



AUSGABE 19 / OKTOBER 2007 / ISSN 1436-7785

hochschule **innovati v**

Ideen, Impulse, Projekte in internationaler Perspektive

Darmstadt-Kassel-Runde

Profilbildung und horizontale Differenzierung

Für eine individuelle Profilbildung von Hochschulen scheinen die Chancen eigentlich gut zu stehen, eröffnen sich doch durch mehr Autonomie der Hochschulen größere Gestaltungsspielräume. Auch begünstigt die Neustrukturierung der Studienabschlüsse inhaltliche Akzentsetzungen.

Was bedeuten aber Differenzierung und Profilbildung in Zeiten erhöhten Wettbewerbsdrucks insbesondere für die jüngeren Hochschulen, die nicht in Metropolen angesiedelt sind? Und findet eine stärkere vertikale Differenzierung im Hochschulsystem statt?

In **Österreich** scheinen sich Optionen für eine Profilbildung der Hochschulen eher in Bereichen zu eröffnen, die nicht zum Grundstudium zählen. Die Gestaltungsmöglichkeiten für die Hochschulleitungen sind zwar gewachsen, beim Studienangebot aber weiterhin sehr begrenzt. Dies liegt zum einen an der Umbruchsituation selbst, zum anderen ist es durch eine widersprüchliche Implementierung des neuen Steuerungsmodells für die Hochschulen bedingt.

In **Deutschland** verstellt die Fixierung auf „World-Class-Universities“ in der Forschung den Blick auf die horizontale Vielfalt, weil andere Leistungen als die in der Spitzenforschung im Rahmen der „angesagten“ Kriterienkataloge zu kurz kommen. Eine mögliche Profilvielfalt, die die individuellen Stärken und Besonderheiten der Leistungen der Hochschulen abbildet, wird daher durch eine vertikale Differenzierung überlagert. Chancen für jüngere, mittelgroße Hochschulen außerhalb der Ballungsräume, dennoch interessante Profile zu entwickeln, liegen in der Schwerpunktsetzung, der Bildung strategischer Allianzen sowie einem intelligenten Heterogenitätsmanagement. Ihr Vorteil ist u.a. die größere Flexibilität.



Prof. Dr. Barbara M. Kehm,
Internationales Zentrum für
Hochschulforschung Kassel

Ohne Breitenförderung keine Spitzenleistung

Profilbildung jenseits der Exzellenzinitiative

Wie profilieren sich jüngere, mittelgroße Universitäten in Deutschland angesichts des Trends, dass institutionelle Reputationsgewinne derzeit hauptsächlich durch den „Adel der Exzellenzinitiative“ zu erzielen sind? Was sind ihre Stärken und wie können sie eine bessere öffentliche Aufmerksamkeit für ihre Potenziale und Leistungen erreichen? Diese Fragen standen im Zentrum des 19. Workshops der Darmstadt-Kassel-Runde im April 2007.

Angesichts der sich zunehmend vertikaler differenzierenden Hochschul-landschaft fallen mindestens drei Verzerrungen auf, die im öffentlichen Diskurs perpetuiert werden:

1. Exzellenz wird vorrangig über Forschung determiniert und es liegen ihr nur wenige „harte“ Indikatoren zugrunde. Andere Leistungen geraten kaum in den Blick.
2. Nur die „Spitze“ zählt, die es aber ohne eine gute Grundlage, welche ebenfalls gehegt und gepflegt werden muss, gar nicht geben kann. Das sind dann nicht die „Zweitligisten“, sondern viel eher die „Talentschmieden“.
3. Der Wettbewerb um „Spitzenpositionen“ zusammen mit der Pflege von Alleinstellungsmerkmalen führt zu Konzentrationsbewegungen und erschwert Kooperation.

„League Tables“ oder Hochschulrankings – am besten weltweit – gelten derzeit zwar als schick, sind aber in ihrer Aussagekraft problematisch. Sie steigern die Auflagenzahlen der privaten Verlage, die sie erstellen bzw. in Auftrag geben, und basieren zu einem nicht unbeträchtlichen Anteil auf Reputationsindikatoren. Reputation ist eine soziale Zuschreibung von Fähigkeit, Qualität und Exzellenz durch bestimmte soziale Gruppen. Und sie ist etwas anderes als Performanz. Da Reputation abhängig ist vom sozialen Kontext, muss zumindest von multiplen Reputationen gesprochen werden.

Sicher muss festgestellt werden, dass die Wertigkeit unterschiedlicher Formen von Reputation derzeit zugunsten der Forschungsreputation verschoben wird, und dabei haben es die jüngeren, mittelgroßen Universitäten mit zum Teil eingeschränktem Fächerspektrum und einer Lage außerhalb der politischen und ökonomischen Metropolen deutlich schwerer als die alteingesessenen Traditionsuniversitäten. Nicht dass es an diesen keine Forschung gäbe,

aber meist gibt es weniger Forschung (Größe ist hierbei ein wichtiger Faktor), weniger überregionale Sichtbarkeit, und aufgrund der in der Regel guten Einbindung in die Region verlassen viele Studierende die Hochschule nach dem ersten Abschluss und nehmen eine Tätigkeit im privaten Sektor auf. Zudem besteht die Befürchtung, dass die jüngeren und mittelgroßen Universitäten zu Zulieferinstitutionen von guten Studierenden und Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern an die Masterstudiengänge, Exzellenzcluster oder Graduiertenschulen derjenigen Universitäten werden, die an der Exzellenzinitiative beteiligt sind.

Aber: Ohne Breitenförderung kann es im Hochschulbereich ebenso wenig Exzellenz geben wie im Spitzensport. Und letztendlich unterscheiden sich die Hochschulen doch wenig in der Tatsache, dass keine von ihnen in allen Bereichen durchgängig Spitzenleistungen aufzuweisen hat. Auch die jüngeren und mittelgroßen Universitäten sind forschungsaktiv und haben in bestimmten Bereichen Exzellenzcluster zu bieten.

Wie hoch soll die Latte also liegen? Es scheint wenig sinnvoll, dass sich die jüngeren und mittelgroßen Universitäten in einen Wettbewerb mit den forschungsstärksten Hochschulen (sei es in Deutschland, sei es international) begeben. Der Fokus sollte sowohl auf anderen Stärken liegen – und hier ist ein unverwechselbares Profil gefragt, das auch überregional Wiedererkennungseffekte erzeugt – als auch auf Zusammenschlüssen, Kooperationen und Verbundprojekten, um in bestimmten Bereichen kritische Masse zu erzielen. Letzteres gerade deshalb, weil im Zuge der sogenannten „economies of scale“ auch die etwas seriöseren Hochschul-Rankings zu dem Ergebnis kommen, dass „size matters“.

Wie stellt man es aber an, sich im Verbund und in strategischen Zusammenschlüssen nach au-

ßen sichtbar zu machen, ohne das eigene Profil zu schwächen? Dies kann wohl am besten mit einer Doppelstrategie gelingen. Vorhandene Stärken sollten gepflegt und für die Verbesserung der überregionalen Sichtbarkeit und des eigenen Profils genutzt werden. Potenziale können wahrscheinlich am besten im Verbund mit anderen Partnern ausgebaut werden, gerade in den Bereichen, in denen es an „kritischer Masse“ fehlt. Dafür ist die Universitätsallianz Metropole Ruhr ein gutes Beispiel.

Im Verbund lässt sich zudem eine bessere *horizontale* Differenzierung in Forschung und Lehre erzielen. Immer wieder konnte die Erfahrung gemacht werden, dass Verbundforschung zwar zeitaufwendiger ist, aber bessere Ergebnisse erzielt. Außerdem haben Studierende mehr Wahlmöglichkeiten und können von den Stärken der jeweiligen Partner profitieren. Dies zeigt sich sowohl regional als auch überregional und international und eröffnet neue Mög-

lichkeiten einer externen Förderung (z.B. über ERASMUS Mundus). Insgesamt wird davon ausgegangen, dass ein gewisses Maß an Heterogenität in den Lerngruppen förderlich für die Kompetenzentwicklung der Studierenden ist. Auch weisen interdisziplinär zusammengesetzte Forschergruppen interessantere und innovativere Forschungsergebnisse auf als disziplinär zusammengesetzte Forschergruppen. Horizontale Differenzierung kann sowohl intra-institutionell als auch inter-institutionell hergestellt werden.

Schließlich bedarf es auch der Lobbyarbeit, um für solche Verbünde und Allianzen Unterstützung zu finden. Durch die Föderalismusreform ist es sicher schwieriger geworden, gerade für überregionale Verbünde politische Ansprechpartner zu finden. Dass es dennoch möglich ist, zeigt das Beispiel der Kooperation zwischen den Universitäten Göttingen und Kassel.

Barbara M. Kehm



„Im Verbund lässt sich eine bessere horizontale Differenzierung in Forschung und Lehre erzielen.“

Neue Steuerungsmodelle

Grenzen des Gestaltungsspielraums an Hochschulen in Österreich



Prof. Dr. Hans Pechar,
Fakultät für Interdisziplinäre
Forschung und Fortbildung,
Universität Klagenfurt

Mit größerer Autonomie der Hochschulen und durch die Einführung von New-Public-Management-Elementen in die Hochschulsteuerung müssten eigentlich auch die Möglichkeiten der österreichischen Hochschulen zur Profilbildung gewachsen sein und stärker genutzt werden. Dass dies nicht so ist, kann auf die zum Teil widersprüchliche Implementierung des neuen Steuerungsmodells zurückgeführt werden.

In der österreichischen Hochschulpolitik hat es in den vergangenen vier Jahrzehnten zwei Reformzyklen gegeben, in deren Mittelpunkt jeweils eine grundlegende Reform der Universitätsorganisation stand: Der 1. Reformzyklus begann Mitte der 1960er-Jahre und erreichte seinen Höhepunkt mit einer Demokratisierung der inneruniversitären Entscheidungsstrukturen (UOG 1975): Die traditionelle, überwiegend auf impliziten Übereinkünften und informellen Mechanismen beruhende Steuerung der Universitäten wurde formalisiert, was teilweise mit erheblichen Konflikten zwischen der staatlichen Hochschulpolitik und der akademischen Oligarchie einherging. Hochschulpolitik wurde erstmals zur Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik in Beziehung gesetzt und als Teil sozialstaatlicher Praktiken interpretiert. Das übergreifende Ziel dieses Reformzyklus war die „Öffnung“ der traditionellen Ordinarienuniversität.

Nach einer Phase der Konsolidierung in den 1980er-Jahren begann Anfang der 1990er-Jahre ein 2. Reformzyklus, in dem die Begriffe Qualitätssicherung, Effizienzsteigerung und Wettbewerbsfähigkeit in den Vordergrund traten. Die Kritik an der hohen Regelungsdichte des österreichischen Hochschulsystems kulminierte in zwei weiteren Organisationsreformen (UOG 1993, UG 2002), in denen die universitäre Autonomie erweitert, aber zugleich neu definiert wurde. Autonomie wurde nun nicht als Individualfreiheit in Forschung und Lehre, sondern als institutionelle Autonomie, die mit wirtschaftlicher Eigenverantwortung einhergeht, interpretiert.

Das Universitätsgesetz von 2002 (UG 2002) gliederte die Universitäten aus der staatlichen Hoheitsverwaltung aus und konstituierte sie als öffentliche Unternehmen. Das war eine Abkehr von der im deutschen Sprachraum tief verankerten Tradition des „Kulturstaats“, der seinen kulturellen Einrichtungen und allen

voran seinen Universitäten ein wohlwollender Patron ist. Das Verhältnis von Staat und Universitäten wird nun gemäß dem Paradigma des „New Public Management“ (NPM) geregelt:

- Die staatliche Verwaltung zieht sich aus der Administration der Universitäten zurück und beschränkt sich auf Systemsteuerung. Der akademische Senat verliert an Bedeutung. Die früher von staatlichen Organen wahrgenommene Verantwortung wird teilweise auf den Universitätsrat (Steuerung auf institutioneller Ebene) und zum anderen Teil auf das Rektorat (umfassende Managementverantwortung) übertragen.
- Der Universitätsrat ist ein nichtstaatliches Aufsichtsorgan, das zu gleichen Teilen von der Regierung und vom Senat besetzt wird. Seine Funktionsperiode beträgt fünf Jahre, seine wichtigsten Aufgaben sind die Wahl des Rektors bzw. der Rektorin aus dem Dreiervorschlag des Senats sowie die Genehmigung aller strategisch bedeutsamen Entscheidungen des Rektorats.
- Der Rektor/die Rektorin wird nun vom „Primus inter pares“ zum Vorgesetzten. Die Universität ist der Dienstgeber des universitären Personals (seit 2004 gibt es privatrechtliche Dienstverträge; das „alte“ Personal behält die Beamtenposition). Die Universität erhält die staatliche Finanzierung in Form eines Globalbudgets, über das das Rektorat theoretisch voll disponieren kann. In der Praxis ist diese Disponibilität freilich stark eingeschränkt, denn der Großteil des Budgets fließt in Ausgaben für unkündbares Personal.

Das UG 2002 hat in Deutschland große Aufmerksamkeit auf sich gezogen und wird teilweise als Rollenmodell betrachtet. Aus der Ferne sind freilich nicht alle Schwachstellen

dieses Gesetzes auf den ersten Blick zu erkennen. Ohne die innovativen Elemente des UG 2002 zu leugnen, konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf die Widersprüche der neuen Universitätsorganisation, die den faktischen Handlungsspielraum der Universitäten und ihre Möglichkeiten zur Profilbildung einschränken.

Ein gravierender Mangel ist der Mechanismus der Budgetzuteilung an die einzelnen Universitäten. Solange diese im Rahmen der Kameralistik finanziert wurden, sah das Ministerium keine Veranlassung, die Kriterien der Budgetzuteilung offenzulegen, denn es behandelte die Universitäten wie unmündige Kinder. Nun aber haben die Universitäten volle Rechtsfähigkeit, sind also „mündig“. Man hätte sich daher mehr Transparenz bei der Finanzierung erwartet. Naheliegend wäre eine Studienplatzfinanzierung gewesen, die sich seit 1993 bei den Fachhochschulen bestens bewährt und auch von der Rektorenkonferenz gefordert wird. Ihre Grundkomponenten bestehen aus:

- einem Mengengerüst, das festlegt, wie viele Studienplätze es gibt (bzw. vom Staat finanziert werden);
- einem Preisgerüst, das Standardkosten („Normkosten“) pro Studienplatz definiert, wobei eine Gewichtung unterschiedlicher Studienfächer nach dem Finanzbedarf unerlässlich ist;
- einem Verfahren zur Abstimmung von Angebot und Nachfrage.

Die Politik hat sich stattdessen für eine undurchsichtige Fortschreibung des Status quo entschieden. Sie hat einige Begriffe aus dem NPM-Vokabular entlehnt, ohne die innere Logik des neuen Steuerungsmodells zu beachten. 20 Prozent der staatlichen Hochschulausgaben werden in Form eines formelgebundenen Budgets vergeben. Die restlichen 80 Prozent werden als Grundbudget auf der Basis von „Leistungsvereinbarungen“ vergeben, ohne dass die Kriterien budgetrelevanter „Leistungen“ nachvollziehbar wären. De facto hat die Behörde bei der Festlegung des Grundbudgets in etwa dieselben Ermessensspielräume wie zuvor.

Das entscheidende Hindernis für die Einführung einer Studienplatzfinanzierung ist der „offene Hochschulzugang“. Österreich hat beim Übergang vom Sekundar- zum Tertiärbereich einen Sonderweg eingeschlagen. Die allgemeine Studienberechtigung wird so kategorisch interpretiert, dass eine „Studienplatzbewirtschaftung“ unmöglich ist. Die österreichischen Universitäten haben auch dann kein Recht, Bewerber abzuweisen, wenn ihre Perso-

nal- und Raumkapazitäten hoffnungslos überlastet sind.

Vom offenen Hochschulzugang geht das Versprechen aus, dass das Studienangebot durch die Nachfrage der Studierenden gesteuert wird. Bei näherer Betrachtung entpuppt sich dies als reine Fiktion. Die staatliche Hochschulpolitik hat all die Jahre, in denen sie die Universitäten im Rahmen der Kameralistik finanzierte, die Ausbildungskapazitäten in einer von der studentischen Nachfrage deutlich abweichenden Weise gesteuert. Das hat zum Problem grotesk überfüllter Massenfächer geführt, in denen ein regulärer Studienbetrieb unmöglich geworden ist. Unter den Bedingungen der kameralistischen Hochschulfinanzierung war die staatliche Verwaltung für diese Missstände verantwortlich. Seit die Universitäten über ein Globalbudget verfügen, schreiben Politik und Medien die Verantwortung für die skandalösen Studienbedingungen in den Massenfächern den universitären Leitungsorganen zu, obwohl deren Handlungsspielraum durch den offenen Hochschulzugang massiv eingeschränkt ist. Eine wachsende Studiennachfrage ist unter den gegebenen Bedingungen in den meisten Fächern kein Gewinn, sondern ein Nachteil für die Universitäten. Dementsprechend gering ist ihr Interesse, die Attraktivität des Angebots zu erhöhen. Vom offenen Zugang gehen somit Anreize aus, die die erwünschten Wirkungen des „neuen Steuerungsmodells“ untergraben. Zusammenfassend kann man sagen, dass die Gestaltungsmöglichkeiten für die Leitungsorgane der Hochschulen zwar zugenommen haben (Globalbudget); dass aber die Möglichkeiten der Profilbildung beim Studienangebot weiterhin sehr begrenzt sind. Teilweise handelt es sich um Übergangerscheinungen – z.B. haben die Universitäten zwar die Personalhoheit, aber ein Großteil des Personals ist verbeamtet –, zum anderen Teil ist dies durch eine widersprüchliche Implementierung des neuen Steuerungsmodells bedingt.

Hans Pechar



Prof. Dr. Sabine Hering,
Prorektorin für Studium und Lehre
der Universität Siegen

Profilbildung im Sinne von dichotomer Merkmalsausprägung, einem „ganz oder gar nicht“ von Eigenschaften und Faktoren, scheint für kleine und mittlere Universitäten nicht der richtige Weg zu sein, denn dieser steht im Widerspruch zu integrativen Ansätzen der Hochschulreform früherer Jahrzehnte und zu den im Bologna-Prozess formulierten Zielen. Im Gegensatz zum „klassischen“ Verständnis von Profilanalyse wird hier anhand einer Feldanalyse gezeigt, wie sich statt eines zweidimensionalen Profils ein mehrdimensional angelegter „Hochschulraum“ eröffnet.

Heterogenität managen

Sinnvolle Lösungen für kleine und mittlere Universitäten

Das Instrument der klassischen Profilanalyse kann dazu dienen zu klären, welchen Nutzen das Verfahren der Einordnung der spezifischen Parameter in ein Spektrum dichotomer Gegenüberstellungen zur Charakterisierung der jeweiligen Hochschule und zur Gewinnung von Perspektiven für die Hochschulentwicklung erbringt.

Die Mehrzahl der externen Faktoren können zwar von der Hochschule selber wenig oder gar nicht beeinflusst werden, sie spielen aber für deren Positionierung eine wichtige Rolle. Deshalb sind u.a. folgende Parameter in die Überlegungen einzubeziehen: Ist die jeweilige Universität nahe an anderen Universitäten gelegen oder örtlich isoliert; ist sie eine traditionelle oder eine Reformuniversität; ist sie gut oder schlecht ausgestattet; ist sie regional gut oder schlecht eingebunden?

Die Universität Siegen beispielsweise liegt von anderen Universitäten weit entfernt (bis zum nächstgelegenen Hochschulstandort Gießen sind es ca. 80 Kilometer). Sie ist als ehemalige Gesamthochschule eine typische Reformuniversität (ohne die Fakultäten Medizin, Jura und Theologie), ihre Ausstattung (Personal/Finanzen) ist im nordrhein-westfälischen Vergleich relativ schlecht; sie ist aber sehr gut in die regionale Kultur und Wirtschaft eingebunden.

Noch wichtiger für die Einordnung der jeweiligen Universität in die bundesdeutsche Hochschullandschaft ist jedoch die Ausprägung der internen Faktoren. Traditionellen Dichotomien folgend werden hier in der Regel folgende Parameter abgefragt: Ist die jeweilige Universität

- geistes-/sozialwissenschaftlich orientiert – naturwissenschaftlich/technisch orientiert?
- fächerorientiert – studiengangorientiert?
- theoriebezogen – praxisbezogen?
- forschungsorientiert – lehrorientiert?
- stark segregiert – durchlässig?
- regional orientiert – international orientiert?

Spätestens jetzt werden die Nachteile der zweidimensionalen Profilbildung deutlich. Sie bildet zwar die traditionellen Vorstellungen eines Gegensatzes von Theorie und Praxis, Forschung und Lehre etc. ab, steht aber nicht nur

in klarem Widerspruch zu den integrationsorientierten Reformkonzepten, die seit den 1970er-Jahren die deutschen Hochschulen geprägt haben, sondern auch zu den erklärten Zielen des Bologna-Prozesses. Es scheint deshalb sinnvoll, die jeweiligen Hochschulentwicklungskonzepte auf der Basis einer Integration von Forschung und Lehre, von Theorie und Praxis zu vollziehen und sich weder in Bezug auf die gegenwärtige Charakterisierung, und schon gar nicht bei dem Entwurf von komplexen Entwicklungsperspektiven von dichotomen, zweidimensionalen Parametern leiten zu lassen.

Die Universität Siegen beispielsweise würde bei ihrer Zuordnung anhand der oben genannten Faktoren durchgehend im Mittelfeld bleiben – und damit scheinbar gar kein Profil ausweisen können, weil sie sowohl geistes- und sozialwissenschaftlich als auch natur- und technikwissenschaftlich ausgerichtet ist, weil sie Forschung für ebenso wichtig hält wie Lehre – und weil sie bewusst gleichzeitig in regionale wie in internationale Netzwerke eingebettet ist.

Die Hochschulen stehen also bei der Profilbildung weder vor widerspruchsfreien Rahmenbedingungen noch bekommen sie eindeutige Signale von außen, z.B. von den hochschulpolitischen Steuerungsinstanzen auf Landes-, Bundes- oder europäischer Ebene. Vor allem aber stehen die kleinen und mittleren Universitäten vor einem massiven inneren Widerspruch, wenn sie an der Vorstellung festhalten, dass Profilbildung – im Sinne von Dichotomisierung – die eindeutige und einseitige Markierung einzelner Merkmale bei gleichzeitiger Vernachlässigung anderer Eigenschaften bedeutet, die nicht ohne den Verlust von „Ganzheitlichkeit“ und „Integration“ abgetrennt werden können. Daher stellt sich die Frage: Wie können Profilbildungsprozesse von kleinen und mittleren Universitäten aussehen, wenn sie sich von den o.a. Parametern in ihrer Zweidimensionalität lösen?

Der mehrdimensional angelegte Hochschulraum

Die aufgezeigten Widersprüche verweisen darauf, dass der Profilbildung ein anderes Mo-

dell zugrunde gelegt werden muss. Es geht nicht um eine Entweder-oder-Entscheidung, sondern um die Vorstellung eines Hochschulraumes, der in seiner Dreidimensionalität die vielschichtige Anordnung von Zielen und Konzepten erlaubt bzw. geradezu dazu herausfordert. Durch gezielte Feldanalysen können sich die Hochschulen neue Räume eröffnen. Sie dürfen sich nicht darauf beschränken, die interne Vielfalt zu reduzieren, um sich auf einige wenige „marktgängige“ Perspektiven zu konzentrieren, sondern nach Möglichkeiten suchen, sich nach außen zu öffnen und Verbünde einzugehen.

Die nächstliegende Möglichkeit ist, Verbünde mit benachbarten Universitäten einzugehen, wie dies an mehreren Orten in Deutschland in den vergangenen Jahren erfolgt ist. Dass dies nicht immer möglich ist, zeigt das Beispiel Siegen aufgrund seiner „un-splendid isolation“. Anstelle dessen oder ergänzend dazu bieten sich Bündnisse mit ausländischen Universitäten an (z.B. die Vergabe von „joint degrees“ durch den Aufbau gemeinsamer Studiengänge). Vielfach praktiziert, aber noch weiter ausbaufähig sind Zusatzangebote in der Lehre im Rahmen von E-Learning-Verbänden mehrerer Universitäten im In- und Ausland.

Bislang zu wenig praktiziert wird die Kooperation mit außeruniversitären Forschungs- und Bildungseinrichtungen zur Institutionalisierung gemeinsamer Ausbildungs- oder Forschungsprogramme.

Inhaltliche Profilierung

Für die thematische Profilierung im Bereich der Forschung sind die Voraussetzungen klarer, weil jede Universität bestimmte Forschungsschwerpunkte entwickelt hat und gegenüber dem jeweiligen Wissenschaftsministerium in den Zielvereinbarungen regelmäßig ausweisen muss. Für eine Vertiefung oder Erweiterung dieser forschungsbezogenen Profilierung geben die großen Forschungsförderungseinrichtungen Orientierung. Hier gibt es in Deutschland gut ausgebaute Strukturen, deren Nutzung ein fester Bestandteil der akademischen Sozialisation ist.

Interessanter ist deshalb die Frage nach der thematischen Profilierung im Bereich der Lehre. Der Variantenreichtum an Bachelor- und Master-Studiengängen, der die europäische Hochschullandschaft nach dem Beginn des Bologna-Prozesses kennzeichnet, hat die vordem existierenden Vorstellungen eines geordneten Fachstudiums weitgehend außer Kraft gesetzt. In dem hier diskutierten Zusammenhang ist vor allem der Umstand von Bedeutung, dass „Bologna“ – wie bereits erwähnt – eine Profil-

bildung in der Lehre nicht nur erlaubt, sondern geradezu dazu auffordert.

Angesichts der Vielfalt und Originalität der Studiengänge, die in den letzten Jahren entstanden sind oder gegenwärtig aufgebaut werden, stellt sich die Frage, wie denn inmitten dieses allgemeinen Profilierungsdrucks noch darüber hinausgehende innovative, sinnstiftende und wegweisende Profilbildungen konzipiert werden können. Und: wie kann das selbstreferenzielle System aufgebrochen werden, das dadurch entstanden ist, dass die Hochschulen durch die Suche nach Alleinstellungsmerkmalen zunehmend nur noch auf die Konkurrenzsituation untereinander reagieren, ggf. noch auf Anreize des Arbeitsmarktes, aber kaum noch auf gesellschaftliche Herausforderungen?

Die Antwort darauf muss auf zwei Desiderate abzielen:

- Auf die Entwicklung sinnvoller didaktischer Modelle für die Fächer, die derzeit unter starkem Massenandrang leiden (wie das beispielsweise im Lehramt und in den Wirtschaftswissenschaften der Fall ist);
- auf die Beschäftigung mit aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen – wie z.B. die Akademisierung der Elementarerziehung; die Ausbildung an der Schnittstelle Ökonomie/Ökologie; die „Sozialpädagogisierung“ der Lehrerbildung oder die Ausbildung interkultureller und interreligiöser Kompetenz als Querschnittsaufgabe.

Durch die finanziellen Steuerungs- und Anreizmodelle, welche nach dem Abbau der „Ausfinanzierung“ von Universitäten die Handlungsmaximen der Hochschulleitungen leiten, haben die Regeln des Wettbewerbs Einzug in das System gehalten. Der Zwang zu Profilbildungsprozessen, der mit dieser Entwicklung einhergeht, wird derzeit in erster Linie als Wende zur „Verbetrieblichung“ begriffen. Universitäten sollen zu Unternehmen werden, die sich Marktnischen suchen, die „claims“ untereinander aufteilen, fusionieren oder „gesundschrumpfen“. Die kleinen und mittleren Universitäten haben es bei dieser Entwicklung besonders schwer, weil sie nicht das Zeug zum „Marktführer“ haben. Das könnte aber auch ihre Chance sein, neben den ökonomischen auch gesellschaftspolitische Parameter zu nutzen, um ihr Profil auszuprägen. Der Kampf um Wettbewerbsvorteile sollte nicht blind machen gegenüber der Tatsache, dass die gesellschaftlichen Diskurse im „Spätkapitalismus“ keineswegs eindimensional auf das „Ökonomische“ ausgerichtet sind, sondern auch Ökologie, Bildung und die Gestaltung des Sozialen auf der Agenda haben.

Durch Schwerpunktsetzung Profil bilden



Prof. Dr. Lothar Zechlin,
Rektor der Universität Duisburg-
Essen

Die Universitätsallianz Metropole Ruhr

Allianzbildung zwischen Hochschulen ist eine Möglichkeit, den vielfältigen Anforderungen an eine breite und hochwertige Ausbildung trotz abnehmender Ressourcen zu begegnen und Profilbildung nicht nur als Antwort auf Anpassungsdruck aufzufassen. Bei kreativer Gestaltung der Allianzen bleiben sowohl die Fülle des Fächerangebotes als auch wissenschaftlicher Tiefgang und Forschungsorientierung der Fachbereiche erhalten.

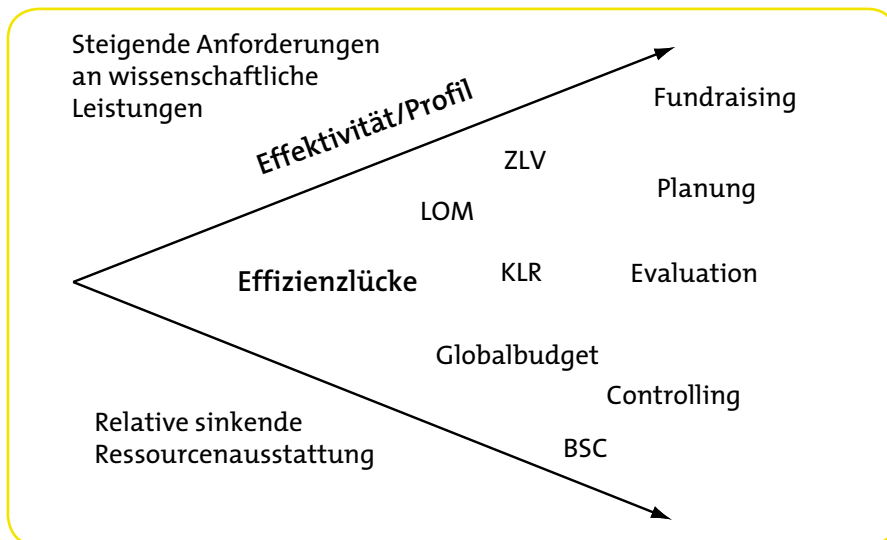
An den deutschen Hochschulen klafft zunehmend eine Schere zwischen steigenden Anforderungen an den wissenschaftlichen „Output“ und einer hierzu relativ sinkenden Ressourcenausstattung. Die Anforderungen wachsen quantitativ (z.B. müssen sie größere Anteile eines Altersjahrgangs graduieren), aber auch qualitativ (Absolventen sollen heute nicht nur über fachliches Grundwissen, sondern auch über methodische und soziale Kompetenzen verfügen, international ausgewiesen sein, sich interdisziplinär vernetzen können etc.). Auch in der Forschung und der Heranbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses sehen sie sich steigenden Anforderungen und einem härteren Wettbewerb (z.B. durch die Exzellenzinitiative) ausgesetzt. Die Lücke zwischen Anforderungen und Ressourcen müssen sie selbst schließen. Dazu erhöhen sie die Effizienz ihrer Arbeit, indem sie ihr Management verbessern („Machen wir die Dinge richtig?“). Die Schlagworte hierzu sind überall gleich: Strategische Planung, Controlling, Qualitätssicherung, Kostenrechnung, Ziel- und Leistungsvereinbarungen

u.a. Unter Profilgesichtspunkten geht es jedoch um die Effektivität („Machen wir die richtigen Dinge?“). Nicht die internen Instrumente stehen im Vordergrund, sondern die zu erbringenden Leistungen oder Produkte. Kaum eine Hochschule ist angesichts der wachsenden Anforderungen in der Lage, in Lehre, Forschung und Nachwuchsausbildung das gesamte Spektrum in allen Fächern in gleicher Weise quantitativ vollständig und qualitativ hoch anzubieten. Erforderlich wird die Bildung von Schwerpunkten. Das ist der Kern der Profilbildung.

„Profil“ bedeutet, dass sich Hochschulen angesichts der knapper werdenden Ressourcen entscheiden müssen, welche Bereiche ihres Leistungsspektrums sie verstärken oder auch nur halten wollen und welche Bereiche sie aufgeben. Es handelt sich zunächst um ein rein individuelles Merkmal der einzelnen Hochschule.

Differenzierung und ihre Kategorien

„Differenzierung“ bezeichnet die Unterschiedlichkeit zwischen mehreren Hochschulen bzw. die Herausbildung neuer Hochschultypen, die über die bisherige Unterteilung in „Universitäten“ und „Fachhochschulen“ hinausgeht. Dabei gibt es eine ganze Reihe von Kategorien, die mehr als nur die Gegenüberstellung von „vertikaler“ und „horizontaler“ Differenzierung ermöglichen. Schon bei der „vertikalen“ Differenzierung scheint es fraglich, ob etwa die durch die Exzellenzinitiative hervorgebrachte stärkere Spreizung zwischen „Forschungsuniversitäten“ und solchen Universitäten, die in einzelnen Fächern forschungsstark und in anderen in ihren Lehr-/Lernsystemen stark sind, unbedingt eine Hierarchisierung zum Ausdruck bringen muss (was der Begriff „vertikal“ aber suggeriert). Bei der für das US-amerikanische Hochschulsystem aussagekräftigen Differenzierung der Carnegie-Foundation z.B. handelt es sich erklärtermaßen nicht um ein „Ranking“, sondern um eine Typisierung. Weitere Diffe-



ZLV = Zielorientierte Leistungsvereinbarung; LOM = Leistungsorientierte Mittelvergabe;
KLR = Kosten- und Leistungsrechnung; BSC = Balanced Scorecard

renzierungskategorien sind etwa die Fächer-ebene (z.B. „Volluniversität“ oder „School of ...“), die Aufgabenebene (z.B. nicht allgemein „Lehre“, sondern „Weiterbildungsuniversität“ wie die Donau-Universität Krems, die sich auf postgraduale Master-Weiterbildungsprogramme spezialisiert), Reputation und Image ohne gewichtige Forschungsbereiche (hierzu dürften eine Reihe privater Universitäten gehören) und schließlich auch „horizontale“ Differenzierungen wie Verbünde von Hochschulen, die ihre Profile in einem geplanten Abgleich untereinander herausbilden bzw. zu einer größeren Einheit zusammenbringen.

Horizontale Allianzen

Verbünde mehrerer Universitäten und die damit eröffneten „horizontalen“ Differenzierungsmöglichkeiten scheinen im Kommen zu sein. In Niedersachsen sollen sich etwa die Universitäten Hannover, Clausthal und Braunschweig zu einer „trilokal-arbeitsteiligen, national und international wettbewerbsfähigen Niedersächsisch-Technischen Hochschule (NTH)“ (so die Pressemitteilung des Ministeriums) weiterentwickeln. Das neue schleswig-holsteinische Hochschulgesetz sieht für die drei Universitäten Kiel, Flensburg und Lübeck einen gemeinsamen Hochschulrat vor, der die Aufgabe hat, „die Struktur der Lehrangebote, die Profilbildung und die Forschungsschwerpunkte aller drei Universitäten besser aufeinander abzustimmen“. In Baden-Württemberg soll eine stärkere Profilbildung und gegenseitige Abstimmung zwischen den Universitäten Stuttgart, Hohenheim und Tübingen erzielt werden. Auch die Universitätsallianz Metropole Ruhr der Universitäten Bochum, Dortmund und Duisburg-Essen ist ein Beispiel hierfür, das allerdings auf einer Entscheidung der drei Universitäten selbst und nicht einer politischen Vorgabe beruht.

Universitätsallianz Metropole Ruhr

Die Universitätsallianz befindet sich in einem Ballungsraum, in dem über fünf Millionen Menschen leben und der durch eine reichhaltige Wissenschaftslandschaft gekennzeichnet ist: Neben den drei Universitäten beherbergt er drei Max-Planck-Institute, vier Fraunhofer-Institute, vier Leibniz-Institute, acht Fachhochschulen und je eine Kunst-, Fern- und Privatuniversität. Die Allianz ist keine „Kopfgeburt“, sondern beruht auf jahrelangen Vorarbeiten zwischen den Universitäten. Unter anderem sind sie gemeinsam Träger des Kulturwissenschaftlichen Instituts Essen, sie betreiben ein gemeinsames Büro in New York, es gibt ein

gemeinsames Programm zur Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses („Mentoring“) und sie haben sich kürzlich darauf verständigt, die Maschinenbau-fakultäten Bochum und Dortmund und die Medizinischen Fakultäten Bochum und Essen als gemeinsame Fakultäten zu führen.

Das eröffnet vielfältige Perspektiven. So ermöglicht die Bologna-Struktur, an allen vier Standorten breite, generalistisch qualifizierende Bachelor-Programme einzurichten, auf die spezielle, dem Profil der jeweiligen Universität entsprechende Master-Programme aufsetzen. Diese könnten in dem einen oder anderen Fall mit Forschungsschwerpunkten kombiniert zu integrierten MA/PhD-Programmen ausgestaltet werden. Auf diese Weise bleiben sowohl die Fülle des Fächerangebots als auch wissenschaftlicher Tiefgang und Forschungsorientierung erhalten, was jede einzelne Universität angesichts des Zwangs zur Profilbildung nur schwer leisten könnte. Denkbar wäre die Errichtung eines gemeinsamen „International Graduate Center Ruhr“, dem die internationale Vermarktung, die Vor-Ort-Betreuung internationaler MA-Studierender oder Doktorandinnen und Doktoranden, die interne Qualitätssicherung u.a. obliegen. Schnell realisierbare Perspektiven eröffnen sich vor allem in dem äußerst wichtigen und häufig nur ungenügend beachteten Bereich der Dienstleistungen, die von den zentralen Verwaltungen, Bibliotheken, Rechenzentren und anderen Einrichtungen gemeinsam erbracht werden können.

Die Organisationsstruktur stellt sicher, dass die Allianz mehr als ein Marketinggag ist. Zunächst ist auf der Grundlage eines im Frühjahr 2007 abgeschlossenen Vertrages ein gemeinsamer Koordinationsrat eingerichtet worden, dem die Rektoren und Kanzler der drei Universitäten angehören. Ab Herbst 2007 finden darüber hinaus einmal im Semester gemeinsame Sitzungen der kompletten Rektorate statt, auf denen in Workshops gemeinsame Projekte entwickelt und die Verantwortung für die Umsetzung personell zugeordnet werden sollen. Es bleibt auf diese Weise aber bei einer Netzwerkstruktur. Denkbar wäre aber auf mittlere Sicht die Bildung eines gemeinsamen Ausschusses der drei Hochschulräte, die derzeit durch das neue nordrhein-westfälische Hochschulrecht eingeführt werden. Dadurch wäre möglicherweise die Entwicklung zu einer Holding-Struktur eröffnet. Ob ein solcher Weg beschritten werden soll, wird sicherlich von den Erfahrungen der nächsten Jahre abhängen.

Lothar Zeclin



Dr. Achim Hopbach,
Geschäftsführer der Stiftung zur
Akkreditierung von Studiengängen
in Deutschland, Bonn

Profilbildung und Akkreditierung

Das deutsche Hochschulsystem differenziert sich zunehmend über die Unterschiede zwischen den traditionellen Hochschultypen hinaus. Dies drückt sich zum einen in der auch hochschulpolitisch bereits seit längerem geforderten Ausprägung wissenschaftlicher Profile der Hochschulen aus, zum anderen rückt spätestens mit der sogenannten Exzellenzinitiative die Existenz unterschiedlicher qualitativer Niveaus in den Blickpunkt der hochschulpolitischen Diskussion. Beide Entwicklungen werfen auch die Frage auf, ob die bestehenden Ansätze und Instrumentarien der Akkreditierung von Studiengängen geeignet sind, den Anforderungen an ein sich differenzierendes Hochschulsystem gerecht zu werden.

Als Anlass der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen vereinbarten Kultusministerkonferenz (KMK) und Hochschulrektorenkonferenz (HRK) im Jahr 1998 eine Reform des Verfahrens der staatlichen Zulassung von Studiengängen; die Prüfung der Güte von Studiengängen und die Einhaltung formaler Vorgaben sollte nicht mehr ministeriell, auf der Grundlage von Rahmenprüfungsordnungen, sondern durch ein auf „peer review“ gestütztes Akkreditierungsverfahren erfolgen. Unter den von KMK und HRK 1998 definierten Zielen der Akkreditierung (Beschluss der HRK v. 06.07.1998; Beschluss der KMK v. 03.12.1998) kam der Abkehr von dem für die Studienganggestaltung allzu engen Korsett der Rahmenprüfungsordnung und im Gegenzug der Ermöglichung und Förderung von Vielfalt und Profilbildung im deutschen Hochschulsystem zentrale Bedeutung zu.

Ob Akkreditierung ein Verfahren der Qualitätssicherung ist, das einen Beitrag zur Profilbildung leisten kann, hängt wesentlich von zwei Prinzipien der Akkreditierung ab: Akkreditierung ist eine formalisierte Entscheidung darüber, ob der Akkreditierungsgegenstand, hier also Studiengänge, bestimmten Standards entspricht. Die Entscheidung ist idealiter positiv oder negativ, wobei im deutschen Akkreditierungssystem genauso wie in vielen anderen Systemen als weitere Variante die positive Entscheidung unter Auflagen vorgesehen ist.

Um die Übereinstimmung des Akkreditierungsgegenstandes mit definierten und bekannten Vorgaben überprüfbar zu machen, muss eine Akkreditierungsentscheidung notwendigerweise auf definierten Kriterien basieren.

Akkreditierung und horizontale Profilbildung

Ein Blick auf die derzeit gültigen Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen zeigt,

dass dies ein geeignetes Verfahren ist, um der zunehmenden horizontalen Profilbildung gerecht zu werden. Sämtliche Kriterien sind ausdrücklich ohne inhaltsbezogene Festlegungen formuliert und rekurren ausschließlich auf die von der Hochschule selbst definierten Bildungsziele und deren adäquate Operationalisierung. Im Wesentlichen beziehen sich dabei die ersten beiden Kriterien auf die inhaltliche Ausgestaltung der Studiengänge.

Kriterium 1 – Systemsteuerung der Hochschule: „Als Grundlage für eine qualitätsorientierte Entwicklung und Durchführung der Studiengänge hat die Hochschule ein eigenes Verständnis von Qualität in Studium und Lehre entwickelt und kann dies auch dokumentieren.“ (Akkreditierungsrat: Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen; Beschluss vom 17.07.2006)

Kriterium 2 – Bildungsziele des Studiengangskonzeptes: „Das Studiengangskonzept orientiert sich an wissenschaftsadäquaten fachlichen und überfachlichen Bildungszielen, die dem angestrebten Abschlussniveau adäquat sind.“ (ebd.)

Diese Kriterien benennen zwar Referenzpunkte für die Formulierung von Bildungszielen; allerdings ausdrücklich ohne verbindliche inhaltliche Standards. Wie wichtig diese Festlegung ist, zeigt auch die Tatsache, dass in den letzten Verfahren zur Reakkreditierung von Akkreditierungsagenturen die Gewährleistung des größtmöglichen inhaltlichen Gestaltungsspielraums für Hochschulen eines der zentralen Prüfkriterien war und in einem Fall auch zu Auflagen führte. Zwar fördert die derzeitige Programmakkreditierung die Profilbildung, sie ist jedoch nicht geeignet, diese auch zu zertifizieren, da hierfür profilspezifische Kriterien erforderlich wären. Diese widersprächen allerdings dem systemkonfigurierenden Prinzip, den Hochschulen größtmögliche Freiheiten zu belassen. Infolgedessen ist das derzeitige Sys-

tem auch nur sehr eingeschränkt in der Lage, unterschiedliche Hochschulprofile zu dokumentieren.

Akkreditierung und vertikale Profilbildung

Die derzeitigen Akkreditierungskriterien beziehen sich zum einen auf formale Standards wie etwa die Regeln über die Summe der ECTS-Punkte in einem Studiengang, die einzuhalten sind. Derartige Kriterien beschreiben somit keine „Schwelle“, die ein Studiengang überschreiten muss, um akkreditiert zu werden. Zum anderen beziehen sich einige Kriterien auf die Güte des Studiengangskonzeptes und dessen Umsetzung, könnten daher grundsätzlich unterschiedliche Niveaus zertifizieren. Allerdings müssten sie dann, um den grundlegenden Anforderungen an Akkreditierungskriterien zu genügen, in einer Weise formuliert werden, die weg von einer qualitativen und hin zu einer quantitativen Begutachtung führen. Als Beispiel seien die Ressourcen des Studiengangs angeführt: Um unterschiedliche Qualitätsniveaus zertifizieren zu können, müsste etwa die Zahl der Professuren in dem Studiengang, die für unterschiedliche Qualitätsniveaus notwendig sind, definiert werden. Dem gegenüber stand bei den 1999 formulierten Kriterien die Frage im Vordergrund, ob die Ressourcen denn geeignet sind, den Studiengang gemessen an seiner eigenen Zielsetzung adäquat durchzuführen. Ergebnis dieser Begutachtung kann natürlich die Erkenntnis sein, dass die Ressourcen hervorragend sind, weil zum Beispiel die Lehrenden-Lernenden-Rate überdurchschnittlich gut ist. Das heißt also, dass solche auf eine qualitative Beurteilung abzielende Kriterien nicht etwa hohe Qualität oder Exzellenz verhindern, vielmehr geschieht deren Abbildung qualitativ und nicht quantitativ.

Weiterentwicklung des Akkreditierungssystems

Die Kultusministerkonferenz hat den Akkreditierungsrat gebeten, Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Akkreditierungssystems vorzulegen, die institutionell orientierte Komponenten in den Mittelpunkt rückt. Blendet man die mit der Einführung der Akkreditierung verfolgten Ziele der Gleichwertigkeit der Hochschulabschlüsse und die Reform der staatlichen Zulassung aus, so liegt nahe, dass das Instrumentarium institutionell orientierter Akkreditierungsverfahren sich differenzierenden Hochschulsystemen besser gerecht werden, da sie die Eigenverantwortung der Hochschule für die Gewährleistung hoher Qualität stärken und das Profil der Hochschule sowie ihren Anspruch an die eigene Qualität ins Zentrum der Begutachtung rücken.

Fazit

Das System der Studiengangakkreditierung in Deutschland fördert durch fehlende inhaltsbezogene Standards die horizontale Profilbildung. Es ist jedoch nur eingeschränkt in der Lage, Hochschulprofile zu dokumentieren, und nicht in der Lage, Hochschulprofile zu zertifizieren.

Das Instrumentarium der Akkreditierung ist nur eingeschränkt und nur bei starker Input-Orientierung geeignet, das Erreichen unterschiedlicher Qualitätsniveaus zu zertifizieren. Institutionelle Ansätze der Akkreditierung werden sich differenzierenden Hochschulsystemen besser gerecht, da die profilbildenden Steuerungsinstrumente Gegenstand der Begutachtung sind.

Achim Hopbach



Dr. Volker Meyer-Guckel,
Stellvertretender Generalsekretär,
Stifterverband für die Deutsche
Wissenschaft, Essen

Mut zur Markenbildung

Exzellenzstrategien für kleine und mittlere Hochschulen

Kleine und mittlere Hochschulen stehen vor anderen Herausforderungen im internationalen Wettbewerb als ihre großen Mitbewerber. Selten gehören sie zu den „Leuchttürmen“ in der Wissenschaftslandschaft, stattdessen müssen sie schnell und flexibel auf die Anforderungen des Bildungs- und Forschungsmarktes reagieren, ein charakteristisches Leistungsprofil entwickeln und Allianzen eingehen. Profilbildung, Kooperation und Wettbewerb schließen sich im derzeitigen dynamischen Veränderungsprozess der Hochschulen nicht aus. Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und die Heinz Nixdorf Stiftung wollen mit ihrem gemeinsamen Programm „Profil und Kooperation – Exzellenzstrategien für kleine und mittlere Hochschulen“ diese Hochschulen in ihrer Wettbewerbsfähigkeit stärken. In dem Programm werden überzeugende Hochschulentwicklungs- und Profilbildungsstrategien ausgezeichnet und in der zweijährigen Förderphase durch einen Programmbeirat begleitet.

Die Veränderungsdynamik im deutschen Hochschulsystem ist derzeit größer als jemals zuvor in der Wissenschaftsgeschichte. Indikator für diesen Prozess ist die zunehmende vertikale wie horizontale Ausdifferenzierung der Hochschullandschaft. Die Trennlinien verlaufen längst nicht mehr entlang der vermeintlichen Grenze eines binär strukturierten Hochschulsystems, sondern auch innerhalb der jeweiligen Hochschultypen. Ebenfalls zu beobachten ist ein Aufbrechen der bislang starken Versäulung des Wissenschafts-systems; sowohl inhaltliche als auch institutionelle Kooperationen, zum Teil politisch forciert, zum Teil wissenschaftsgetrieben, stehen allenthalben auf der Tagesordnung organisatorischer Entwicklungsstrategien deutscher Forschungsinstitutionen.

Worin liegt der Auslöser für diesen Prozess? Während der finanzielle Spielraum für Hochschulen immer enger wird, sehen sie sich gleichzeitig mit einem wachsenden Aufgabenspektrum und steigenden gesellschaftlichen Erwartungen konfrontiert: Auf einem sich zunehmend internationalisierenden Wissenschafts- und Bildungsmarkt müssen sich Hochschulen zwischen exzellenter Forschung und Wissenstransfer, Ausbildung für den Arbeitsmarkt und lebenslangem Lernen, Verantwortung für die Region und internationaler Ausrichtung positionieren. Gleichzeitig gilt es für die einzelne Institution, sich im Wettbewerb um staatliche wie private Ressourcen zu behaupten. Deregulierung und Autonomisierung fordern Hochschulleitungen, Verwaltungen und Wissenschaftler ebenso wie die Studienstrukturreform, die steigende Zahl von Stu-

dierenden eines Altersjahrgangs, die Reform des Hochschulzugangs und die Einführung von Studiengebühren. Neben dem rapiden Wandel der wissenschaftspolitischen Rahmenbedingungen und der gesellschaftlichen Erwartungen stehen die Hochschulen aber auch vor systemimmanenten Herausforderungen wie der zunehmenden Spezialisierung der Wissenschaft und der Notwendigkeit, disziplinäre Exzellenz und interdisziplinäres Arbeiten optimal zu vereinbaren. Kaum eine einzelne Hochschule kann allen Anforderungen, die an sie gestellt werden, in gleicher Weise gerecht werden und das Humboldtsche Ideal einer „universitas litterarum“ mit einem umfassenden Fächerspektrum und einer gleichwertigen Qualität von Forschung und Lehre verknüpfen.

Das deutsche Hochschulsystem wird sich in Zukunft weiter ausdifferenzieren – und das sowohl in vertikaler als auch in horizontaler Perspektive. In der öffentlichen Diskussion über Fragen der Differenzierung wird der vertikalen Perspektive vielfach größere Aufmerksamkeit geschenkt als der horizontalen Dimension, da vertikale Unterschiede nicht nur durch die Ressourcenausstattung, sondern auch durch Qualität und Reputation beschrieben werden. Auf Exzellenz basierende Reputation wird derzeit jedoch in der politischen Debatte – nicht zuletzt unterstützt durch die Exzellenzinitiative des Bundes – nahezu ausschließlich mit forscherscher Exzellenz gleichgesetzt. Horizontale Differenzierungsmerkmale, die sich im Fächerspektrum, dem Profil der Studienangebote und der Ausrichtung auf einen eher regionalen oder internationalen Referenzrahmen abbilden, stehen dagegen weniger zur Debatte. Wenn Dif-

ferenzierung im deutschen Hochschulsystem künftig in optimaler Weise vorangetrieben werden soll, müssen die horizontale wie vertikale Perspektive gleichermaßen in den Blick genommen und die argumentatorische Engführung des Exzellenzbegriffes geöffnet werden. Das bedeutet für die Hochschulen jenseits der klassifikatorischen Einteilung in die beiden bislang bestehenden Hochschultypen: Profilbildung im Wettbewerb und Mut zur Markenbildung – eine Forderung, die der Stifterverband bereits seit Ende der 1980er Jahre vertritt.

Die Ausgangspositionen in einem solchen Wettbewerb sind allerdings ebenso unterschiedlich wie die einzelnen Hochschulen. Aufgrund ihrer regionalen Lage, ihres Ausbaustandes, ihrer finanziellen Situation und ihrer Studierendenzahl zählen kleine und mittlere Hochschulen als Gesamteinstitution eher selten zur Gruppe der international wahrgenommenen Leuchttürme; in einzelnen Forschungs- und Lehrbereichen haben jedoch viele von ihnen auch nach internationalen Maßstäben Exzellenz entwickelt und spielen zudem in ihrer Region eine bedeutende Rolle.

Vor welchen spezifischen Herausforderungen stehen die kleinen und mittleren Hochschulen? Sie müssen in der Lage sein, flexibel auf die Anforderungen des Bildungs- und Forschungsmarktes reagieren zu können, Akzente zu setzen, Stärken auszubauen und mit einem charakteristischen Leistungsprofil um öffentliche und private Mittel zu werben. In einigen Fällen kann es darüber hinaus sinnvoll sein, Kompetenzen verschiedener Hochschulen zusammenzuführen, um Doppelstrukturen und Überschneidungen zu vermeiden, Ressourcen zu bündeln und damit leistungsstarke und profilrelevante Angebote zu schaffen. Einige Hochschulen werden sich sogar radikal neu erfinden müssen, wenn sie wettbewerbsfähig bleiben wollen.

Profilbildung, Kooperation und Wettbewerb schließen sich dabei nicht gegenseitig aus. Da der Wettbewerb im Wissenschaftssystem zunehmend international geführt wird, muss es in erster Linie darum gehen, den eigenen Wissenschaftsstandort national wie international zu positionieren, die vorhandenen Kompetenzen zusammenzuführen und sich in Verbänden komplementär zu ergänzen. Kooperationen und klare Schwerpunktsetzungen sind geeignete Instrumente, um eine eigene „Marke“ zu schaffen, spezifische Profile in Forschung, Lehre, Nachwuchspflege und Weiterbildung herauszubilden, innovative Transfermodelle zu entwickeln und Ressourcen effektiver und effizienter zu nutzen. Ein Blick auf die deutsche Hochschullandschaft zeigt jedoch, dass sich bislang erst wenige Hochschu-

len diesem Umstrukturierungsprozess offensiv gestellt haben. Kooperationen sind häufig politisch erzwungen oder kommen zufällig zustande; als Kernbestandteil der Hochschulentwicklung verfolgen erst wenige Einrichtungen strategische Partnerschaften. Auch Zusammenschlüsse oder Teilfusionen von Hochschulen werden bisher fast immer durch politische Vorgaben vollzogen anstatt von den Hochschulleitungen offensiv und strategisch ins Auge gefasst zu werden.

Um den Differenzierungsprozess im deutschen Hochschulsystem fördernd zu begleiten, stärkt der Stifterverband in einem gemeinsamen Programm mit der Heinz Nixdorf Stiftung kleine und mittlere Hochschulen in ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Ziel des Programms „Profil und Kooperation – Exzellenzstrategien für kleine und mittlere Hochschulen“ ist es, diese in ihrem Umstrukturierungsprozess zu unterstützen und das Spektrum möglicher Strategien zur Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit durch die Förderung innovativer Lösungen besser auszuschöpfen. In einem Wettbewerb werden überzeugende Hochschulentwicklungs- und Profilbildungsstrategien ausgezeichnet und in der zweijährigen Förderphase durch einen Programmbeirat begleitet.

Volker Meyer-Guckel

Profil und Kooperation – Exzellenzstrategien für kleine und mittlere Hochschulen

Gemeinsames Förderprogramm des Stifterverbandes und der Heinz Nixdorf Stiftung

Dotierung: Fünf beispielhafte Hochschulentwicklungs- und/oder -kooperationskonzepte sollen ausgezeichnet und zwei Jahre lang mit jeweils 200.000 Euro p.a. gefördert werden. Das Preisgeld ist für die Weiterentwicklung und Umsetzung der individuellen Wettbewerbsstrategie der Hochschule zu verwenden.

Die Antragstellung war bis 10. Juli 2007 möglich. Der Beirat des Stifterverbandes nominierte in seiner Sitzung am 10. September 2007 elf Hochschulen für die Endrunde am 12. Dezember 2007. Der Beirat trifft gemeinsam mit dem Stifterverband und der Heinz Nixdorf Stiftung am 12. Dezember 2007 die Förderentscheidung. Die Konferenz am 12. Dezember 2007 ist öffentlich.

(Quelle: www.stifterverband.de/)

Kommentar

Stark in vielen Funktionen und flexibler als die „großen Tanker“?



Prof. Dr. Barbara M. Kehm

Auf der Systemebene ebenso wie auf der institutionellen Ebene der Hochschulen ist das Steuerungshandeln deutlich komplexer geworden. Die Hochschulen gewinnen an institutioneller Autonomie – bis hin zur universitären Vollrechtsfähigkeit in Österreich – und die nationalen Hochschulsysteme an innerer Differenzierung. Dabei ist die staatliche Seite nicht mehr durchgängig der wichtigste Akteur: Durch die Delegation einer Reihe ehemals staatlicher Aufsichtsfunktionen an externe Agenturen und Hochschulräte entstanden neue Rechenschafts- und Kontrollmechanismen. Hinzu kommt ein wachsender Wettbewerbsdruck und nicht zuletzt mit diesem eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Profil.



Prof. Dr. Evelies Mayer,
Staatsministerin a.D.,
Technische Universität Darmstadt

Wo, wie dies bei den jüngeren und mittelgroßen Universitäten außerhalb der Metropolen vielfach der Fall ist, die Verflechtung mit der Region bedeutsam ist, z.B. regionale Versorgungsaufgaben wahrzunehmen sind, lässt sich eine Profilbildung über inhaltliche Schwerpunktsetzungen nicht ohne weiteres bewerkstelligen. Hier stehen manche Hochschulen vor der Aufgabe „Heterogenität zu managen“, anstatt sich auf starke Bereiche zu konzentrieren.

Die Gruppe der jüngeren, mittelgroßen Universitäten außerhalb von Großstädten und Ballungsräumen in Deutschland, deren Situation in dieser Darmstadt-Kassel-Runde im Zentrum der Diskussion stand, hat für eine Profilbildung unterschiedliche Ausgangspunkte. Hinzu kommt, dass es in Deutschland um multiple Reputationen geht. Die präsentierten Beispiele zeigen, wie vielfältig und innovativ die Ideen und Ansätze sind, die an den Universitäten entwickelt und umgesetzt werden. So setzt die Universität Siegen auf Profilbildung in der Lehre, die Universität Lüneburg auf die Attraktivität eines Unikats und die Universität Duisburg-Essen auf eine Allianz mit Partneruniversitäten im Ruhrgebiet, um als Metropolregion im Wettbewerb mit anderen Wissenschaftsregionen ihr Profil in der Forschung zu stärken. Hier gilt es, die Chancen horizontaler Differenzierung zwischen Universitäten und der internen Differenzierung einzelner Universitäten stärker in die öffentliche Wahrnehmung zu rücken.

Profilierung und Steigerung der Sichtbarkeit heißt aber auch Fokussierung. Für die meisten Universitäten bedeutet dies, nach Alleinstellungsmerkmalen zu suchen und Schwerpunktsetzungen voranzutreiben. Verbünde und Allianzen können in diesem Zusammenhang dazu dienen,

- Potenziale auszubauen;
- Effizienz- und Effektivitätsgewinne zu erzielen;
- durch Komplementarität wettbewerbsfähiger zu werden.

Was also sind die neuen Akzente, die in den derzeitigen Mainstream der Förderung einfließen sollten? Eine Konzentration auf Formen von Forschung, Lehre und Praxis, die mittelgroße Universitäten besser machen können als die „Tanker“, stellt eine Möglichkeit dar, den Vorteil ihrer größeren Flexibilität zur Geltung zu bringen. Die Schaffung intelligenter Verbünde scheint ein vielversprechender weiterer Ansatz zu sein.

Der derzeitige Wettbewerb im Hochschulwesen legt allerdings Kriterien für Leistungen fest, mit denen die jüngeren und mittelgroßen Universitäten systematisch von dem ausgeschlossen werden, was modisch unter „Exzellenz“ reüssiert. Die Fixierung auf „World-Class-Universities“ in der Forschung verstellt den Blick auf horizontale Vielfalt, weil andere Leistungen im Rahmen der vorherrschenden Kriterienkataloge zu kurz kommen.

Auch steht die Frage im Raum, wie bei der derzeit vorherrschenden Form der Studiengangakkreditierung eine Profilvielfalt gefördert werden kann. Das System der Akkreditierung lässt im Prinzip verschiedene Profile zu, leistet aber keine Zertifizierung von Profilen. Insgesamt scheinen Mittelvergabe und Akkreditierung eher Homogenisierung als Vielfalt zu fördern. Dass ein Gegengewicht zur einseitigen Förderung von Forschungsexzellenz und von Imitationsverhalten wichtig ist, damit die Funktionsvielfalt stabilisiert wird, sehen immer mehr einflussreiche Akteure. Dafür spricht zum Beispiel auch die Zunahme von Preisen „für exzellente Lehre“. Zu diesen Gegengewichten gehört auch das Programm des Stifterverbandes



Prof. Dr. Ulrich Teichler
Internationales Zentrum für
Hochschulforschung Kassel

„Profil und Kooperation – Exzellenzstrategien für kleine und mittlere Hochschulen“, das darauf abzielt, innovative Modelle und Gesamtstrategien zur individuellen Profilbildung dieser Hochschulen zu fördern.

Es bedarf auch wissenschaftlicher Analysen auf struktureller Ebene, die die Wirkungen untersuchen, welche die beobachtbaren Verschiebungen im Wertesystem auslösen. Diese Verschiebungen im Wertesystem drücken sich mittlerweile in strukturellen Verwerfungen aus (z.B. ist die Rede von „guten“ und „schlechten“ Drittmitteln), die ein Korrektiv benötigen. Analysen zur Differenzierung im Hochschul-

wesen haben auch der Frage nachzugehen, ob die einseitige Behandlung der Funktionen der Hochschule eine Folge des Messsystems ist: Lassen sich die Leistungen der Hochschule, die nicht zur Forschung gehören, schlecht messen, und kommen sie deshalb bei der Förderung der Hochschulen ins Hintertreffen, oder werden sie so wenig gemessen, weil ihnen hochschulpolitisch so geringe Bedeutung zugewiesen wird?

In jedem Fall sollte vermieden werden, dass die Logik des Hochschulsystems von den Bedingungen ihrer Leistungsmessung bestimmt wird.

Barbara M. Kehm, Evelies Mayer, Ulrich Teichler

Lebhaft wurde über Profilbildung im Kontext und Umfeld der Exzellenzinitiative diskutiert. Rechts im Bild: und Dr. Sabine Behrenbeck aus der Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates.

Unten: Prof. Dr. Uwe Schneidewind, Universität Oldenburg.



Impressum
**hi - hochschule innovativ
Darmstadt-Kassel-Runde**

Ausgabe 19 – Oktober 2007

Herausgeber

 Prof. Dr. Barbara M. Kehm,
Universität Kassel, v.i.S.d.P
(kehm@incher.uni-kassel.de)

 Prof. Dr. Evelies Mayer,
Technische Universität
Darmstadt
(emayer@ifs.tu-darmstadt.de)

 Prof. Dr. Ulrich Teichler,
Universität Kassel
(teichler@incher.uni-kassel.de)

Redaktion

 Christiane Rittgerott
www.uni-kassel.de/incher

Verlag

 Lemmens Medien GmbH
Matthias-Grünewald-Str. 1-3
D-53175 Bonn
info@lemmens.de
www.lemmens.de

 hi - hochschule innovativ
im Internet:
www.lemmens.de
www.uni-kassel.de/incher

 Herstellung:
Courir-Media GmbH, Bonn

ISSN 1436-7785


Informationen zu ausgewählten Universitätsallianzen im Internet
Universitätsallianz Metropole Ruhr

 „Universitätsallianz Metropole Ruhr: Eine neue
Instanz in der Wissenschaftslandschaft“, Ge-
meinsame Presseinformation der „Universitäts-
allianz Metropole Ruhr“, Universitäten Bochum,
Dortmund, Duisburg-Essen vom 12.03.2007
(www.pm.rub.de/pm2007/msg00096.htm)

 Kooperationsvereinbarung der Universitäten
Bochum, Dortmund und Duisburg-Essen
(http://www.pm.ruhr-uni-bochum.de/imperia/
md/content/pressestelle/koop_bo_do_due.pdf)

Universitätsallianz Stuttgart/Tübingen/Ulm

 „Universität Hohenheim gründet Allianz mit
Stuttgart, Tübingen und Ulm“, Pressemitteilung

 der Universität Hohenheim vom 16.10.2007
(https://www.uni-hohenheim.de/uploads/tx_
newspmf/pm753_20071015.pdf)

Niedersächsisch Technische Hochschule

 „Gründung einer Niedersächsisch Technischen
Hochschule“, Pressemitteilung Referat für Pres-
se- und Öffentlichkeitsarbeit des Niedersäch-
sischen Ministerium für Wissenschaft und Kul-
tur vom 16.04.2007 (http://idw-online.de/pages/
de/news204511)


Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie Referentinnen und Referenten des 19. Workshops der Darmstadt-Kassel-Runde im April 2007 an der Universität Kassel.

**Der nächste Workshop der Darmstadt-Kassel-Runde
findet am 8. und 9. November 2007 in Kassel statt zum Thema**

**„Messung“ der Erträge von Hochschulen – unvermeidbar einseitig
oder ein potenzieller Beitrag zur Funktionsvielfalt?**

Veranstaltungsort:
Eulensaal, Murhardsche Bibliothek
Brüder-Grimm-Platz 4 A
D-34117 Kassel