durch die Regierung zusammen mit externen Partnern neue Unternehmen oder Stiftungen zu gründen oder bereits bestehende Unternehmen zu kaufen. Die staatlichen Universitäten müssen erst eine Genehmigung einholen, die im Moment schwer zu bekommen ist. Vor einigen Jahren erlaubte ihnen die Regierung jedoch, Holding-Gesellschaften zu errichten, die ihrerseits mit oder ohne externe Partner Tochtergesellschaften gründen können. Diese Regelung verleiht ihnen einen gewissen Grad an Flexibilität, doch die Universitäten können in Fällen, in denen ein Handeln durch die Holding-Gesellschaften nicht ratsam ist, nicht direkt selbst eingreifen.

Die Beziehung von Chalmers zur Regierung würde ich als „bedingte Autonomie“ bezeichnen. Chalmers ist in seinem Handeln an Verträge mit der Regierung und anderen Kunden und Vertragspartnern gebunden. Die Durchführung von Aktivitäten im Hin-



blick auf Organisation, Personal und nötige Maßnahmen obliegt Chalmers und hält sich an den Rahmen der geschlossenen Verträge, der allgemeinen Gesetzgebung, Tarifverträge mit den Angestellten, etc.

3. Das Angebot der konservativen Regierung, zu einer Universität in Stiftungseigentum zu werden

Im Herbst 1991 erklärte die damals amtierende konservative Regierung, dass die Strategie, um im Hochschulsystem höhere Qualität und Produktivität, besseren Wissenstransfer sowie größere Flexibilität zu erreichen, größere Eigenständigkeit und mehr Pluralismus und Wettbewerb seien. Dies könne dadurch erreicht werden, dass Universitäten nunmehr unterschiedliche Rechtsformen annehmen könnten. Die Regierung fragte also bei

den Universitäten an, ob sie daran interessiert seien, in Stiftungseigentum überzugehen und die Form von Gesellschaften mit beschränkter Haftung anzunehmen.

Chalmers, The Royal Institute of Technology (KTH), die Universität von Umeå und später auch das Jönköping University College meldeten ihr Interesse an diesbezüglichen Verhandlungen mit der Regierung an. Die anderen Universitäten waren nicht interessiert – einige, weil ihre Leitung es nicht für möglich hielt, dass die ganze Universität geschlossen hinter einer so komplexen und bedeutenden Entscheidung stehen würde. Nach einiger Zeit blieben als Interessenten Chalmers, das KTH und Jönköping übrig.

Bevor die Regierung zwei Jahre später einen Beschluss fasste, musste eine Vielzahl organisatorischer und vertraglicher Probleme gelöst werden. Mitten

unter diesen Bemühungen erklärte die Regierung plötzlich, dass nur eine der beiden technischen Universitäten in Stiftungseigentum übergehen könne. Dies stellte mich und den Rektor des KTH, Janne Carlsson, vor ein unerwartetes Problem. Trotzdem einigten wir uns darauf, in Wettbewerb zueinander zu treten, ohne in unseren Gesprächen Argumente gegen die jeweils andere Institution vorzubringen, sondern nur die Vorzüge und Stärken der eigenen Universität zu betonen. Im September 1993 entschied die Regierung, dass Chalmers und Jönköping am 1. Juli 1994 in ihre neue Rechtsform übertreten sollten.

Warum wählte die Regierung Chalmers aus? Chalmers und das KTH sind beide sehr renommierte Institutionen und haben in etwa dieselbe Größe, Struktur und Richtungsgebung. Vielleicht lag es daran, dass Chalmers manchmal etwas größeren Unternehmensegeist an den Tag gelegt hatte. Einige behaupten, dass Chalmers das Rennen gewann, als die Debatte über organisatorische Fragen abgeschlossen war und wir zu der Frage kamen, welche Art der Unabhängigkeit und welche Möglichkeiten wir aufgrund der neuen Rechtsform erwarten konnten.

4. Zusammenfassung der Gründe für Chalmers, in Stiftungsbesitz überzugehen

Nach sehr langwierigen Diskussionen mit der Regierung und auch innerhalb der Universität einigte sich das Direktorium der Universität einstimmig auf die folgenden umfassenden strategischen Ziele, um Forschung und Lehre auf höchstem Niveau zu erzielen:

- Die Universität verfügt über keine eigenen Geldmittel, was es ihr erschwert, ohne Verzögerungen in die Restrukturierung und Neugestaltung von Aktivitäten zu investieren. Chalmers sollte die Erlaubnis erhalten, seine eigenen Geldmittel zu verwalten.
- Vorgänge in Verbindung mit den Gebäuden und Räumlichkeiten sind sehr komplex und nehmen viel Zeit in Anspruch. Die Möglichkeiten, in diesem Bereich zu investieren, gehen zeitlich nicht Hand in Hand mit den Notwendigkeiten. Die Tatsache, dass die Gebäude einem externen Eigentümer gehören, macht den Entscheidungsprozess kompliziert und ziemlich starr. Chalmers sollte selbst Eigentümer seiner Gebäude sein dürfen.
- Obwohl die gegenwärtige Hochschulgesetzgebung ein größeres Potenzial für organisatorische Initiativen bietet als zuvor, ist das Hochschulsystem oft Experimenten unterworfen und die Ansichten darüber, wie streng die Organisation und ihre Aktivitäten überwacht werden sollten, ändert sich von einer Regierung zur nächsten. Chalmers sollte über seine eigenen Organisationsstrukturen entscheiden dürfen.
- Die Ernennung und die Anstellungsbedingungen für Professoren/Forscher werden durch die Regierung beschlossen. Es besteht die Notwendigkeit, offenere Karrierewege zu schaffen, die die Motivation des Einzelnen stärker fördern. Chalmers sollte die Erlaubnis erhalten, seine eigene Personalpolitik zu verfolgen.
- Im Bereich der Einstellung und Ernennung von Professoren und Forschern verlangt die Hochschulgesetzgebung nach einem öffent-



Prof. Dr. Anders Sjöberg, ehem. Rektor der Chalmers University of Technology, Göteborg

lichen Verfahren und verleiht Bewerbern das Recht, gegen einen erfolgten Ernennungsbeschluss Widerspruch einzulegen. Dieses restriktive Verfahren macht es schwieriger, die qualifizierteste Person zur richtigen Zeit einzustellen. Es sollte Chalmers erlaubt werden, sein eigenes Einstellungsverfahren zu entwickeln.

Als das Direktorium der Universität diese fünf Ziele einstimmig angenommen hatte, war der nächste Schritt eine Diskussion der Frage, welcher Typus von Organisationsform diesen fünf Grundvoraussetzungen am nächsten kam. Die Mehrheit im Direktorium stimmte dann für die Universität in Stiftungseigentum, geführt in Form einer GmbH. Eine Minderheit im Direktorium stimmte für die Entwicklung einer neuen Organisationsform mit einem höheren Grad an Autonomie als sie die Universitäten heutzutage besitzen. Der letztere Standpunkt bedeutete

ein „Ja“ zu größerer Unabhängigkeit, aber ein „Nein“ zu einer nicht-staatlichen Universität.

Im Herbst 1993 beschloss das Direktorium also, sich bei der Regierung formell darum zu bewerben, gemäß der vereinbarten Übereinkünfte zu einer Universität in Stiftungseigentum zu werden.

Ich möchte betonen, welches Gewicht die Ansichten der Studenten über diesen Wandel besaßen. Professoren im Direktorium erklärten, dass sie sich nicht über die Studenten hinwegsetzen würden, falls diese entschieden, gegen den Vorschlag zu stimmen. Am Abend vor der endgültigen Entscheidung trat ich bei einem Treffen der studentischen Vertretungen auf und bat noch einmal um die Zustimmung zu unserem geplanten Übergang in eine Universität in Stiftungseigentum. Ich konnte die Reaktionen nicht so recht aus den Gesichtern der Versammelten ablesen, was mich etwas nervös machte. Nach mehreren Stunden Diskussion stimmte dann jedoch eine große Mehrheit der Studentenvertreter für den Übergang.

Vielleicht sollte hier auch erwähnt werden, dass ich damals in meiner Funktion als Rektor auch Vorsitzender des Direktoriums war. Dies war gleichzeitig sowohl ein Vorteil als auch ein Nachteil für mich. Ich hatte das Privileg, das in Diskussionen Besprochene zusammenzufassen und die Beschlüsse zu formulieren. Als Vorsitzender durfte ich mich jedoch in die Diskussionen selbst nicht zu stark einmischen. Meiner Meinung nach sollte der Rektor nicht zugleich Vorsitzender des Direktoriums sein. (Heute haben die Direk-

torien aller schwedischen Universitäten einen von außerhalb stammenden Vorsitzenden, der durch die Regierung ernannt wird. Die Regierung ernennt allerdings auf Vorschlag des Direktatoriums auch den Rektor.)

5. Die interne Debatte

Den internen Entscheidungsprozess würde ich als eine Art Flutwelle beschreiben, die vom Rektor zum Ausschuss der Dekane, in die Fakultäten, die Abteilungen, durch die Studentenvertretungen und die Gewerkschaften wieder zurück zu mir als dem Rektor schwappte. Dieser Kreislauf wiederholte sich mehrfach. Er begann mit einem Memorandum des Rektorats und endete mit einem Beschluss des Direktatoriums, der auf den fünf bereits genannten Gründen basierte.

Die meisten Beteiligten – egal, ob sie für oder gegen den Wandel waren – stimmten darin überein, dass die Chancen, die sich hinter den ersten drei Gründen in Bezug auf die Budgetierung, die Gebäude und die Organisationsstrukturen verbargen, genutzt werden sollten.

Einige vertraten den ideologischen Standpunkt, dass alle Universitäten staatlich gelenkt werden sollten. Alle Universitäten sollten dieselbe Qualität aufweisen, was sich nur dadurch bewerkstelligen lasse, dass sie Eigentum des Staates seien und dieselben Regeln befolgten. Dennoch gefiel auch diesen Personen im Allgemeinen die Vorstellung neuer Organisationsformen, um größere Freiheit und Unabhängigkeit durch eine Deregulierung des Hochschulsystems zu erlangen.

Einige Vertreter der sozialdemokratischen Partei im schwedischen Parlament (zu diesem Zeitpunkt in der Opposition) erklärten ebenfalls ihr Interesse an einer Deregulierung des Hochschulsystems, wollten jedoch die staatliche Komponente beibehalten. Ihrer Ansicht nach sollten die Universitäten staatliche Institutionen bleiben.

Die größten, in der Diskussion zur Sprache gebrachten Bedenken bezogen sich auf die Organisationsform, in erster Linie auf den Plan, dass die Universität die Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung annehmen sollte, was zu einem wirtschaftlich orientierten Management führen würde.

Andere befürchteten, dass eine Anstellung durch eine GmbH weniger Arbeitsplatzsicherheit bedeuten würde. Diese Befürchtung war besonders unter einigen Professoren verbreitet, die volle Professuren innehatten (d. h. sie konnten auch im Falle von Arbeitsmangel nicht entlassen werden). Sie behaupteten, dass die akademische Freiheit bedroht sei, wenn Chalmers die gleiche Art bedingter Anstellungsverträge wie in der Industrie einführen würde. Aus Angst, ihre Anstellung zu verlieren, würden die Professoren eventuell nicht wagen, die Industrie oder die Universitätsleitung zu kritisieren. „Auch wenn man dem gegenwärtigen Rektor vertraut, kann man nie wissen, welche Ziele seine Nachfolger verfolgen werden.“ Die Professoren führten ebenso ins Feld, dass die Abschaffung des Beschwerderechts gegen einen Ernennungsbeschluss ein Verstoß gegen die persönlichen Rechte des Einzelnen sei und die Qualität des Ernennungsprozesses in Frage stelle.

Angestellte außerhalb des Lehrkörpers beteiligten sich kaum an den Debatten, denn die Universitätsgesetzgebung betrifft fast ausschließlich Professoren und Forscher. Die Diskussionen mit den Gewerkschaften, vor allem mit den Vertretern der Verwaltung und der Techniker, waren, obwohl diese Gruppen einem Wandel ablehnend gegenüber standen, sehr konstruktiv.

Die lautesten Stimmen gegen einen Wechsel kamen aus der Gruppe der Naturwissenschaftler unter den Professoren, was zu harten, aber nicht ausgeweglenen Diskussionen führte. Die Befürworter der Änderung verhielten sich meistens sehr ruhig und waren kaum auf die Barrikaden zu bringen.

Mein Argument für den Wechsel war immer, einfach die Chancen, die eine Änderung des Systems mit sich bringen würde, hervorzuheben. Könnten wir nicht bessere Arbeit leisten, wenn wir selbst die Kompetenz und die Verantwortung dafür hätten, unser eigenes Vorgehen so zu gestalten, wie wir es im Hinblick auf unsere Ziele und unseren Auftrag als Universität für am besten halten? Auch wenn die Debatte am Ende wieder zu der Vorgehensweise führte, die wir bereits verfolgten, war ich davon überzeugt, dass es bereits einen Wert an sich hatte, dass wir selbst zu diesem Schluss gekommen waren. Meiner Ansicht nach bedeutet dies auch, dass die Teilhabe des Lehrkörpers an Gesprächen über Fragen von grundlegender Bedeutung für die Universität dadurch neuen Auftrieb erhält.

Wir sollten die Gelegenheit ergreifen, unser eigenes Schicksal als Universität selbst zu bestimmen. Dabei sollten wir

jedoch in unserem Handeln immer bedenken, dass wir des Respekts unserer Angestellten und des restlichen schwedischen Hochschulsystems würdig sein sollten, wenn wir als Modell dienen wollen. Politische Risiken werden immer bestehen, man muss ihnen einfach durch hervorragende Leistungen begegnen.

Was die Professuren angeht, ist es richtig, dass bei so genannten bedingten Professuren im Falle von Arbeitsmangel auch Entlassungen möglich sind. Doch wie ein junger, neu berufener Professor bemerkte: „Ich bin nicht hier, weil ich mir selbst ein warmes Plätzchen suche. Ich möchte für Sicherheit für meine Mitarbeiter sorgen.“

Natürlich muss eine Universität in Stiftungsbesitz Fragen im Zusammenhang mit der Freiheit von Forschung und Lehre sehr vorsichtig behandeln, vielleicht noch vorsichtiger und umsichtiger als staatliche Institutionen. Sie kann es sich nicht leisten, als eine privatwirtschaftliche Gesellschaft angesehen zu werden, die Ausbildung und Forschung betreibt, sondern muss eine wirkliche Universität bleiben. Nur wenn sie so handelt, dass sie bei der gegenwärtigen und den künftigen Regierungen, egal welcher politischen Färbung, Anerkennung findet, kann sie – kann Chalmers – überleben.

6. Vorteile aus dem Wandel

Fünf Jahre nach dem Wechsel von einer staatlichen Universität zu einer Universität in Stiftungseigentum würde ich die daraus erwachsenen Vorteile kurz wie folgt zusammenfassen:

6.1 Organisation

Die Organisationsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung im Eigentum einer Stiftung hat sich als sehr nützlich erwiesen, da sich die Gesellschaft auf universitäre Aktivitäten konzentrieren kann, während die Stiftung sich um die Verwaltung der Finanzen und die Beziehungen zum Staat kümmert.

Die internen Organisationsstrukturen sind flexibel und wurden nicht von vornherein festgelegt. Wir haben heute das Recht, unsere Organisation so umzugestalten, dass sie unseren Aktivitäten und Zielen am besten gerecht wird. Wir können Firmen oder Stiftungen gründen oder kaufen. Gleichzeitig unterliegen wir in unseren Rechten und Pflichten jedoch auch den klaren Vorschriften der schwedischen Unternehmensgesetzgebung.

Der Rektor und die Dekane spielen eine klarer definierte Rolle als Manager (obwohl ich meinen Titel des Geschäftsführers nur gebrauchte, wenn dies gesetzlich vorgeschrieben war).

6.2 Wirtschaft und Finanzen

Die Tatsache, dass wir nun über eigenes Kapital und die Berechtigung verfügen, unsere eigenen Statuten festzulegen, ermöglicht uns, schnellere Entscheidungen bezüglich neuer Aktivitäten und der Fortführung oder Neugestaltung bereits bestehender Aktivitäten zu treffen.

Im Umgang mit den zur Verfügung stehenden Geldmitteln herrscht nun ein etwas wirtschaftlicheres Denken.

Hinzugewonnenes Kapital investierten wir in der Anfangsphase in die Entwicklung möglichst vieler neuer Ideen, da wir es für richtig hielten, nicht nur einige große Projekte zu unterstützen. Mittlerweile sind wir in eine zweite Phase übergegangen und investieren große Summen in Wissenschaftsgebiete mit hohem Entwicklungspotenzial wie die Biotechnologie, Informationstechnologie und Umwelttechnologie. Die Mittel werden dazu verwendet, die Entwicklungskosten der neuen Aktivitäten zu finanzieren, nicht aber die laufenden Kosten.

Trotz der Tatsache, dass das Stiftungskapital Restrukturierungskosten abdeckt, ist jedoch die Umverteilung von Geldern nach wie vor sehr schwierig.

6.3 Leitung und interne Entscheidungswege

Das Direktorium der Universität setzt sich nun auch aus einer Anzahl qualifizierter externer Mitglieder und Vertretern des Stiftungsvorstandes zusammen, was strategischen Fragen mehr Gewicht verliehen hat. Auch die Direktorien unserer neun Institute haben externe Mitglieder. Durch das solchermaßen geschaffene Gleichgewicht zwischen externen und internen Standpunkten konnte die Qualität der Arbeit in diesen Gremien verbessert werden. „Die externen Mitglieder stellen die richtigen Fragen“, wie es ein Gewerkschaftsvertreter ausdrückte.

Das neue System brachte zunächst einmal Diskussionen darüber auf, was bei der Leitung einer Universität eigentlich zu beachten ist. Wir bemühten uns daher erst einmal um die Entwicklung

geeigneter Führungsstrukturen, die Bildung von leitenden Ausschüssen und die Formulierung eines gemeinsamen Wertekatalogs. Als Instrument in diesem Prozess kamen vor allem Seminare unter der Leitung von Fachleuten zum Einsatz. Was eine Universität ausmacht, sind schließlich Lehrveranstaltungen und Seminare – warum sollte also das entscheidende Thema „Wie leitet man eine Universität?“ nicht in Seminaren behandelt werden?

Wir waren uns einig, dass die Aufgaben der Universitätsleitung nicht in akademische und verwaltungstechnische Aufgaben unterteilt werden konnten, sondern dass eine Person in leitender Stellung alle Angelegenheiten der Universität regeln müsste.

Viele Professoren verbrachten beispielsweise nach ihrem Aufstieg in führende Positionen wie die eines Dekans zu viel Zeit mit Verwaltungsfragen, anstatt sich auf strategische Belange etc. zu konzentrieren. Um sich diesen Themen widmen zu können, muss der Dekan nun einen leitenden Ausschuss um sich herum aufbauen.

Die Einführung des neuen Systems – und damit in erster Linie die Möglichkeit, in Übereinstimmung mit unserer Zielsetzung unsere eigenen Statuten aufzustellen – hat, wenn auch langsam, zu einem Umdenken von staatlich gelenktem Management zu einem zielgerichteten Management geführt. Ich selbst denke, dass der eigentliche Systemwechsel der zündende Funke im Übergangsprozess war, nicht zuletzt, weil er auf allen Organisationsebenen einen gewissen Unternehmergeist förderte.

Wenn unser eigenes Regelwerk der positiven Entwicklung von Aktivitäten im Weg steht, sind wir selbst daran schuld und können nicht die Regierung dafür verantwortlich machen. (Hier sollte vielleicht erwähnt werden, dass nie so viele Fragen über Vorschriften und Regelungen an unsere Hauptverwaltung gerichtet wurden wie im Herbst nach der Umstellung. Da unser internes Regelwerk noch nicht vollständig war, hatten wir vor der Einführung des neuen Systems beschlossen, dass in Fällen, in denen noch keine neue Regelung bestand, einstweilen die alten Regeln weiter gelten sollten.)

Die Diskussion im beratenden Ausschuss des Lehrkörpers hat neuen Auftrieb erhalten. Die von diesem Ausschuss vertretenen Standpunkte sichern wichtige Entscheidungen und liefern ein internes Stimmungsbild. Der Rektor nimmt an den Sitzungen des Ausschusses teil, ist jedoch kein Mitglied. Ich vertrete die Auffassung, dass dieser Ausschuss der Professoren der akademische Eigentümer der Universität ist und deshalb von der Universitätsleitung unabhängig sein sollte. Der Rektor sollte sich auf keinen Fall über die Meinung des beratenden Ausschusses einfach hinwegsetzen können.

6.4 Akademische Laufbahn

Nach einer sehr langen und zähen Debatte hat Chalmers seine eigene akademische Laufbahn eingeführt – vom Universitätsdozenten (university lecturer) über den Dozenten in höherer Position (senior lecturer) zum außerordentlichen Professor (associate pro-

fessor) bis hin zum ordentlichen Professor (full professor). (In der Zeit seit Chalmers den Wandel vollzog, führte die Regierung in den staatlichen Universitäten die Position des außerordentlichen Professors ein und schaffte sie wieder ab.) Nach einer genauen Überprüfung ihrer Qualifikation werden bei uns Dozenten in höherer Position zu außerordentlichen Professoren befördert. Bislang wurde nur sehr wenigen eine volle Professur verliehen.

Die Anstellung neuer Mitglieder des Lehrkörpers ist sehr viel aktiver geworden und läuft innerhalb kürzerer Zeit ab. Außerordentlich qualifizierte potenzielle Kandidaten werden, wenn sich eine Gelegenheit dazu ergibt, direkt, ohne öffentliche Ausschreibung der Stelle, kontaktiert. Meines Wissens gab es, seit die Möglichkeit, rechtliche Mittel gegen eine Ernennung einzulegen, abgeschafft wurde, keine Beschwerden über das Verfahren oder die Ernennung von Professoren.

Als „privatrechtliche“ Institution mussten wir Tarifverträge mit den betroffenen Gewerkschaften aushandeln. Ein wichtiger Punkt bei diesen Verhandlungen war der Beschluss, das Statut abzuschaffen, das die Höchstzahl an Lehrstunden festlegte, die ein Professor oder Dozent halten musste. Sinn und Zweck dieser Abschaffung war nicht, die Anzahl an Lehrstunden gegenüber der alten Regelung zu erhöhen, sondern die Universitätsleitung zu veranlassen, ein verträgliches Gleichgewicht zwischen den unterschiedlichen Aufgaben zu schaffen und auch die Zeit, die der einzelne Professor oder Dozent für Forschung und seine eigene Weiterbildung benötigt, zu gewähren. Wir stimmten alle überein, dass die Bedin-

gungen zum Erreichen dieses Ziels an den einzelnen Instituten sehr unterschiedlich waren, doch die Gewerkschaften vertrauten der Universitätsleitung und ihrem Ehrgeiz in dieser Hinsicht.

6.5 Gebäude

Als kurz nach unserer Umstellung wieder die Sozialdemokraten an die Regierung kamen, hob das Parlament den Beschluss der Vorgängerregierung, dass Chalmers gestattet werden sollte, die von der staatlichen Immobilienverwaltung gemieteten Gebäude zu erwerben, wieder auf.

Heute hat Chalmers jedoch das Recht, Gebäude zu kaufen, wenn sie uns angeboten werden. Als strategischer Wendepunkt hat sich der Kauf eines Krankenhauses in der Nachbarschaft, das geschlossen wurde, erwiesen. Es wird nun von den Fakultäten als Bürogebäude genutzt.

6.6 Beziehungen zur Industrie

Der Übertritt zu einer Universität in Stiftungseigentum verstärkte das Interesse der Industrie daran, an den Aktivitäten der Universität teilzuhaben und schließlich auch PhD-Studenten und Forscher zu unterstützen.

Einer der Gründe dafür war, dass die Industrie die Bedeutung unseres Systemwandels verstanden hatte. Der Wandel brachte uns also höhere Zuwendungen seitens der Wirtschaft ein und ermöglichte uns, Beziehungen zu unseren Absolventen zu entwickeln.

7. Durch die neue Regierung eingeführte Änderungen

Wie aus meinen Ausführungen hervorgeht, ist das Einzige, das ich am Übergang zu einer Universität in Stiftungseigentum auszusetzen habe, dass die konservative Regierung diesen Entschluss gegen den Willen der Sozialdemokraten fasste.

Als die Sozialdemokraten im Herbst 1994, direkt nach der Umstellung, wieder an die Macht kamen, entschied das neue Parlament, dass Chalmers zusammen mit einigen zum gleichen Zeitpunkt gegründeten Stiftungen im Forschungsbereich zur Offenlegung seiner Bücher verpflichtet sein sollte. Mit dieser Entscheidung konnten wir uns leicht abfinden.

Darüber hinaus entschied das Parlament, dass der Stiftungsvorstand durch die Regierung ernannt werden sollte, nicht wie vorher beschlossen durch eine spezielle Wahlversammlung. Zu unserer Zufriedenheit ernannte die Regierung dann jedoch einen sehr qualifizierten, wenn auch politisch stärker engagierten Vorstand. Der Stiftungsvorstand ernennt noch immer

die Mitglieder des Direktoriums der Chalmers University of Technology Ltd. Am Stiftungsstatus von Chalmers hat sich nichts geändert, da dieser Status nur auf Beschluss der Universität selbst geändert werden kann.

8. Abschließende Bemerkungen

Der Übergang zu einer Universität in Stiftungseigentum hat Chalmers belebt. Der Systemwechsel hat zu einem Umdenken von einem staatlich gelenkten Management zu einem zielgerichteten Management geführt. Chalmers machte sich die dem neuen Status innewohnenden Freiheiten und Chancen in wachsendem Ausmaß zunutze, um seine Aktivitäten unter stärkerer Betonung ihrer Wirtschaftlichkeit zu entwickeln.

Ich bin überzeugt, dass es Chalmers gelingen wird, langfristig gute Beziehungen zur gegenwärtigen und zu kommenden Regierungen zu pflegen und erfolgreich seine Arbeit daran fortzusetzen, Chalmers als eine der führenden technischen Universitäten mit Forschung und Lehre auf international höchstem Standard auszubauen.

Hochschulen der Zukunft

Statements



Hochschulen der Zukunft

Eingangsstatement

Josef Lange

Wohin streben Hochschulen der Zukunft? Was ist ihr Leitbild? Führt die Globalisierung aller Lebensbereiche zum Verlust der Identität – individuell wie institutionell? Gelingt es den Hochschulen und gelingt es der Politik, aus den über die Jahrzehnte erstarrten Strukturen herauszukommen, die das Aufkommen des Neuen beeinträchtigen oder gar verhindern, wie man bereits bei Wilhelm von Humboldt in seiner Denkschrift über die Organisation der wissenschaftlichen Anstalten in Berlin von 1810 nachlesen kann? Können die Hochschulen diese internen und externen verfestigten Strukturen aufbrechen? Was können die Hochschulen verändern, ohne sich selbst aufzugeben angesichts der kontinentaleuropäischen – nicht nur der deutschen – Tradition eines staatlich gegründeten, staatlich organisierten und staatlich finanzierten Hochschulsystems?

Angesichts dieser Tradition und angesichts des Finanzbedarfs der Wissenschaft in allen ihren Zweigen, wie es in der Satzung der Deutschen Forschungsgemeinschaft heißt, bleibt die staatliche Eignerschaft und Finanzierung der Hochschulen auf absehbare Zeit grundlegend. Denn: An den mehr

als 70 Hochschulen in privater Trägerschaft, davon gut die Hälfte in kirchlicher Trägerschaft, von insgesamt 315 Hochschulen in Deutschland sind nur 2 – 3% der Studienanfänger und Studierenden eingeschrieben.

Hilfreich dürfte jedenfalls eine Selbstvergewisserung im Hinblick auf die Aufgaben der zunehmend diversifizierten und sich differenzierenden Hochschulen der Zukunft sein:

- Forschung und Entwicklung, denn die Hochschulen repräsentieren die langfristige Wissensbasis der Gesellschaft.
- Lehre und Studium für ein Drittel eines Altersjahrgangs mit weiter steigender Tendenz, denn ein Studium ist die beste individuelle Zukunftsvorsorge.
- Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses vor allem in Universitäten mit dem Monopol auf Promotion, denn die Hochschulen prägen einen wesentlichen Teil der Führungskräfte in Gesellschaft und Staat.
- Wissenschaftliche Weiterbildung, denn angesichts der raschen Ausweitung des Wissens ist lebenslanges Lernen nicht nur für Indivi-

duen, sondern auch für Institutionen als lernende Organisationen (über-)lebensnotwendig.

- Dienstleistungen für die Gesellschaft, denn der demokratische Staat versteht Hochschulen als Teil öffentlicher Infrastruktur und Zukunftsvorsorge (Krankenversorgung, Wissens- und Technologietransfer, Regionalentwicklung).

Die Entwicklung der Hochschulen wird bestimmt sein von:

- Individualität der einzelnen Hochschule, die ihre Stärken pflegen und ihre Schwächen ausbessern oder abbauen wird; die Hochschule mit eigenständigem Profil kann selbstbewusst in vernetzte Systeme von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen und in die Kooperation mit der Wirtschaft gehen.
- Interdisziplinarität in Forschung und Lehre, denn die spannenden Entwicklungen in der Forschung finden vielfach an den Rändern der traditionellen Disziplinen statt, und der Arbeitsmarkt erwartet ebenso wie die Studierenden von den Hochschulen eine problemlösungsorientierte Ausbildung. Aber bereits seit Max Weber wissen wir, dass die Spezialisierung in der Wissenschaft unausweichlich ist. Die Spannung zwischen Spezialisierung und Interdisziplinarität müssen die Hochschulen aushalten und in ihnen agieren.
- Internationalität der Hochschule in allen ihren Aufgabenbereichen, denn eine nicht international orientierte Hochschule wird angesichts der Entwicklungen von Wissenschaft und Technologie provinziell. Sie kann dann ihre Aufgaben auch



Dr. Josef Lange, ehem. Generalsekretär der Hochschulrektorenkonferenz, Staatssekretär für Wissenschaft, Forschung und Kultur in Berlin

in Stadt und Region nicht mehr wissenschaftsangemessen erfüllen. Das Schicksal öffentlich finanzierter Hochschulen, die ihre Aufgaben nicht adäquat erfüllen konnten, ist in den Geschichtsbüchern nachzulesen.

- Integration der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien in die Hochschulen, denn die weltumspannende, von Ort und Zeit unabhängige Verfügbarkeit von Information und Wissen bringt schwer absehbare Auswirkungen auf die Hochschulen, ihre Struktur und ihre Aufgaben mit sich.
- Institutionelle Autonomie im Spannungsfeld mit individueller Wissenschaftsfreiheit, denn die Entwicklung der Wissenschaften und ihre wachsenden Kosten fordern einen stärkeren institutionellen Rahmen, in dem Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler Wissenschaft betreiben können. Wer die Institution

in die individuelle Beliebigkeit auflöst und sich ihr nicht verpflichtet fühlt, gibt mittelfristig die Basis seines wissenschaftlichen Tuns auf.

Die Entwicklung der Hochschulen in Spannungsfeldern, wie beschrieben, findet in einem zunehmenden Wettbewerb um Reputation, um die besten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, um den besten wissenschaftlichen Nachwuchs, um die besten Studierenden, um Ressourcen statt.

Wie können Hochschulen besser wettbewerbsfähig gemacht werden? Welche organisatorischen Rahmenbedingungen benötigt Wissenschaft, benötigen Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung und wissenschaftliche Weiterbildung? Welche Organisationsform benötigen sozialpflichtige Einrichtungen wie Hochschulen, damit sie im wissenschaftlichen Wettbewerb und im Wettbewerb um Personen untereinander, mit außeruniversitären öffentlich finanzierten Forschungseinrichtungen und mit der weltweit agierenden Wirtschaft, die vor allem in multinationalen Konzernen in zuneh-

mender Zahl interne „corporate universities“ zur Aus- und Weiterbildung errichtet, konkurrenzfähig bleiben? Lässt sich diese Wettbewerbsfähigkeit in der traditionellen staatlichen Organisation als Körperschaft des öffentlichen Rechts und staatliche Anstalt erhalten? Müssen die Hochschulen nicht zu wirklich eigenverantwortlichen Körperschaften entwickelt werden? Ist der Weg in die organisatorische Privatisierung erforderlich, weil die Rahmenbedingungen innerhalb der staatlichen Organisation nicht wissenschaftsadäquat gestaltet werden können? Müssen die Hochschulen in unterschiedlich organisierte Strukturen für Forschung und Lehre gehen, strategische Allianzen mit anderen Hochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und in manchen Bereichen auch mit der Privatwirtschaft eingehen? Wie müssen sich Hochschulen verhalten und auf was müssen sie sich einstellen, wenn der staatliche Eigner sie tatsächlich nach dem Wort des früheren Bundespräsidenten Roman Herzog, inzwischen Mitglied eines der bayerischen Hochschulräte, in die Freiheit entlässt?

Zu den Defiziten der Universitäten

Hans-Jürgen Warnecke

Wir haben mit etlichen Universitäten Kooperationsvereinbarungen und auch viele unserer Institutsleiter haben zwei Funktionen. Zum einen sind sie an der Universität und haben dort einen Lehrstuhl, zum anderen leiten sie eines unserer Fraunhofer Institute. Ich bekleide selbst eine solche Funktion und rede deshalb in diesem Kreis über die Universitäten und das Hochschulsystem. Ich kenne diese Bereiche nicht nur aus dem eigenen Studium. Von 1971 bis 1993 war ich Professor an der Universität Stuttgart und wurde 1993 beurlaubt, um meine jetzige Aufgabe wahrzunehmen. Außerdem war ich Mitglied der Hochschulstrukturkommission in Baden-Württemberg. Insofern befasse ich mich immer wieder mit der Problematik. Ich kann natürlich nicht so detailliert aus dem täglichen Leben der Universität sprechen wie Herr Professor Jasper, deshalb möchte ich einige andere Gedanken zu diesem Thema einbringen.

Wir müssen unser Hochschulsystem ändern, weil es in der Weise, wie es sich in den Jahrzehnten, ja sogar Jahrhunderten, entwickelt hat nicht mehr weiter finanzierbar ist. Unser deutsches Hochschulsystem hatte einen großen Vorteil. Die einzelnen Hochschulen



Prof. Dr. Hans-Jürgen Warnecke, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung

hatten ein umfassendes Lehrangebot und es spielte für den einzelnen Abgänger einer Hochschule bei seinem Berufseintritt oder in seiner späteren Karriere kaum eine Rolle, wo er studiert hatte. Die Universitäten hatten mehr oder weniger den gleichen Standard, selbst wenn man davon absieht, dass natürlich durch einzelne lehrende Persönlichkeiten der eine oder andere Universitätsstandort eine besondere Bedeutung oder einen besonderen Ruf in einem bestimmten Fach hatte oder hat.

Wenn wir dieses System aber weiterfahren, laufen wir Gefahr, in der Mittelmäßigkeit und Durchschnittlichkeit zu landen, weil einfach für Spitzenleistungen die Ressourcen fehlen. Wir müssen differenzieren, um Mittelmäßigkeit und Durchschnittlichkeit zu vermeiden. In den Universitäten gilt nach wie vor das Prinzip der Freiheit von Lehre und Forschung, was zu einer großen Individualität führt, aber auch verführt. Diejenigen, die in dem System arbeiten, kennen die Problematik der Straffung und Abstimmung, um zur Effektivitätssteigerung für die Studierenden zu kommen. Die Verantwortung der Rektoren bzw. der Führungsgremien in der Universität ist dafür allerdings zu begrenzt. Sie sind nicht allein verantwortlich für die Effektivität und Effizienz der Hochschule, denn diese wird sehr stark von außen, vom Ministerium, reguliert. Mit diesem System werden wir in der Zukunft keinen Erfolg haben.

Knappe Kassen haben ja nicht nur Nachteile, sondern sie haben den großen Vorteil, dass sie dazu zwingen, einmal über das Verhältnis von Nutzen und Aufwand in Einzelfällen nachzudenken und daraus entsprechende Schlüsse zu ziehen.

Die jetzigen Einsparmaßnahmen, die in den einzelnen Ländern getroffen werden oder werden müssen, sind hoffentlich nur vorübergehend und ein Impuls zur Innovation des Systems. D. h. es muss das Gleiche passieren, wie in jedem Wirtschaftsunternehmen, das nicht allein durch Kostensenkung in die Zukunft marschieren kann. Vielmehr muss jeder Kostensenkung eine Innovation folgen, sonst überlebt das Unternehmen nicht.

Was passiert, wenn man den Vergleich mit der Wirtschaft zieht? Die Unternehmen fokussieren sich. Sie bilden Kernkompetenzen und konzentrieren sich, um mit den eingesetzten Ressourcen Spitzenleistungen auf ihrem Gebiet zu vollbringen. Nur wenn sie auf ihrem Gebiet Spitzenleistung vollbringen, werden sie über ihre Region hinaus überhaupt wahrgenommen. Sie haben überall auf der Welt Konkurrenten, die Ähnliches anbieten können. Wenn sie sich nicht von ihnen abheben, dann werden sie in größerer Entfernung gar nicht mehr genutzt oder wahrgenommen. Ähnliches gilt auch für unser Wissenschafts- und Hochschulsystem, das im internationalen Vergleich an Bedeutung verloren hat. Es muss einen neuen Ansatz wählen, um eben auch wieder im Ausland, sprich von ausländischen Studenten oder Studierwilligen wahrgenommen zu werden. Sie wissen alle, dass wir damit ein Problem haben. Wenn die Hochschulen aber ein Profil bilden, sich auf Kernkompetenzen konzentrieren, um darin Spitzenleistungen zu vollbringen, dann können sie nicht mehr alles bieten. Sie werden gezwungen, sich zu vernetzen, z. B. mit anderen Universitäten in der Region, um in verschiedener Weise den Studierenden ein umfassendes Angebot zu geben.

Dabei müssen sie Entfernungsschwierigkeiten überwindenden und sie müssen dafür sorgen, dass ihre Spezialisten in ihrer Universität miteinander kommunizieren, weil der Fortschritt an den Grenzen zwischen den Disziplinen liegen wird. Wir brauchen sowohl bei den Studenten, die wir ausbilden, als auch bei den Professoren, in zunehmendem Maße kommunikationsfähige Spezialisten.

Ich glaube, dass wir in den einzelnen Ländern mit der Erschaffung von Globalhaushalten und weitgehender Autonomie auf einem richtigen zukunftsfähigen Weg sind, der allerdings auch beinhaltet, dass wir die Führung und Leitung der Universitäten stärken müssen – auch in ihren Eingriffsmöglichkeiten innerhalb der Universität. Ich bin selbst ein großer Anhänger von Selbstverantwortung und Selbstorganisation, die allerdings ihre Grenzen und ihre Schwächen hat, wenn sie zu falscher Kollegialität innerhalb von Fakultäten oder Fachbereichen führt und somit eine bessere Ressourcenzuordnung verhindert. Große Unternehmen haben einen Aufsichtsrat und auch Universitäten müssen ein Gremium haben, das im wahrsten Sinne Aufsicht und Rat gibt und die Hochschulleitung auf ihrem Weg zur Profilbildung unterstützt und ihr Rückhalt bietet.

In der Wirtschaft wird ein Unternehmen relativ schnell und hart vom Markt, vom Wettbewerb bestraft, wenn es die Weichen falsch stellt oder seine Leistungsfähigkeit unzureichend ist. Das ist bei unseren Hochschulen und Universitäten nicht der Fall, sollte aber in Zukunft erreicht werden. Wege und Kriterien sind zu finden, um einen solchen Mechanismus einzuführen. Andernfalls bringt uns die größere Autonomie und die Profilbildung nichts. Wir brauchen Korrekturmaßnahmen, die unbedingt greifen müssen. Wir müssen an Kriterienbildungen und Mechanismen arbeiten, die allerdings komplizierter sein werden, als der einfache Marktmechanismus in der Wirtschaft.

In Schwaben sagt man, was nichts kostet, das ist auch nichts wert. Ich will

nicht die bekannte Diskussion über Studiengebühren anfangen, aber Studiengebühren könnten auch ein Mittel bei dieser Kriterienbildung sein, bzw. bei der Schaffung marktähnlicher Beurteilungsmechanismen. Dass Studiengebühren weder arme noch wohlhabende Studenten vom Studieren abhalten, das zeigen die ausländischen Studenten, die gerade dahin gehen, wo es hohe Studiengebühren gibt, in die USA oder in andere angelsächsische Länder. Ich bin der Ansicht, dass man auch dem armen Studenten überall in der Welt in allen Ländern ausreichend Unterstützung geben kann. Es gibt ausreichend viele Fördermechanismen.

Was mich zurzeit bewegt und was uns alle irgendwie früher oder später am Standort Deutschland betreffen wird, das ist der Mangel an Studenten in den Naturwissenschaften und Ingenieurwissenschaften. Sicher spielt die Gesellschaft und die Schule hierbei eine große Rolle, aber ich möchte die Universitäten aufrufen, sich selbst auch an die Brust zu klopfen und die Studieninhalte von Ingenieuren und Naturwissenschaftlern zu überdenken. Diese sind häufig abschreckend und versäumen, die Persönlichkeit mitzubilden. In Zukunft werden doch an die einzelnen Studienabgänger neue und andere Voraussetzungen gestellt als früher. Ich bin in das Ingenieurstudium mit dem Gedanken einer abhängigen Beschäftigung außer Haus gegangen, heute hingegen steht die Maschine, der Rechner in der Wohnung. Das hat zur Folge, dass Selbstständigkeit, Kenntnisse von anderen Disziplinen und Kulturen usw. eine zunehmende Rolle spielen, auch für den Ingenieur und Naturwissenschaftler. Wir sollten dem Studenten eine umfassende Persönlichkeits-

bildung in seinem Studium anbieten.

Ich glaube, dass die privaten Universitäten, wenn sie auch in Deutschland z.Zt. noch eine untergeordnete Bedeutung haben, ein belebendes Element sind. Wir benötigen sie, um zu Innovationen im Hochschulsystem zu kommen, weil das staatliche System und die staatlichen Universitäten noch zu langsam reagieren oder sich zu langsam wandeln. Ich halte es auch nicht für unangemessen, wenn der

Staat sich an der Bildung privater oder privatähnlicher Universitäten beteiligt. Ich habe mitunter das Argument von staatlichen Universitäten gehört, der Staat habe sowieso schon zu wenig Geld für uns, wie könne der Staat dann noch Geld in andere Aktivitäten konkurrierender Art stecken?

Aber ich halte es im Sinne des Wettbewerbs und der Belebung für durchaus sinnvoll und diskussionswürdig, dass der Staat sich stärker für private Universitäten engagiert.

Herausforderungen für die Hochschulen

Gotthard Jasper

Ich will der Versuchung widerstehen, die Grundzüge der bayerischen Hochschulstrukturreform, über die Herr Staatsminister Zehetmair heute Vormittag geredet hat, noch einmal zu wiederholen. An dieser Stelle nur so viel: es war in der Tat ein Kennzeichen der Debatte um die Neufassung des Bayerischen Hochschulgesetzes, dass eine sehr intensive Diskussion zwischen der Bayerischen Rektorenkonferenz, dem Wissenschaftsministerium und dem Gesetzgeber stattgefunden hat. Die Rektorenkonferenz konnte ihre Meinung einbringen. Wir haben nicht immer unsere Idealvorstellung durchsetzen können, aber das vorliegende Gesetz ist Resultat eines guten und offenen Diskussionsprozesses. Wir sind zurzeit in der Umsetzung begriffen. Das ist kein ganz leichter Weg, aber wie ich glaube, ein Weg, auf dem wir durchaus erfolgreich vorankommen.

Einer der wesentlichen Streitpunkte in der Reformdiskussion war die Einrichtung des Hochschulrates, eines nach dem Bayerischen Hochschulgesetz bewusst auf strategische Fragen der Hochschulentwicklung konzentrierten Gremiums externer Fachleute aus Wissenschaft und Wirtschaft.

Wenn ich die gegenwärtige Situation richtig zusammenfasse, so hat sich nach der Bildung der Hochschulräte – auch nach den Aufwallungen in Augsburg nach den dort sehr prononcierten Einzeläußerungen des Hochschulratsvorsitzenden – überall ein sehr positiver und konstruktiver Dialog zwischen Hochschulräten und Hochschulen entwickelt. Ich sehe den Hochschulrat als sachkundiges Gremium, vor dem die autonomer gewordenen Hochschulen Rechenschaft ablegen über das, was sie planen und wohin sie sich entwickeln wollen, wo aber auch die Möglichkeit besteht, Impulse von den Abnehmern der Universitätsabsolventen aus der Wirtschaft oder von externen Hochschulexperten in den universitätsinternen Diskussionsprozess einzubeziehen und so festgefahrene und im Fakultätsproporz sich blockierende Fronten in Bewegung zu bringen.

Wir arbeiten derzeit daran, die gesetzliche Vorgabe der leistungs- und belastungsbezogenen Mittelverteilung im System der inter- und inneruniversitären Mittelverteilung umzusetzen. Ein Prozess, der nicht einfach ist, weil die Auswahl und Definition der Indikatoren für die Mittelverteilung natürlich umstritten ist. Dieses ist jedoch

ein guter und notwendiger Prozess, so konfliktuell er in den einzelnen Hochschulen auch sein wird. In meiner Hochschule wird heftig darüber gestritten. Es entsteht jedoch eine Transparenz, eine Nachprüfbarkeit der Finanzausstattung der einzelnen Institute und Lehrstühle, die meines Erachtens in dieser Form bislang nicht existiert hat und die zugleich geeignet ist, die primäre Orientierung bei der Finanzausstattung von den einzelnen Lehrstühlen weg hin zu den Lehreinheiten zu verschieben und damit auch einen Diskussionsprozess innerhalb der Lehreinheiten in Gang zu setzen.

Ich will jedoch nicht auf weitere Einzelheiten eingehen, sondern zu drei Stichworten ein kurzes Statement abgeben:

1. Problem der Vernetzung und Profilbildung

Es ist heute Morgen kurz über die Einrichtung des Departments der Historiker in München diskutiert worden. Eine Zusammenfassung der zahlreichen kleineren historischen Institute in München war sicherlich wünschenswert, gerade im Sinne dessen, dass wir zu Facheinheiten kommen müssen. Man kann natürlich sagen, das ist ein Problem der Größe der Münchner Universität. An der Universität Erlangen-Nürnberg hatten wir – bei sehr viel weniger Historikern – immer nur ein Institut für Geschichte und haben auf diese Weise schon seit langem eine solche Konzentration erreicht. Aber auch in den klassischen und kleineren Universitäten war der einzelne Lehrstuhl sehr stark die Einheit, in der man gedacht hat. Die Dis-

kussionen um Mittelverteilung, Lehr-evaluation, Lehrberichte und die Einrichtung der Studiendekane führen dazu, dass die Studiengänge als größere Einheiten – und eben nicht mehr die Lehrstühle – in den Mittelpunkt der Betrachtungen rücken. Das ist ein wichtiger und guter Impuls.

Vernetzung in einem sehr einfachen Sinne findet hier statt. Das reicht allerdings nicht aus, denn die Vernetzung, die wir brauchen, ist eine Vernetzung quer zu den Fakultäten und quer zu den Fächern. Vernetzung ist in zunehmendem Maße nicht nur in der Forschung, wo an den Grenzflächen zwischen den Disziplinen die Musik spielt, sondern eben auch in der Lehre von entscheidender Bedeutung. Tatsache ist, dass unsere Studierenden in der Regel nicht nur ein Fach, sondern mehrere Fächer zu studieren haben und dies gerade angesichts der disziplinübergreifenden Anforderungen des beruflichen Alltags auch notwendig ist.



Prof. Dr. Gotthard Jasper, Rektor der Universität Erlangen-Nürnberg und Vorsitzender der Bayerischen Rektorenkonferenz

Vernetzung muss sich daher auch im Lehrbetrieb reflektieren.

Hier muss über neue Organisationsformen nachgedacht werden. Die Universität Erlangen-Nürnberg hat relativ große Fakultäten. Die klassische Philosophische Fakultät etwa ist bei uns in nur zwei Fakultäten aufgeteilt, in eine Fakultät für Philosophie, Geschichte und Sozialwissenschaften und in eine Fakultät für Sprach- und Literaturwissenschaften. Das sind große Bereiche, in denen Interdisziplinarität originär verankert ist. Ich glaube jedoch, wir werden in zunehmendem Maße dazu übergehen müssen, die Forschungs- und die Lehrstrukturen quer miteinander zu verzahnen, sie im Sinne einer Matrixstruktur zu etablieren.

Vernetzung bedeutet aber nicht nur Vernetzung innerhalb einer Fakultät und über die Fakultätsgrenzen hinweg; auch die Vernetzung zwischen den Universitäten wird immer wichtiger, gerade in Nordbayern. Staatsminister Zehetmair hat heute Morgen von den Plänen aus München zur Einrichtung eines Sonderforschungsbereichs Bioinformatik berichtet. In Nordbayern sind die Universitäten Würzburg, Bayreuth und Erlangen-Nürnberg dabei, einen Bioinformatikverbund einzurichten; ein Vertrag zwischen den Universitäten Bayreuth, Bamberg und Erlangen-Nürnberg regelt den Lehraustausch in kleineren Fächern, der etwa darin besteht, dass Kollegen einen Teil ihres Lehrdeputats an der Nachbaruniversität erbringen. Die Konsequenz aus dem und zugleich Voraussetzung für den weiteren Lehraustausch ist eine gemeinsame Berufungspolitik der beteiligten Universitäten, für die es bislang keine Muster gibt.

Die Vernetzung zwischen den Universitäten scheint die einzige Alternative zu einer Konzentration der kleineren Fächer an einzelnen Universitäten zu sein, auch wenn sich letztere nicht ganz vermeiden lassen wird. Das alleinige Setzen auf die Konzentration dieser Fächer würde vor allem die kleineren Universitäten ins Hintertreffen geraten lassen, da naturgemäß die größeren Hochschulen das bessere Umfeld für die so genannten Orchideenfächer bieten.

2. Dienstleistung und Internationalisierung

Dienstleistung für die Region war immer schon die Funktion der Universität; von der Krankenversorgung durch die Kliniken über die Weiterbildung bis hin zum Technologietransfer, aber eben auch zur Pflege der kulturellen Tradition einer Region, das möchte ich hier noch einmal nachdrücklich betonen; natürlich haben die Historiker und die Landeskundler die wichtige Funktion, auch das kulturelle Profil einer Region mit zu stärken und ins Bewusstsein zu heben. Aber Regionalisierung und Internationalisierung schließen sich eben nicht aus. In Erlangen haben wir die Firma Siemens vor Ort.

Sie ist eine internationale Gesellschaft und wenn wir den Nachwuchs für unseren größten regionalen Arbeitgeber ausbilden, dann müssen wir ihn international ausbilden; es geht gar nicht anders, als dass dieser Nachwuchs sich auch für eine international ausgerichtete Laufbahn bei einem global agierenden Arbeitgeber präparieren muss.

3. Weiterbildung

Das Hochschulgesetz schreibt Weiterbildung als Aufgabe der Universitäten fest. Wenn man analysiert, wer materiell die Weiterbildung in den meisten privaten und sonstigen Weiterbildungsorganisationen betreibt, stellt man sehr schnell fest, dass dort der Anteil der Hochschullehrer außerordentlich hoch ist, dass also Weiterbildung von den Hochschullehrern längst betrieben wird. Dass sie gleichsam im Nebenamt, honoriert von den Weiterbildungsagenturen, angeboten werden kann, schafft Anreize für die Akteure. Würde man Weiterbildung zur Dienstaufgabe der Hochschullehrer erklären, sie zum Bestandteil des Hauptamtes machen, wäre sie nicht gesondert zu honorieren und sofort die Frage der Anrechenbarkeit auf das Lehrdeputat zu stellen. Angesichts der Überlast in unserem Lehrbetrieb kommt eine solche Anrechnung nicht in Frage.

Man wird sich darum Gedanken über die geeigneten Organisationsformen machen müssen, wie die Universität ihre Aufgaben in der Weiterbildung realisieren kann, wenn man diese zugleich als Zusatzleistung der Kollegen erwartet.

Die Lösung ist möglicherweise eine aus der Universität ausgegliederte Weiterbildungsgesellschaft, die von der Universität getragen wird, aber – weil rechtlich verselbständigt – es auch erlaubt, den in der Weiterbildung engagierten Kollegen ein wohlverdientes Honorar zu zahlen, da die Leistung zusätzlich und formal im Nebenamt erbracht wird.

Dafür gibt es schon gute Modelle. Weiterbildung ist wichtig – gerade heute und nicht zuletzt ist Weiterbildung nicht nur Dienstleistung der Universität nach außen, sondern auch nach innen: Ein weites Feld eröffnet sich hier mit der Hochschuldidaktik.

Das Modell der Corporate University

Roland Deiser

Das Phänomen der Corporate Universities, die in den letzten beiden Jahren von führenden deutschen Unternehmen gegründet wurden (neben DaimlerChrysler haben z. B. Lufthansa, Bertelsmann, die Allianz oder die Metallgesellschaft ähnliche Einrichtungen), hat eine nachhaltige Debatte in der deutschen Bildungslandschaft ausgelöst. Vielfach werden Rufe laut, diese neuen Formen von Unternehmensuniversitäten seien Etikettenschwindel und hätten mit einer Universität im klassischen Sinne der „Universitas“ wenig gemein. Zugleich vernimmt man zwischen den Zeilen eine ernsthafte Besorgnis, dass es sich vielleicht mehr als nur um eine Modeerscheinung handelt, und dass es das Hochschulwesen hier insgesamt mit den Vorboten einer radikalen Transformation zu tun hat. Beide Argumentationslinien sind dabei richtig.

- Zum einen sind Corporate Universities in der Regel überhaupt nicht mit einer traditionellen Universität vergleichbar. Bei DaimlerChrysler geht es z. B. darum, mit einer Corporate University eine integrierte Lernarchitektur zu etablieren, die ausschließlich an den strategischen und organisatorischen Herausforde-

rungen des Konzerns orientiert ist. Dies ist deshalb so wichtig, weil die Themen „Lernen und Kompetenzbildung“ einen immer wichtigeren Stellenwert in Führung und Management einnehmen. Ohne massive Investitionen in diesen Bereich, und ohne die Einrichtung einer „kontinuierlichen Lernorganisation“ bleiben Unternehmen in diesen Zeiten radikalen Wandels auf der Strecke. Die konsequente Ausrichtung auf die Unternehmensziele lässt dabei kaum ein traditionelles, Humboldt'sches Universitätsverständnis zu, sondern fokussiert in höchst pragmatischer Weise auf unmittelbar wertstiftendes Wissen und Handeln, zumeist aus dem relativ beschränkten Bereich der Managementtheorie, der Verhaltenswissenschaften, und der Technologie. Also sicher keine „Universitas“, keine „echte“ Universität.

- Zum anderen scheint aber die Hochkonjunktur des Corporate University-Modells auch Ausdruck einer tiefgehenden Krise des traditionellen Hochschulsystems zu sein. Dieses wird mit seiner ausschließlichen Orientierung auf Berufsvorbereitung (also einem reinen „Ausbildungsverständnis“), seiner oft-

malignen Praxisferne, seinem Elfenbeinturmdenken, aber auch mit seiner Kultur einer akademischen Arroganz, vermischt mit einem gehörigen Maß an Bürokratie – immer weniger den Bedürfnissen der „Kunden“ gerecht.

1. Die Spielregeln der Bildungsbranche verändern sich radikal

Die Spielregeln des Bildungsmarktes haben sich in den letzten Jahren auch in Deutschland entscheidend verändert (vgl. Abb. 1). Neben die öffentlich-rechtlichen Institutionen treten zunehmend private Anbieter, die nach anderen Gesichtspunkten wirtschaften, und die ihr Aktivitätsportfolio bewusst nach einer Strategie ausrichten. Neben Bildung als weitgehend wertefreiem Kulturideal treten zunehmend

Wirtschaftsinteressen, die – eben z. B. im Gewand von Corporate Universities – eine immer wichtigere Triebfeder für die Entwicklung der Bildungslandschaft sind. Zugleich verändert sich damit die Mentalität der Akteure. In den „neuen“ Bereichen privater Akteure weicht die Vorherrschaft der Verwaltung zunehmend unternehmerischem Denken. Der in den traditionellen Universitäten vielfach vorfindbare professorale Elfenbeinturm macht einer pragmatischen, teilnehmergetriebenen und projekt- und anwendungsorientierten Didaktik Platz, die unmittelbare „Returns“ des Lernens in Form von erhöhter Praxiseffektivität erzeugt, oder zumindest erzeugen soll. Zugleich gewinnen neue Technologien als innovative Instrumente der Lehre und des gemeinsamen Lernens enorm an Bedeutung. Das Internet ermöglicht nicht nur Distance-Learning, sondern es drängen dadurch auch plötzlich

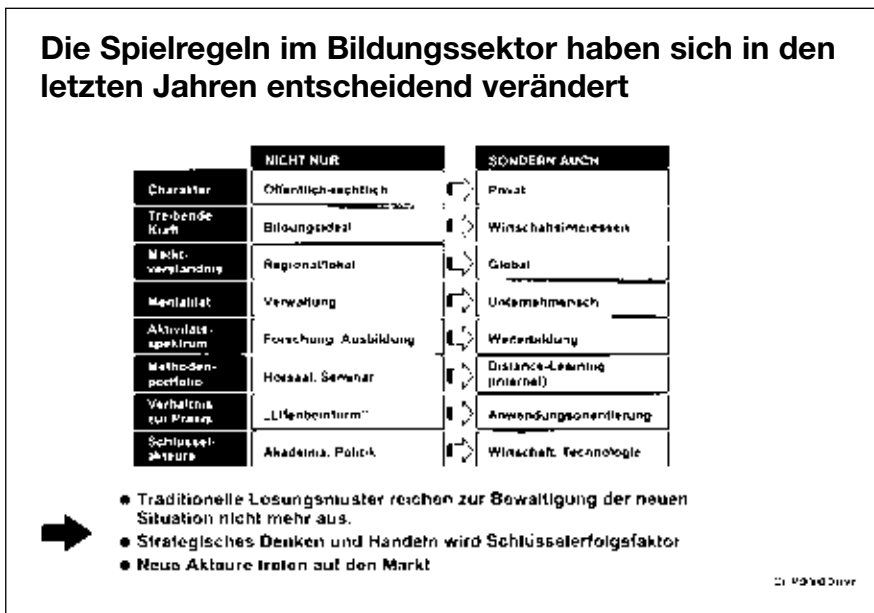


Abbildung 1: Die Veränderung der Spielregeln im Bildungsmarkt

aggressive globale Mitbewerber in den bislang geschützten Raum des staatlich-monopolistischen Hochschulsystems.

Die Transformation, die man gegenwärtig im Sektor „Bildung“ erleben darf, führt – insbesondere angesichts der gigantischen Möglichkeiten, die neue Technologien eröffnen – zu einem explosionsartigen Anwachsen von bildungsbezogenen Dienstleistungen, die außerhalb der traditionellen Bildungseinrichtungen konzipiert und angeboten werden. Schätzungen gehen davon aus, dass der Aus- und Weiterbildungsmarkt alleine in den USA ein jährliches Volumen von ca. 600 – 700 Milliarden (!) Dollar hat, und damit größer ist als die gesamte globale Automobilindustrie. Angesichts der erwähnten offensichtlichen Schwächen des traditionellen Bildungssystems nimmt es daher nicht wunder, dass zunehmend auch „branchenfremde“ Akteure mit pfiffigen Geschäftsideen auf diesem Markt drängen, weil in den nächsten Jahren insbesondere angesichts der Technologierevolution (Distance Learning!) ein Eldorado an Geschäftsmöglichkeiten entsteht.

Diese „neuen Akteure“ mögen vielleicht wenig von universitären Systemen und akademischen Inhalten verstehen und auch nicht das Bildungsethos europäischer – insbesondere deutscher – Tradition teilen; sie sind aber mit Sicherheit professionellere Unternehmer und effektivere Geschäftsleute als die langsamen, im Prokrustesbett staatlicher Zwänge und akademischer Traditionen verhafteten „alten“ Institutionen. Manche vergleichen die Situation im Bildungswesen mit der Dynamik der amerikanischen

Gesundheitsindustrie in den späten Achtzigerjahren, wo angesichts der Dysfunktionalität des etablierten Institutionenkanons plötzlich private „Health Management Organisationen“ (HMOs) auf die Bühne traten, die mit innovativen – und hochprofitablen – Geschäftspraktiken die Gesundheitslandschaft der USA in den letzten zehn Jahren nachhaltig verändert haben.

Diese Trends und Dynamiken stellen also bedeutende neue strategische Herausforderungen an etablierte Hochschuleinrichtungen. Sie erfordern eine fundamentale Reflexion – und gegebenenfalls eine Revision – ihres Selbstverständnisses und, damit zusammenhängend, auch neue Kompetenzen und neue Organisationsformen. Und dies nicht nur innerhalb der Universitäten, sondern auch im Sinne einer innovativen Gestaltung der Beziehungen mit den „Kunden“ des Systems.

2. Die DaimlerChrysler Corporate University

Im Folgenden seien einige dieser Herausforderungen anhand der Aufgabe der DaimlerChrysler Corporate University illustriert. Sie versteht sich als virtuelle Einrichtung, die ihre Experten nicht selbst im Sinne angestellter Mitarbeiter „besitzt“, sondern ihre Leistungen in enger strategischer Kooperation mit einem handverlesenen Netzwerk von Partnern erbringt. Partnermanagement ist daher besonders wichtig. Was ist also die Zielsetzung, und unter welchen Gesichtspunkten wird auf dem Markt eingekauft?

Zielgruppe unserer Corporate University ist die mittlere bis obere Führungs-

ebene des Unternehmens, insgesamt ca. 7500 Mitarbeiter. Als Partner sind führende Business Schools wie z.B. Harvard, INSEAD oder IMD verpflichtet. Zudem wird auch mit einem virtuellen Netzwerk von Experten, Professoren, und Consulting Firmen zusammengearbeitet. Entscheidend für den Erfolg ist weiter die aktive Beteiligung von Praktikern, die komplementär zu den „Akademikern“ Anwendungsorientierung und Praxisrelevanz sicherstellen. Dabei sind natürlich die eigenen Top-Manager besonders wichtig, aber auch Führungskräfte anderer Firmen werden als „Speakers“ oder Projektpartner in die Lernarchitektur involviert. Besonders nach dem transatlantischen Merger ist der Bildungsmarkt natürlich nicht nur national, sondern vor allem global. Und vor allem in den oberen Führungsetagen führt inzwischen kein Weg mehr an Englisch als Standardsprache vorbei. Der Zwang zu Englisch gilt nicht nur für große multinationale Konzerne wie DaimlerChrysler, sondern betrifft mehr und mehr auch kleinere Unternehmen, denn Globalisierung hat heute Auswirkungen auf jeden und alle. Das bedeutet auch, dass die Faculty internationales Format haben muss, dass Partner globale Perspektiven und globale Erfahrungen vorweisen und einbringen können müssen.

Für das Unternehmen ist es sehr wichtig, dass die Lernaktivitäten unmittelbar einen Effekt, einen „added value“, erzeugen müssen und nicht nur Selbstzweck bleiben. Deshalb wird sehr viel Zeit in intensive Gespräche mit prospektiven Teilnehmern, aber auch in die inhaltliche Diskussion mit den Professoren investiert, damit sie die

Schlüsselherausforderungen bei DaimlerChrysler kennen lernen können. Partner der DaimlerChrysler müssen realisieren, dass das alte kartesianische Paradigma, demzufolge ein „wissender“ Experte sein Wissen in die Köpfe anderer per definitionem „Unwissender“ transportiert, nicht mehr gilt. Auch die Teilnehmer sind Experten – oft mehr als die formell Lehrenden – und nur wenn es gelingt, im Rahmen der Lernarchitektur diese Expertise aktiv zu nutzen und zu entwickeln, erreicht man gesteckte Ziele. Dies bedeutet auch eine Notwendigkeit neuer Lernformen, die als Instrument der Organisationstransformation dienen kann.

3. Funktionen von Corporate Universities

Corporate Universities haben also – anders als traditionelle Hochschulen – eine Vielfalt von Funktionen, die samt und sonders den Wettbewerbserfolg des Unternehmens sicherstellen sollen. Im Einzelnen sind dies:

3.1 Die Qualifikation von Mitarbeitern

Auch wenn diese Funktion auf den ersten Blick recht traditionell erscheint, so ist sie angesichts der immer kürzer werdenden Halbwertszeit von Wissen und der zunehmenden Bedeutung von Wissen im Wertschöpfungsprozess nicht zu unterschätzen. Eine zentral gemanagte Funktion, die sich unternehmensweit um eine koordinierte Vermittlung von Kernkompetenzen unterstützendem Wissen sorgt, kann allein dadurch schon zu Wettbewerbs-

vorteilen beitragen. Die meisten Corporate Universities werden in diesem Geist gegründet, und ein beträchtlicher Teil ihrer Aktivitäten dient naturgemäß der Qualifikation von Führungskräften und Mitarbeitern.

3.2 Sozialisation und Integration von Mitarbeitern

Corporate Universities bieten nicht nur den Vorteil, Inhalte auf die Bedürfnisse des eigenen Geschäfts maßschneidern zu können, sondern sind zugleich ein idealer Mechanismus für die unternehmensgerechte Sozialisation.

Mitarbeiter werden im Rahmen der Veranstaltungen mit den strategischen Eckpfeilern, dem Wertesystem und den Spielregeln des Unternehmens vertraut gemacht, und die Begegnung mit Kollegen und Kolleginnen aus verschiedensten Unternehmensbereichen fördert Zugehörigkeit und ein ganzheitliches Verständnis der Organisation.

3.3 Umsetzung von Strategischen Initiativen

Corporate Universities eignen sich hervorragend dazu, strategische Initiativen unternehmensweit zu verankern. Im Rahmen von aufeinander abgestimmten Seminar- und Workshopaktivitäten kann nicht nur das zur Strategieumsetzung notwendige Wissen vermittelt werden; es kann zugleich auch eine emotionale Verankerung der Werte und Philosophie des „neuen Wegs“ und somit effektive Leitbildimplentation erfolgen.



Dr. Roland Deiser, Dean der Corporate University der DaimlerChrysler AG

3.4 Nutzung bereichsübergreifender Synergien – Abbau von Organisationsbarrieren

Corporate Universities ermöglichen die Realisierung von kreativen Synergien durch die Gestaltung intensiver Begegnungen von Mitarbeitern, die aus verschiedenen Unternehmensbereichen stammen. Horizontale und vertikale Grenzen verhindern oft Lösungen, die für alle Beteiligten die Arbeit leichter machen würden. Sie verstellen auch die Sicht auf das Gesamtsystem – eine Sicht, die oft für die Entwicklung umsetzbarer Ideen wichtig ist. Im Zeitalter von „Speed“ werden steile Hierarchien und starres Abteilungsdenken zu einer inakzeptablen Barriere für Wettbewerbsfähigkeit.

3.5 Didaktischer Support von Businessprojekten

Corporate Universities sind ein ideales Koordinationszentrum für Initiativen,

die im Sinne von „Aktionslernen“ konkrete Projektarbeit an realen Business-Themen mit intensiven Lernerfahrungen verbinden. Die oft so unglückliche Trennung von Lernen und Handeln wird dabei völlig aufgehoben. Lernen findet nicht mehr im Schonraum Seminar, sondern im Rahmen von aktuellen Projektherausforderungen statt, die nach erfolgreicher Bearbeitung dem Unternehmen nicht selten handfeste Ergebnisse im Sinne von Kosteneinsparungen, Innovationen, oder neuen Marktchancen liefern.

3.6 Standardisierung von Kerngeschäftsprozessen

Corporate Universities helfen schließlich auch sicherzustellen, dass ein Unternehmen seine Kernpraktiken global standardisieren kann. Dies ist insbe-

sondere für diejenigen Unternehmen wichtig, deren ökonomisches oder kulturelles Modell von einem möglichst hohen Maß an Standardisierung abhängt. Durch nachhaltiges, flächendeckendes Bearbeiten von wichtigen Kernprozessen lässt sich unternehmensweit ein konsistenter Qualitätsstandard erzielen, mit dem in der Regel auch ökonomische Skaleneffekte verbunden sind.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Die DaimlerChrysler Corporate University ist ein strategisches Steuerungsinstrument des Vorstands, das sich nur bedingt mit Maßstäben des traditionellen Bildungssystems messen lässt. Zu sehr geht es bei diesem Modell um unternehmensspezifische Funktionen, die von einer externen Institution allein gar nicht geleistet werden können.

Autorenverzeichnis

Alfred Bayer,

Staatssekretär a.D., Vorsitzender der Hanns-Seidel-Stiftung eV, München

Roland Deiser, Dr.,

Dean der Corporate University der DaimlerChrysler AG, Stuttgart

Gotthard Jasper, Prof., Dr.,

Rektor der Universität Erlangen-Nürnberg und Vorsitzender der Bayerischen Rektorenkonferenz

Klaus Landfried, Prof., Dr.,

Präsident der Hochschulrektorenkonferenz (HRK), Bonn

Josef Lange, Dr.,

ehemaliger Generalsekretär der Hoch-

schulrektorenkonferenz in Bonn, Staatssekretär für Wissenschaft, Forschung und Kultur, Berlin

Anders Sjöberg, Prof., Dr.,

ehemaliger Rektor der Chalmers University of Technology, Göteborg, Schweden

Hans-Jürgen Warnecke, Prof., Dr.,

Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung, München

Hans Zehetmair, MdL,

Bayerischer Staatsminister für Wissenschaft, Forschung und Kunst, München