

Eine Strukturreform auf der Basis der modernen  
Kommunikationstechnologie tut Not

# Hochschulen der Zukunft

**Gerhard Preyer**

Die deutschen Universitäten sind ins Gerede gekommen, und es häufen sich die Klagen von allen Seiten. Das erleben wir jetzt schon seit über zehn Jahren. Globale Konkurrenz und die Anforderungen an die neuen Mitarbeiterprofile haben aber die Ineffektivität des deutschen Ausbildungssystems in den letzten Jahren wiederholt drastisch sichtbar gemacht. Der in den achtziger Jahren prognostizierte Rückgang der Studentenzahlen hat sich nicht bewahrheitet. Im Gegenteil, sie haben zugenommen. Gleichzeitig werden in allen Fächern immer mehr Hochschulabsolventen arbeitslos. Seit 1975 verzeichnen wir ein Besorgnis erregendes Wachstum an arbeitslosen, deprimierten Akademikern. Ziel eines Universitätsstudiums kann es nicht sein, Taxifahrer zu werden oder sich nach erfolgreichem Abschluss als Krankenschwester ausbilden zu lassen! Zugespitzt soll auf die grundsätzlichen Probleme unseres Universitätsystems eingegangen werden und die Richtung dargestellt werden, in die eine Strukturreform der deutschen Universitäten erfolgen sollte. Dabei fällt immer wieder das unüberbrückbare Gefälle auf, das zwischen den entsprechenden Einsichten und den organisationellen Hemmnissen besteht. Vor allem ist darauf hinzuweisen, dass die fortwährende Politisierung der Misere der deut-

schen Universitäten immer mehr zu fatalen Auswirkungen führt.

---

## Die Ausgangssituation

---

Das heutige Universitätsstudium ist offensichtlich in vielen Studiengängen immer weniger dazu geeignet, eine berufliche Qualifikation zu ermöglichen, die den veränderten Anforderungen der bereits vorhandenen und weiter entstehenden neuen Arbeitsplätzen gerecht wird. Die technischen und kommunikationstechnologischen Erfordernisse moderner Arbeitsplätze haben die klassischen Berufsbilder und Anforderungsprofile grundsätzlich verändert. Fachabteilungen werden zu Prozessteams, in denen Mitarbeiter mit verschiedenen Aufgabenstellungen zusammenwirken und den Geschäftsablauf gestalten. Die uns bekannten Berufe werden durch multidimensionale Berufsbilder ersetzt. Mitarbeiter müssen unterschiedliche Aufgaben ausführen und die Fähigkeit besitzen, fortlaufend in unterschiedlichen Projekten tätig zu werden. Eine lebenslange Anstellung mit einer festgeschriebenen, unveränderlichen Arbeitsplatzbeschreibung wird es in Zukunft nicht mehr geben. Die Organisationsstrukturen von Unternehmen befinden sich in einem immer weiter gehen-

den Umbau zu einer flachen Organisation. Auf diese Arbeitsplatzsituation sind die meisten Universitätsabsolventen nicht vorbereitet. Ein Informatikabsolvent, der zum Beispiel ein Dokumentationssystem in einem Unternehmen einrichtet, ist durch sein mathematisch ausgerichtetes Studium für diese Aufgabe sicher nicht gut ausgebildet. Gleichzeitig wird die Qualifikation zur wissenschaftlichen Forschung immer häufiger beklagt. Es melden sich in den letzten Jahren Zweifel daran an, ob die Massenuniversität den erforderlichen wissenschaftlichen Nachwuchs wirklich ausbilden kann. Das Green-Card-Problem, obwohl von den Medien hochgespielt, hat wiederholt auf die verfahrenere Grundsituation aufmerksam gemacht.

---

### Zweifacher Druck

---

So stehen unsere Universitäten unter dem Druck von zwei Seiten: Gegenüber der Nachfrage der Wirtschaft sind die Absolventen zu akademisch und nicht auf die Aufgaben der neuen Arbeitsplätze vorbereitet, und für die Anforderungen der Forschung sind sie nicht wissenschaftlich genug ausgebildet und trainiert. In der Spitzenforschung entwickeln sich immer mehr Projektarbeit und die Nachfrage nach interdisziplinärem Wissen, das landläufig nach wie vor den schlechten Ruf der Oberflächlichkeit und des Kompetenzmangels hat.

Zur Teilnahme an solchen Projekten sind die jungen Nachwuchswissenschaftler in der Regel nicht entsprechend gerüstet. Dessen dürften sich auch die meisten Hochschullehrer bewusst sein. Zudem besteht ein unübersehbares Missverhältnis zwischen Studiendauer und Qualifikation. Es bedarf einer Weichenstellung

durch eine Strukturreform, die beidem gerecht wird.

---

### Die Chancen der Universitäten

---

Die Universitäten werden durch ihr eigenes Selbstverständnis, die Orientierung an der reinen Wissenschaft, die Isolierung von der Gesellschaft und durch die staatliche Obhut daran gehindert, neue Lösungen zu finden und sie zu verwirklichen. Die Hochschullehrer fühlen sich durch die Ministerien reglementiert und gegängelt, die staatlichen Instanzen beklagen ihrerseits mangelnde Kooperationsbereitschaft. Zudem hat die anhaltende Politisierung von Reformen Veränderungen unnötig erschwert und blockiert. Die seit der sozialdemokratischen Universitätsreform der siebziger Jahre anhaltende Krise der Universitäten besteht in dem sich verstärkenden Konflikt zwischen den wachsenden Anforderungen an ein berufsqualifizierendes Studium und der Ausbildung von wissenschaftlichem Nachwuchs. Hier droht heute nahezu eine Zerreißprobe. Die deutschen Universitäten mögen besser sein als ihr Ruf, die Starrheit der Ausbildung verhindert aber eine zunehmend erforderliche Flexibilität und damit eine erfolgreiche Anpassung und Problemlösung nach beiden Seiten. Die Chancen der Universitäten, die sie wahrnehmen müssen, können nur in neuen und besseren Ausbildungsmodellen liegen, die zu den neuen Arbeitsplätzen und Mitarbeiterprofilen passen. Das bedeutet eine Ausbildung und ein Studium, das die Bereitschaft zum Weiterlernen befördert.

Die Schwierigkeiten der Absolventen am Arbeitsmarkt sind bekannt. Sie liegen in ihrer geringen Beweglichkeit. Ziel eines Studienganges kann nicht mehr ein abgeschlossenes, in die Tiefe gehendes Wissen

sein. Dies ist zu einer Ideologie der deutschen Universitäten geworden, in der das Humboldtsche Ideal unglücklich nachwirkt. Die immer wieder hörbare rituelle Beschwörung des Geistes Humboldts ist für die gegenwärtige Umbruchsituation eher symptomatisch: Man sucht die Lösung der Zukunft in der Vergangenheit. Das kann nicht gut gehen. Es bedarf gegenüber dem Bildungsideal des neunzehnten Jahrhunderts der Fähigkeit, verschiedene Wissensbestände zu verbinden. Das bedeutet Strukturlernen und Methodenkompetenz. Genau diese Fähigkeiten erfordern sowohl die neuen Arbeitsplätze als auch die Qualifikation zum Wissenschaftler. Dafür sprechen bereits die Erfolge von kombinierten Studiengängen. In diese Richtung wird man weitergehen müssen. Was spricht eigentlich gegen einen Studiengang, der zum Beispiel aus den Bestandteilen Medizin, Biochemie, Statistik, Informatik und Sozialwissenschaft besteht!

---

### Amerikanisches Modell

---

Von dem amerikanischen Universitätsmodell sollte und kann etwas gelernt werden. Erforderlich ist ein vorgraduiertes Studium, das sich aus verschiedenen Studienelementen zusammensetzt. Projektarbeit und Praktika haben zu einem festen Bestandteil der Ausbildung zu werden. Erst auf dieser Basis sollten ein wissenschaftliches Fachstudium und ein Promotionsstudium aufgebaut werden und erfolgen. Eine Neuordnung des Universitätsstudiums hat nicht nur an den veränderten Anforderungen der Arbeitsplätze orientiert zu sein, es ist gleichzeitig an den gestiegenen Anforderungen in der wissenschaftlichen Forschung auszurichten. Das wird nur durch eine Differenzierung und Intensivierung von Studiengän-

gen möglich sein. Die effektive Problemlösung kann – entgegen immer wieder antreffbaren Meinungen – nur in der Weichenstellung zu einem „differenzierten Hochschulsystem“ bestehen. Große Teile der bestehenden Universität sollten in Fachhochschulen übergeführt werden, zum Beispiel Teile der angewandten Naturwissenschaften, der Rechtswissenschaften, nichtärztlichen Gesundheitsberufe, Teile der betriebswirtschaftlichen Studiengänge, die Zahnmedizin, Sprachausbildung, alle Medienstudiengänge und andere modischen Fächer. Gerade dabei könnte das amerikanische Universitätssystem als Vorbild dienen.

---

### Für Professuren auf Zeit

---

Der Istzustand einer aufreibenden Massenausbildung und der unstrukturierte Promotionsstudiengang sollten der Vergangenheit angehören. Führt man sich die Betreuung in den amerikanischen Promotionsstudiengängen vor Augen, dann wird schlagartig klar, warum man dort mehr wissenschaftliche Höchstleistungen zu verbuchen hat als in Europa.

Eine Reform der Universität wird nicht darum herumkommen, die Verbeamtung von Hochschullehrern abzubauen und Professuren auf Zeit einzurichten. Letztlich ist die Verbeamtung von Hochschullehrern abzuschaffen und nur für einen harten Kern von Spitzenwissenschaftlern zu gewährleisten. Ihre wirtschaftliche Absicherung muss nicht durch einen Beamtenstatus unterstrichen werden; es genügt eine lebenslange Anstellung mit entsprechenden Privilegien. Es geht nicht um eine populistische Kritik an Professoren, sondern die deutschen Universitäten stehen vor schweren und nur strukturell lösbaren Problemen.

Ihre Lösung wird nur durch neue Ausbildungsmodelle und eine Differenzierung im Hochschulstudium gelingen. Der Weg dahin wird aber für alle Betroffenen einen Mentalitätswandel bedeuten. Das kann nicht oft genug hervorgehoben werden.

---

### **Zur Strukturreform der Universitäten**

---

Zu einem Minimalprogramm der erforderlichen Umstrukturierung der deutschen Universitäten gehört die Umsetzung der folgenden Forderungen, die zur Folge haben würde, dass die deutschen Universitäten kein „Freizeitpark“ mehr sind und ein Aufgangbecken vor Arbeitslosigkeit:

Die Krise der Universität ist nur zu lösen, wenn man sich über ihre einlösbaren Ansprüche hinreichend im Klaren ist. Der „Wissenschaftsrat“ hat die Empfehlung ausgesprochen, die Weichen zu einem differenzierten Hochschulsystem zu stellen. Das bedeutet einen Ausbau von Fachhochschulen und eine Verwirklichung des Modells der „Fachhochschule als Regelhochschule“ (Jürgen Mittelstraß). In Fachhochschulen könnten aus der Universität zum Beispiel angewandte Naturwissenschaften, Rechtswissenschaften, nichtärztliche Gesundheitsberufe, betriebswirtschaftliche Studiengänge, Zahnmedizin, Sprachausbildung, Medienstudiengänge und andere mehr ausgegliedert werden.

Der mit dem Abitur verbundene rechtliche Anspruch auf einen allgemeinen Hochschulzugang, der bereits durch den Numerus clausus eingeschränkt wurde, ist zu begrenzen. Den Universitäten ist ein Auswahlrecht bei der Aufnahme ihrer Studenten einzuräumen. In die richtige Richtung ist das Land Baden-Württemberg gegangen. Seit dem Wintersemester 1997/98 können sich an der Heidelberger Universität die Fächer

Biologie, Psychologie und Sportwissenschaft ihre Studenten aussuchen. Es ist mittlerweile nicht mehr nachvollziehbar, dass fast fünfzig Prozent eines Jahrgangs das Maturum erwerben und studieren. Die Fehlentwicklung ist daran zu erkennen, dass man in Erwägung zieht, Studienabbrechern ein Zeugnis zu geben. Allerdings ist der Zugang nicht durch Standardtests wie zum Beispiel den Medizintest, der zu Recht abgeschafft wurde, zu regulieren. Verfehlt ist es allerdings auch, die Hochschule für Berufstätige zu öffnen. Erforderlich wäre es vor allem, die immer wieder ideologisch gepflegte Vermengung von Bildungs-, Sozial- und Hochschulpolitik zu entflechten. Bildung zu erwerben ist eine private Angelegenheit und nicht Aufgabe der Universität.

---

### **Notwendiger Freiraum**

---

Den Universitäten ist in der Gestaltung der Studiengänge ein großer Freiraum einzuräumen. Über ihren Erfolg sollte der Wettbewerb zwischen den Studiengängen und den Universitäten entscheiden. Ein sich nicht bewährender Studiengang kann gegebenenfalls umgebaut oder abgeschafft werden. Insofern ist auf einen ins Einzelne gehenden Anforderungskatalog an Studiengänge und Prüfungsordnungen im Hochschulrahmengesetz zu verzichten.

Hier gilt wie bei allen gesetzlichen Normierungen der bewährte Grundsatz der Verfassungskonstrukteure: so abstrakt wie möglich, so konkret wie nötig. Die fortlaufende Auslegungspraxis wird der sozialen Entwicklung und gegebenenfalls der Rechtsprechung anheim zu stellen sein.

Hervorzuheben ist jedoch, dass sich das föderale System der Hochschulen bewährt hat, wenn man es zum Beispiel mit dem französischen Universitätssystem vergleicht. Er-

forderlich ist ein wirklicher Ausbau der Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der universitären Entscheidungsträger.

Hierzu ist es allerdings unumgebar, dass die „Gruppenuniversität“, sofern sie noch in einzelnen Ländern bestehen sollte, abgeschafft wird. Über Forschung, Lehre und Lehrstuhlbesetzung haben nur Hochschulprofessoren zu entscheiden. Wissenschaftliche Mitarbeiter, Vertreter der Studentenschaft und Verwaltungsangestellte sind aus allen diesbezüglichen Entscheidungsprozessen auszuschließen. Damit hat man generell keine guten Erfahrungen gemacht, da diese Gruppen in der Regel ihre individuellen Interessen verfolgen, denen es häufig an Verallgemeinerungsfähigkeit fehlt.

Im Zuge einer Strukturreform sollte es allen Fachbereichen erlaubt sein, Profitcenter einzurichten und eine eigenständige Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben.

Es sind Studiengebühren und eine Regelstudienzeit einzuführen. Sie werden die Studenten für ihr Studium motivieren und ihre soziale Verantwortung stimulieren. Dies schließt Förderungsmodelle nicht aus. Dabei kann von bereits vorliegenden Modellen, die sich bereits bewährt haben, ausgegangen werden. Warum soll eigentlich ein Arzt, Rechtsanwalt oder Betriebswirt, der ein erfolgreiches Studium abgeschlossen hat und im Berufsleben gut etabliert ist, nicht in der Lage sein, seine Studiengebühren zurückzuzahlen!? Dieser Punkt bedarf einer weit gehenden Entideologisierung.

Die Reorganisation der Universitäten hat auf der Basis der modernen Kommunikationstechnologie zu erfolgen. Dies hat nicht nur Konsequenzen für die Gestaltung von Lehre und Forschung, sondern insgesamt

für die Fachbereichsorganisation. In Zukunft wird es an der Universität keine Schreibkräfte mehr geben, da die Wissenschaftler mit Sprachcomputern auszustatten sind. Der Schritt zu einer virtuellen Universität wird nicht zu verhindern sein. Dies wird zu einer zunehmenden Delokalisierung der Universitäten führen. Das heißt aber nicht, dass der persönliche Austausch des Seminars verschwinden wird, sondern im Gegenteil, er bekommt ein neues Gewicht.

Zweckmäßig und als erfolgreich könnte sich ein dreigliedriger Studiengang nach dem Vorbild des amerikanischen Universitätssystems erweisen. Doktoranden wären obligatorisch in die Lehre einzubeziehen. Damit könnten sie ihren Promotionsstudiengang finanzieren. Die Habilitation ist nicht abzuschaffen, sondern zu stärken. Diese Nachwuchswissenschaftler sollte man, so wie Doktoranden, in die Lehre einbeziehen.

Es wird alles auf die Weichenstellung ankommen, die heute vorgenommen wird. Dies betrifft nicht nur die Reorganisation ihrer Struktur, das heißt der Ausbildungs- und Forschungsmodelle, und den Widerstand gegen die populistischen und parteipolitisch gepflegten Bildungserwartungen an die Universität, sondern eine Reorganisation auf der Basis der modernen Kommunikationstechnologie. Das wird weit gehende organisationelle Restrukturierungen zur Folge haben. Dann werden es die kleinen Schritte sein, die aus der überall beklagten Misere herausführen.

Ihre kulturellen und gesellschaftlichen Aufgaben werden die Universitäten am besten erfüllen, wenn sie für sich selbst verantwortlich in einen Wettbewerb um finanzielle Mittel und Studenten eintreten.