

Abhandlungen zu Bildungsforschung und Bildungsrecht

Band 6

Aufbruch an deutschen Hochschulen

**Beiträge zur Reform
des deutschen Hochschulwesens**

Herausgegeben von

Friedrich Thießen



Duncker & Humblot · Berlin

FRIEDRICH THIESSEN (Hrsg.)

Aufbruch an deutschen Hochschulen

Abhandlungen zu Bildungsforschung und Bildungsrecht

Herausgegeben von Frank-Rüdiger Jach und Siegfried Jenkner

Band 6

Aufbruch an deutschen Hochschulen

Beiträge zur Reform
des deutschen Hochschulwesens

Herausgegeben von
Friedrich Thießen



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Aufbruch an deutschen Hochschulen : Beiträge zur Reform
des deutschen Hochschulwesens / Hrsg.: Friedrich Thießen. –
Berlin : Duncker und Humblot, 2000
(Abhandlungen zu Bildungsforschung und Bildungsrecht ; Bd. 6)
ISBN 3-428-10370-X**

Alle Rechte vorbehalten
© 2000 Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Fremddatenübernahme: Klaus-Dieter Voigt, Berlin
Druck: Color-Druck Dorfi GmbH, Berlin
Printed in Germany

ISSN 1433-0911
ISBN 3-428-10370-X

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☐

Geleitwort

Globalisierung ist ein Phänomen, das nicht nur die Wirtschaft, sondern auch die Hochschulen erfasst. Die internationale Konkurrenz der sich entwickelnden gesamteuropäischen Hochschullandschaft wird spürbar. Viele in Deutschland trauen den deutschen Hochschulen nicht zu, in diesem Wettbewerb zu bestehen. Stagnation und Verkrustung, die deutschen Probleme der 80er und 90er Jahre, machen auch dem Wissenschaftsbereich zu schaffen. Die Wirtschaft fordert größere Flexibilität sowie mehr Kreativität und Spitzenleistungen.

Ansatzpunkte für Veränderungen gibt es viele. Hinter den Begriffen Leistungsprinzip, Hochschulautonomie, Netzwerkbildung, internationale akademische Grade u. v. m. stecken Konzepte, die Chancen haben, in den nächsten Jahren übergreifend umgesetzt zu werden. „Faule Professoren rauschmeißen“, diese provokativ vorgetragene Forderung Klaus Landfrieds ist nur der spektakulärste Ausdruck des unbedingten Veränderungswillens geworden.

Der vorliegende Band zur Hochschulreform möchte bereits Erreichtes und noch zu Erreichendes zusammenbringen. Fünf Lehrstühle aus dem Finanzbereich, die neue Lehrkonzepte bereits umgesetzt haben, stellen ihre Innovationen vor. Fünf führende Institutionen des deutschen Bildungswesens berichten aus ihrer Sicht über die Stärken und Schwächen der deutschen Hochschulen und entwickeln Visionen für die Zukunft.

Ich bin zuversichtlich, dass die in diesem Band geäußerten Vorstellungen intensiv diskutiert und die interessanten und richtungsweisenden Visionen umgesetzt werden.

Frankfurt am Main, im August 2000

Dr. Martin Kohlhaussen
Vorstandssprecher
der Commerzbank AG

Vorwort

Am 5. April 2000 fand im Hause der Commerzbank in Frankfurt ein Symposium zum Strukturwandel an deutschen Hochschulen statt. Veranstalter waren *Prof. Dr. Christian von Borczyskowski*, Rektor der Technischen Universität Chemnitz und *Klaus Müller-Gebel*, Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG.

Als Referenten waren die Spalten derjenigen Verbände geladen, die den derzeitigen Strukturwandel maßgeblich mittragen. Daneben berichteten fünf innovative Professuren über ihre Konzepte und erläuterten die Probleme, welche die Umsetzung von Innovationen in den herrschenden Universitätsstrukturen mit sich bringen.

Der vorliegende Band fasst die Beiträge zusammen. Er ist ein Dokument des Strukturwandels. Forderungen *nach* Veränderungen und die Erfahrungen *bei* Veränderungen beleuchten das Wünschenswerte und das Machbare.

Für ihren Beitrag an der Entstehung dieses Buches sei allen Mitwirkenden gedankt. Insbesondere gilt der Dank den *Autoren*, die trotz großer Arbeitsbelastung ihre Visionen und Erfahrungen einbrachten. *Klaus-Friedrich Otto*, Herausgeber und Chefredakteur der Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, wird für die souveräne Leitung des Symposiums gedankt. Dann ist den Mitarbeitern der Commerzbank zu danken, die bei der Vorbereitung des Symposiums halfen. Insbesondere, aber nicht abschließend sind dabei zu nennen: Herr *Harald Stender*, Frau *Dipl.-Ök. Sylvia Marinov*, Frau *Dipl.-Kffr. Yvonne Kury* und Frau *Ines Lange*. Schließlich musste das Manuskript bewältigt werden. Hier ist in erster Linie Frau *Uta Martin*, Frau *Kerstin Trautloft* und Frau *Kathrin Lohse*, Frau *Dipl.-Kffr. Gabriele Viehweg* und Herrn *Dipl.-Kfm. Alexander Aulibauer* Dank zu sagen, die mit großem Einsatz die Entstehung des Buches von Anfang an begleiteten. Herzlicher Dank wird auch dem *Verlag* geschuldet.

Chemnitz, im Juni 2000

Friedrich Thießen

Inhaltsverzeichnis

Die Beiträge im Überblick: Zusammenfassung	11
--	----

A. Einleitung

Klaus Müller-Gebel

Die Sicht der Praxis: Forderungen an das deutsche Hochschulwesen	21
--	----

Christian von Borczyskowski

Die Sicht der Wissenschaft: Forderungen aus dem deutschen Hochschulwesen	25
--	----

B. Kritik am System und Visionen für die Zukunft

Theodor Berchem

Die Leistungsfähigkeit deutscher Universitäten im internationalen Vergleich	31
---	----

Klaus Landfried

Anreizsysteme im Hochschulwesen	35
---------------------------------------	----

Arend Oetker

Stärken und Schwächen deutscher Universitäten aus den Erfahrungen der Wirtschaft heraus	41
---	----

Hans Joachim Meyer

Lebenslanges Lernen	47
---------------------------	----

Winfried Schulze

10 Thesen zur Hochschulpolitik – 1993 und heute	55
---	----

C. Reformbeispiele: Innovative Konzepte

Hans Ulrich Buhl

Financial Management und Electronic Commerce an der Universität Augsburg	63
--	----

Günter Franke

Mathematische Finanzökonomie an der Universität Konstanz	77
--	----

<i>Birger P. Priddat und Stephan A. Jansen</i>	
Mergers & Acquisitions an der Privaten Universität Witten/Herdecke	85
<i>Dietrich Ohse</i>	
Fokussierung als Fakultätsstrategie an der Universität Frankfurt	95
<i>Friedrich Thießen</i>	
Investment Banking an der Technischen Universität Chemnitz	101

D. Anhang

Questionnaire zur Situation der Hochschulen in Deutschland	
Fragen und Antworten	109

Die Beiträge im Überblick: Zusammenfassung

Klaus Müller-Gebel, Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG, fasst die Probleme des deutschen Hochschulwesens in drei Punkten zusammen, die eng miteinander verzahnt sind: Strukturproblem, Organisationsproblem, Mentalitätsproblem. Im deutschen Hochschulwesen existiert eine Vielzahl von institutionellen Barrieren, die das Anpassen an moderne Entwicklungen erschwert (Strukturproblem). Das Verharren in überkommenen Strukturen wird durch den fehlenden Wettbewerb der Einrichtungen untereinander noch verstärkt. Das Organisationsproblem besteht darin, dass die Leitungs- und Führungsstrukturen veraltet sind und dringend einer Reform bedürfen. Dem Mentalitätsproblem zufolge begreifen sich Universitäten selbst als Orte, an denen Regeln, die in Wirtschaft und Gesellschaft praktiziert werden, nicht gültig sind. Dies könnte rein theoretisch eine Chance sein, fördert de facto aber das Festhalten an veralteten Strukturen. Müller-Gebel forderte schlagkräftigere Führungsstrukturen, eine stärkere Profilbildung, mehr Wettbewerb und Interdisziplinarität, eine Einbindung moderner Kommunikationsmittel (Stichwort „virtual university“) und eine stärkere Öffnung der Hochschulen gegenüber Wirtschaft und Gesellschaft.

Prof. Dr. Christian von Borczyskowski, Rektor der Technischen Universität Chemnitz, erinnert an den Aufbruch des Hochschulwesens vor dreißig Jahren, der unter den Stichworten Bildungskatastrophe, Sputnikschock, Bildung für alle, Gruppenuniversität etc. letztlich nicht zu einer Gesundung des Hochschulbereichs führte, sondern in die chronisch unterfinanzierte Massenuniversität mündete, über deren Reform wir jetzt nachdenken. Universitäten sollten nicht jede Mode mitmachen. Er weist auf das hohe Alter der Institution Universität, die nach den Kirchen zu den ältesten Institutionen Europas zählen, hin. Aber Hochschulen sollten sich auch nicht hochmütig notwendigen Reformen verschließen. Von Borczyskowski erinnerte daran, dass Hochschulen Wissen und Kompetenz für Märkte generieren, die es heute noch gar nicht gibt. Eine zu enge Koppelung von Lehre und Forschung mit den aktuellen Arbeitsmärkten muss langfristig in eine Sackgasse führen. Die Gesellschaft sollte daher darauf achten, den Hochschulen die Freiräume zu geben, die sie brauchen, um langfristig erfolgreich zu sein.

Der Vorsitzende des Vorstands des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft, *Dr. Arend Oetker*, analysiert in seinem Beitrag die Stärken und Schwächen deutscher Universitäten aus den Erfahrungen der Wirtschaft heraus. Er weist auf das atemberaubende Tempo des Strukturwandels in der

Wirtschaft hin, das an den Hochschulen keine Entsprechung findet, so dass letztere immer weiter relativ zurückfallen.

Als Schwächen des deutschen Hochschulwesens aus Sicht der Wirtschaft nennt Oetker: starres Dienstrecht, unflexible Berufungspolitik und viel zu langsame Einrichtung innovativer Studiengänge, schlechte Bezahlung der Lehrenden, zu lange Habilitations- bzw. Qualifizierungsverfahren junger Nachwuchswissenschaftler.

Oetker beschäftigte sich darüber hinaus mit der begrenzten Fähigkeit der Hochschulen, sich „strategisch“ neu auszurichten. Das Gremienwesen, mangelnde autonome Gestaltungsmacht der Leitungen und der Einfluss der Ministerien bewirken, dass die Tanker „Hochschulen“ kaum zu bewegen sind. Oetker schlägt vor, über die Gliederung von Universitäten in Fakultäten kritisch nachzudenken. In der Wirtschaft zeigt sich der Strukturwandel gerade an Nahtstellen. Das Aufbrechen des Fakultätsprinzips könnte es den Hochschulen erleichtern, Neuerungen aus der Wirtschaft aufzugreifen und in Lehre und Forschung umzusetzen.

Schließlich fordert Oetker die Hochschulen auf, kundenfreundlicher zu werden. Sie müssen sich mehr um die Absolventen kümmern und von Karrieren und Karriereproblemen lernen. Die Selbstanalyse der Hochschulen sollte ein ständiges Instrument werden. Die Hochschulen tun einiges, stellt Oetker fest, aber tun sie wirklich genug, um die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen und letztere zu bekämpfen? Der Ruf der Hochschulen nach besseren Rahmenbedingungen sieht aus Sicht der Wirtschaft durchaus auch aus wie der Versuch, von der eigenen Reformunwilligkeit abzulenken.

Der sächsische Staatsminister für Wissenschaft und Kunst, *Prof. Dr. Hans Joachim Meyer*, greift in seinem Vortrag das Problem des lebenslangen Lernens auf. In einer Gesellschaft, in der sich die Halbwertszeit des Wissens immer weiter verkürzt, wird das mehrfache Neu- und Dazulernen im Verlauf des Lebens unabdingbar. Abbrechende Lebensläufe mit totalen Neuanfängen – heute noch weitgehend Ausnahmen – werden zunehmen und zu einer Art Normalität werden. Die Universitäten sind aufgrund ihres Niveaus geeignete Institutionen, in diesem lebenslangen Weiterbildungsprozess eine wichtige Rolle zu spielen. In den herkömmlichen Strukturen wird es ihnen aber nicht gelingen, fruchtbringende Angebote zu erstellen. Sinnvoll scheinen dem Minister zweistufige Studiengänge mit Bakkalaureus und Magister, wobei der Magister bedarfsoorientiert auch auf die Weiterbildung abgestellt werden sollte. Das zweistufige System ermöglicht flexible und individuelle Bildungsbiographien, wie sie in Deutschland bisher kaum möglich waren. Abgesehen hiervon sollten Studiengänge durch eine Kombination von Präsenz- und Fernstudium zu bewältigen und so stark modularisiert sein, dass verschiedenste Kombinationen möglich werden.

Eine interessante Frage wirft der Minister abschließend auf: Wenn in Gesellschaften der Wandel i.d.R. von den Jüngeren getragen wird, wie bleiben dann alternde Gesellschaften, wie die europäischen, innovationsfähig? Die Innovationskraft muss auch von den Älteren ausgehen, ist die einzige Antwort. Dies ist eine Herausforderung für den Bildungsbereich allgemein und für die Hochschulen insbesondere.

Prof. Dr. Theodor Berchem, Präsident des Deutschen Akademischen Auslandsdienstes, stellt sich in seinem Vortrag in gewisser Weise beschützend vor die Hochschulen. Er weist auf die Lasten hin, die deutsche Hochschulen durch die Bildungsexpansion der letzten Jahrzehnte zu tragen hatten und haben. Der Ausweitung der Studierendenzahlen standen keine im gleichen Maße vermehrten Mittelzuweisungen gegenüber, so dass sich die Qualität der Universitätsleistungen zwangsläufig verschlechtern musste. Der zunehmende Wettbewerb nimmt aber darauf keine Rücksicht. In Zukunft müssen die deutschen Hochschulen internationaler werden, wenn sie auf dem Bildungsmarkt eine Chance haben wollen. Theodor Berchem hält die Einführung international anerkannter Studiengänge, also die Übernahme des konsekutiven Bachelor-/Master-Systems für notwendig, um international wettbewerbsfähig zu werden. Zum Schluss gibt Theodor Berchem den Hochschulen einen Rat aus seiner Erfahrung im Umgang mit ausländischen Hochschulen: deutsche Universitäten brauchen eine bessere Selbstdarstellung, so wie sie im Ausland gekonnt angewandt wird. Denn so schlecht, wie oft behauptet, sind die Hochschulen in Deutschland nicht.

Prof. Dr. Klaus Landfried, Präsident der Hochschulrektorenkonferenz, berichtet über Anreizsysteme an Hochschulen. Dabei wendet er sich zunächst den Verwaltungen zu und stellt – im Vortrag mit eindringlichen Beispielen – deren begrenzte Leistungsfähigkeit dar. Konkrete Ansatzpunkte zu Verbesserungen im Verwaltungsbereich sind jedoch schwer zu finden, da die Verwaltung kaum Einblick in innere Strukturen gewährt. Auch die Diskussion mit den Zuhörern, die Landfried in diesem Punkt uneingeschränkt zustimmten, erbrachte keine konkreten Ansatzpunkte. Die staatliche Verwaltung im Hochschulbereich zählt damit zu den Schwachpunkten, für deren Beseitigung erst noch Konzepte entwickelt werden müssen.

Detaillierte Vorschläge legt Klaus Landfried für den Bereich der Führungsstrukturen im Bildungswesen vor. Wichtig ist der Wettbewerb im Bildungswesen, der über positive Sanktionierung von Leistung angeregt werden soll. Dabei ist an Gehaltsbestandteile, die Mittelausstattung und andere Arbeitsbedingungen zu denken. In einigen Ländern wie die Niederlande, Großbritannien, Skandinavien oder Israel liegen Erfahrungen mit solchen Systemen vor. Mittel für Lehrbedarfe können nach Studentenzahlen und notwendigen Lehreinrichtungen vergeben werden. Mittel für For-