

Private Hochschulen in Deutschland – Reformmotor oder Randerscheinung?
Resümee und Ausblick

Abschlussvortrag zu einem Symposium der Hertie School of Governance und
des Centrums für Hochschulentwicklung in Berlin am 7/8. November 2005

Hans N. Weiler¹
Stanford University

Ante portas

Diejenigen, die meine literarischen Vorlieben kennen, werden nicht überrascht sein, wenn mich das Thema „Private Hochschulen in Deutschland“ an die herrliche Satire von Julian Barnes in seinem Buch „England, England“² erinnert. Das Buch erzählt die Geschichte eines ebenso exzentrischen wie schwerreichen englischen Unternehmers, Sir Jack Pitman, der sich entschließt, auf einer England vorgelagerten Insel eine leicht miniaturisierte, aber ansonsten naturgetreue und vor allem erheblich verbesserte Version des bestehenden Englands zu errichten. Er scheut dabei keine Kosten und Mühen und denkt an alles: an Big Ben mit Originalgeläut, den Tower of London, Stratford-on-Avon mit permanenter Shakespeare-Aufführung, die unverwechselbaren Taxis und die roten Doppeldeckerbusse aus London, Stonehenge und das Nobel-Kaufhaus von *Harrod's*, und nicht zu vergessen die berühmten riedgedeckten *cottages* von Devonshire, in denen nachmittags *Devonshire cream tea* serviert wird. Dabei war längst nicht alles Imitation. Mit viel Geschick und noch mehr Geld hatte es Pitman geschafft, sowohl die ehrwürdige *Times of London* als auch die Fußballmannschaft von *Manchester United* tatsächlich in das neue England zu verlagern. Und in einem Coup ganz besonderer Art war es ihm sogar gelungen, das englische Königshaus, das in dem ursprünglichen England schon seit einiger Zeit nicht mehr so recht geschätzt wurde, zu einer Umsiedlung auf die neue englische Insel zu veranlassen, wo ihrer bereits eine getreue Nachbildung von Buckingham Palace harrte.

Kurzum, es gelang Pitman, gleichsam der Quintessenz dessen, was an England bemerkenswert und unverwechselbar ist, auf seiner Insel zu einer neuen Existenz und zu neuem Glanz zu verhelfen. Das Projekt war, vom Tage seiner offiziellen Eröffnung an, über alles Erwarten erfolgreich – so erfolgreich, dass es in relativ kurzer Zeit das Original weit in den Schatten stellte. Die Touristen lernten sehr schnell zu schätzen, dass sie in dieser neuen Version von England sehr viel zuvorkommender behandelt wurden, mit weniger Verspätungen und Verkehrsstaus zu rechnen hatten und insgesamt einem nicht nur sehr viel

¹ Email: weiler@stanford.edu; Website: www.stanford.edu/people/weiler.

² Julian Barnes, *England, England*. London: Jonathan Cape, 1998 (deutsch bei Kiepenheuer und Witsch, 1999)

sympathischeren, sondern auch sehr viel authentischeren England zu begegnen. Binnen kurzer Zeit entstand so, vor den Toren des alten England, ein neues England, das dem alten Modell nicht nur gleichwertig, sondern in jeder Hinsicht überlegen war.

So ungefähr sollte das ja auch mit den privaten Hochschulen in Deutschland gehen. Das Original, die staatlichen Hochschulen, war ziemlich herunter gekommen, und die Vorstellung, man könne mit einer kleineren und feineren Variante vor den Toren des staatlichen Hochschulsystems eine echte Alternative schaffen, lag der Gründergeneration ja durchaus nahe. Ganz so wie bei Julian Barnes ist die Geschichte aber dann doch nicht ausgegangen. Dass das neue, private Modell dem alten, öffentlichen Modell nicht nur gleichwertig, sondern in jeder Hinsicht überlegen sei, das wird auch nach dieser Tagung so pauschal niemand sagen wollen. Aber darauf kommt's eigentlich ja auch nicht an. Die Frage, die sich sowohl die wirklichen Engländer als auch diese Tagung zu stellen haben, hat am Ende ja nicht nur mit der Zukunft kleiner Inseln zu tun, sondern damit, was aus dem verbleibenden Festland wird.

Die Erwartung, die manch einer im Vorfeld dieser Tagung durchaus hätte haben können, dass es hier vor allem zu einer unüberhörbaren Werbesendung für private Hochschulen in Deutschland im allgemeinen – und für einige besonders werbewirksame Hochschulen im besonderen – kommen würde, hat sich nur zum Teil erfüllt; schließlich haben auch öffentliche Hochschulen ja ganz wacker geworben. Daneben aber haben die Diskussionen von gestern und heute eine sehr ernsthafte, wenn vielleicht auch nicht sonderlich repräsentative Auseinandersetzung mit dem Selbstverständnis und den Erscheinungsformen privater Hochschulen in Deutschland und mit ihrer Rolle im Gesamtgefüge der deutschen Hochschullandschaft möglich gemacht. Dabei ging es, in unterschiedlicher Beleuchtung, um eine Reihe von Kernthemen, die ich hier noch einmal – wiederum in etwas anderer Beleuchtung – aufgreifen und mit einigen Anmerkungen und Beobachtungen versehen möchte. Dabei werde ich auch das eine oder andere Thema aufgreifen, von dem ich meine, dass es hier ein wenig zu kurz gekommen sei. Vor diesem Hintergrund werde ich sodann meinerseits zu einigen Feststellungen kommen, die sich auf die zukünftige Entwicklung privater Hochschulen in Deutschland und auf ihre Rolle im Hochschulwesen dieser Republik – und damit auch auf die Frage „Reformmotor oder Randerscheinung“ – beziehen.

Kernthemen

Die folgenden Themen würde ich zunächst herausheben und kommentieren wollen:

1. Finanzierung – oder genauer: wie man mit beträchtlichen, aber nicht besonders verlässlichen Mitteln umgeht;

2. Studierende – oder genauer: wie man mit einer der wichtigsten Ressourcen von Hochschulen umgeht;
3. Profilbildung – oder genauer: wie man mit der Spannung zwischen einem breiten Angebot und qualitativer Tiefenschärfe umgeht;
4. Forschung – oder genauer: wie man optimale Bedingungen für die Lehre mit suboptimalen Bedingungen für die Forschung verbindet;
5. Governance – oder genauer: wie man unter Bedingungen größerer Autonomie mit Entscheidungen, Partizipation und Rechenschaft umgeht.

Das erschöpft zwar keineswegs die reichhaltige Kollektion von Themen, die hier angesprochen worden sind, nimmt jedoch diejenigen auf, die mir im Rahmen meiner Zeit für eine zusammenfassende Betrachtung der privaten Hochschulen in Deutschland unter der Rücksicht „Reformmotor oder Randerscheinung“ besonders wichtig, besonders problematisch oder auch beides zu sein scheinen.

Finanzierung

Längst nicht alle privaten Hochschulen sind mit beträchtlichen Mitteln für den laufenden Betrieb ausgestattet, aber selbst die, auf die das zutrifft, sehen sich im Hinblick auf die lang- oder gar mittelfristige Verlässlichkeit ihrer Mittel erheblichen Problemen gegenüber – im Vergleich vor allem zu ihren öffentlichen Konkurrenten (oder Geschwistern), die bei aller viel und zu Recht beklagten Knappheit der Mittel doch mit einiger Gelassenheit davon ausgehen können, dass sie auch in zehn oder fünfzehn Jahren noch Mieten, Gehälter und Stromrechnungen bezahlen können.

Studiengebühren reichen, das hat auch diese Tagung wieder gezeigt, als alleinige Finanzierungsquelle für private Hochschulen nicht aus und enthalten zudem ein fatales Dilemma: sind sie zu hoch, bleiben die Studierenden aus – sind sie zu niedrig, lösen sie die Finanzprobleme der Hochschule nicht.

Bei den Personalkosten macht sich die größere Flexibilität in der Festlegung von Gehältern nach wie vor zugunsten der privaten Hochschulen bemerkbar. Theoretisch hätten die öffentlichen hier im Zuge der Besoldungsreform aufholen können, kommen aber immer wieder an die Barriere der Kostenneutralität – außer in den bislang eher seltenen Fällen, wo (wie in Mannheim) Spendenmittel in nennenswerter Höhe die Aufstockung von Gehältern zur Gewinnung von Spitzenkräften ermöglichen.

Insgesamt stehen im Personalbereich die privaten Hochschulen nach wie vor vor dem Problem, zwar attraktiv hohe Gehälter aber, mit ganz wenigen Ausnahmen, keine verlässlichen Langzeitzusagen und erst recht keine belastbaren Versorgungsleistungen anbieten zu können. Die Hilfskonstruktion der Beurlaubung aus dem öffentlichen Dienst für eine mehrjährige Tätigkeit an einer privaten Einrichtung hat sich zwar hier und da bewährt, wird aber immer

schwieriger und stellt strukturell für beide Seiten keine wirkliche Lösung dar, da sie die beurlaubende Hochschule vor das Problem erheblicher personeller Diskontinuitäten und die den Beurlaubten einstellende Hochschule vor das Problem schwer wiegender Versorgungsausgleiche an das beurlaubende Land stellt. Das Ergebnis ist oft, von Teilzeitkräften einmal abgesehen, eine bimodale Verteilung, bei der private Hochschulen vor allem bei jungen Wissenschaftlern und bei kurz vor oder auch nach der Pensionierung stehenden Kollegen fündig werden. Beides hat Vorteile, ist unter dem Gesichtspunkt von Kontinuität jedoch kaum optimal.

Die einzig wirklich zufrieden stellende Antwort auf diese und andere Finanzprobleme privater Hochschulen wäre natürlich eine Finanzierung auf Stiftungsbasis aus den Erträgen eines rentabel angelegten Kapitalstocks – *endowment funding*. Wie vorzüglich das funktionieren kann, kann man in den USA sehr gut besichtigen, und zwar eben nicht nur an Hochschulen wie Harvard oder Stanford und keineswegs nur an privaten Hochschulen; es gibt in den USA immerhin rund hundert Hochschulen – private und öffentliche – die jeweils ein *Endowment* von zwischen 500 Millionen und einer Milliarde Dollar haben, das im Schnitt bei guten professionellen Investitionsstrategien jährlich zwischen 50 und 80 Millionen Dollar im Jahr für den laufenden Haushalt abwirft³; damit lässt sich eine Menge Hochschule finanzieren.

Nur müssen diese Kapitalstöcke natürlich errichtet und gefüttert werden, und das beste Futter – zumindest für private Hochschulen – sind Spenden entweder in erheblicher Höhe oder von Dauer (am besten beides), und damit sieht es in Deutschland nach wie vor, trotz mancher Fortschritte, recht bescheiden aus. (Nur um hier noch einmal Größenordnungen für den internationalen Wettbewerb aufzuzeigen, der den deutschen Hochschulen noch bevorsteht: Man könnte, grob gerechnet, Jahr für Jahr die Kosten für die gesamte Exzellenzinitiative zur Leistungssteigerung der deutschen Wissenschaft recht mühelos aus dem jährlichen Spendenaufkommen der Universität Stanford finanzieren – und damit sind keine Drittmittel gemeint.) Ich sage das nicht, um nur wieder einmal das amerikanische Schlaraffenland der Hochschulfinanzierung an die Wand zu malen (in dem es im übrigen auch genug Probleme gibt), sondern als Vorspann für drei sehr deutliche Aussagen:

1. Wenn es mittelfristig nicht gelingt, privaten Hochschulen in Deutschland zumindest für einen nennenswerten Teil ihres Finanzbedarfs (in der Größenordnung von zwischen 15 und 25 Prozent ihres Haushalts) eine kapitalstockbasierte Stiftungsfinanzierung zu verschaffen, dann werden private Hochschulen in Deutschland nicht nur Randerscheinungen, sondern auch weitgehend vorübergehende Erscheinungen bleiben.
2. In Deutschland werden in den nächsten zwanzig Jahren unvorstellbar große Vermögen vererbt; wenn auch nur ein kleiner Teil dieses Volumens

³ Ich habe zur Stiftungsfinanzierung im amerikanischen Hochschulen am 15. September einen Vortrag an der Universität Potsdam gehalten; die dabei vorgestellten Daten finden sich in den Folien auf meiner Website (www.stanford.edu/people/weiler).

- ich spreche, in Anlehnung an den Stifterverband, von Größenordnungen von ein bis zwei Prozent – in *Endowments* für Hochschulen und Wissenschaft fließen würde, dann wären deutsche Hochschulen – und zwar private wie öffentliche – von solchen Bedingungen, wie ich sie für die USA beschrieben habe, gar nicht mehr so sehr weit entfernt. Dem einschlägigen Appell des Stifterverbandes für die deutsche Wissenschaft von vor einigen Monaten kann man sich insofern in vollem Umfang anschließen.
3. In diesem Zusammenhang wird es dann aber auch Zeit, mit dem unsinnigen Purismus aufzuräumen, dass öffentliche Gelder an privaten Hochschulen nichts zu suchen haben. Das mögen einzelne Hochschulen so halten wollen, wenn sie es sich denn leisten können und entweder die Zeit-Stiftung oder die Hertie-Stiftung im Rücken haben. Als generelle Norm aber ist der einmal Klaus Landfried zugeschriebene Slogan, dass „wo privat drauf stehe, auch privat drin sein müsse“ zwar schön griffig, aber doch eher töricht. Natürlich gibt es ein legitimes öffentliches Interesse an leistungsfähigen, experimentierfreudigen und innovationsbereiten privaten Hochschulen, und es ist nicht einzusehen, warum sich dieses Interesse nicht auch in angemessenen finanziellen Leistungen niederschlagen sollte. Was im einzelnen Fall „angemessen“ bedeutet mag eine Frage kontroverser Interpretation sein – sicherlich gehören weder staatliche Vorschusslorbeeren auf Verdacht noch die Abwendung selbstverschuldeter Insolvenzen dazu. Aber ich vermag nicht einzusehen, weshalb, wie in Bremen zumindest im Prinzip geplant, ein schlüssiges und realistisches Stiftungs- oder *Endowment*-Konzept nicht auch mit staatlicher Beteiligung zustande kommen sollte.

Es verwundert schließlich nicht, dass private Hochschulen in der Forschungsförderung wegen ihrer weniger gesicherten Grundfinanzierung ein besonderes Interesse an einer Vollkostenfinanzierung haben müssen. Das ist aber allenfalls ein gradueller Unterschied und macht nur noch einmal besonders deutlich, wie absurd in Deutschland ein System der Forschungsförderung ist, das ohne die Erstattung der indirekten Kosten von Forschungsprojekten meint auskommen zu können und dabei zwangsläufig zu einer Erosion der hochschulischen Infrastrukturen führt. Man wird gespannt sein dürfen, welche realen Folgen in dieser Hinsicht die vollmundigen Äußerungen der designierten Wissenschaftsministerin im Rahmen der jüngsten Koalitionsverhandlungen haben werden.

Studierende

Natürlich ist es an einer kleinen Hochschule einfacher, sich um das Wohlergehen von Studierenden zu kümmern, aber man sollte es sich nicht zu einfach machen, allein *damit* die durchweg merklich bessere Betreuung und Beratung von Studierenden an vielen privaten Hochschulen erklären zu wollen. Natürlich kann

man auch an großen Hochschulen Studierende angemessen beraten und betreuen – man muss das nur wollen, und sowohl die notwendigen Ressourcen dafür bereitstellen als auch die Betreuung von Studierenden in den Kanon der Pflichten von Hochschullehrern aufnehmen, und es gibt inzwischen ja auch (wir haben das für Münster gesehen) durchaus einige ermutigende Initiativen an öffentlichen Hochschulen, etwa hinsichtlich leistungsfähiger Career Services Centers⁴; auch davon war bei dieser Tagung einiges Interessante zu erfahren.

Die Erfahrungen privater Hochschulen mit Studierenden zeigen aber auch noch einiges andere. Zum einen zeigen sie die Auswirkung der Entscheidung, Studierende als zahlende Kunden anzusehen und zu behandeln. Ich verwende die Bezeichnung „Kunden“ hier ganz unbefangen, denn das hat überhaupt nichts mit einem inhumanen Merkantilismus zu tun, sondern ganz schlicht damit, dass Studierende erwiesenermaßen bereit sind, auf einem Markt, auf dem es schlechte und gute Studienbedingungen und gute und schlechte Studienberatung gibt, nach Möglichkeit das bessere Produkt zu wählen – und auch dafür zu bezahlen. Und auch das reicht weit über die besondere Situation der privaten Hochschulen hinaus, verdankt ihrer Erfahrung jedoch die empirische Bestätigung einer von Detlef Müller-Böling und anderen schon lange vertretenen Theorie über die Dynamik von Angebot und Nachfrage an einem offenen Hochschulmarkt.

Zum anderen zeigen die Erfahrungen privater Hochschulen, oder zumindest der besseren, dass das Prinzip der wechselseitigen Auswahl funktioniert – also das System, in dem die Studierenden ihre Hochschule und die Hochschulen ihre Studierenden auswählen. Dass das ein sinnvolles Prinzip ist, das hat sich ja zum Glück inzwischen auch im öffentlichen Hochschulwesen in Deutschland herumgesprochen – nur muss man auch sehen, dass seiner angemessenen Verwirklichung immer noch ein riesiger Betonklotz im Wege steht: die Kapazitätsverordnung und ihre höchstrichterlichen Bestätigungen. Solange in diesen Klotz keine Bewegung kommt (und selbst in Baden-Württemberg ist die Bewegung minimal, wie wir am Mannheimer Beispiel gesehen haben), werden die Lehren, die sich aus den Erfahrungen der privaten Hochschulen mit dem Prinzip der wechselseitigen Auswahl ergeben, an den öffentlichen Hochschulen nur sehr spärliche Früchte tragen können.

In den Berichten von privaten Hochschulen gestern und heute war bemerkenswert (und erfreulich) viel von Absolventen die Rede. Etwas zu viel war dabei die Rede von der Rolle der Absolventen beim *Fundraising*, aber verschiedentlich tauchte auch auf, dass Absolventen eine wichtige Rolle bei der Studien- und Berufsberatung oder insgesamt beim Übergang der Studierenden in den Arbeitsmarkt spielen können. Dem ist mit Nachdruck zuzustimmen, aber auch damit erschöpft sich keineswegs der Beitrag, den Absolventen leisten könnten, und mit dem man an privaten Hochschulen noch sehr viel eher und

⁴ Hans-Jürgen Puhle und Hans N. Weiler (Hrsg.), *Career Centers – Eine hochschulpolitische Herausforderung*. Hamburg: edition Körber-Stiftung, 2001

leichter experimentieren sollte. Für ganz entscheidend wichtig halte ich die Rolle der Absolventen in der Evaluierung und der Qualitätskontrolle von Hochschulen, wo sie, die sie die doppelte Antenne der eigenen Studien- und Berufserfahrung haben, über eine unschlagbare Kompetenz verfügen. Ich könnte mir im übrigen auch eine sehr viel selbstverständlichere Beteiligung von Absolventen an den Governance-Strukturen von Hochschulen vorstellen (Stichwort Kuratorien, Hochschulräte), im übrigen auch bei der Entscheidung über die Verwendung der durch Studiengebühren eingenommenen Mittel.

Profilbildung

Man kann bisweilen das Wort „Profilbildung“ schon nicht mehr hören, so sehr hat es den hochschulpolitischen Diskurs der letzten Jahre überschwemmt. Aber dennoch trifft es zu: die Frage der Profilbildung bleibt, für private wie für öffentliche Hochschulen, auch weiterhin ein ungemein wichtiger Topos. Die Diskussion hat sich, was die öffentlichen Hochschulen angeht, vor allem an zwei Fragen entzündet: Die erste: Sind „Volluniversitäten“ im Zeitalter einer immer komplexer, teurer und wettbewerbsorientierter werdenden Organisation von Wissenschaft überhaupt noch möglich? – die Frage wird in der Regel und vernünftigerweise mit „nein“ beantwortet. Die zweite Frage: Können Hochschulen ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit dadurch erhöhen, dass sie sich auf ihre Stärken bzw. auf eine begrenzte Zahl von Schwerpunkten konzentrieren und sich in der Allokation ihrer Ressourcen sowohl zu ihren Prioritäten als auch zu ihren Posterioritäten bekennen? – diese Frage wird ebenso vernünftigerweise mit „ja“ beantwortet.

Bei privaten Hochschulen, die gleichsam schon mit einem recht eingeschränkten Fächerspektrum auf die Welt kommen, stellt sich diese Frage mit besonderer Schärfe, aber doch etwas anders. In einer der Präsentationen war die Rede von dem Dilemma zwischen „Angebotsbreite und Profiltiefe“, und das kommt der Sache schon nahe. Nur: erstens ist ein schmales Angebot längst noch kein Profil, und zweitens erfordern gute Profile bei guten Hochschulen eine nicht unbeträchtliche Breite an inhaltlichen Kapazitäten, die längst nicht an jeder privaten Hochschule selbstverständlich sind. Mit anderen Worten: Es kann verhängnisvoll sein, Profilbildung mit Schmalspurwissenschaft zu verwechseln. Das hat überhaupt nichts damit zu tun, dass man BWL-Studenten in Hölderlin-Vorlesungen prügelt; es hat aber sehr viel damit zu tun, dass gute Wissenschaft nur im Austausch mit anderer guter Wissenschaft dazu gebracht werden kann, sich selbst und ihre Studierenden immer wieder in Frage zu stellen und damit ein Stück weiter zu bringen. Es ist bekannt, dass ich in dieser Hinsicht „Ein-Fach-Hochschulen“, und dabei insbesondere Business Schools gegenüber besonders skeptisch bin. Das hat seine Gründe, die u.a. damit zu tun haben, dass die besten amerikanischen Business Schools gerade deshalb so gut sind, weil sie zwar ihre eigene unverwechselbare Identität haben, gleichzeitig aber eingebettet sind in eine breitere Universitätslandschaft, aus der sie (oft mittels gemeinsamer

Berufungen) eine breite Skala unverzichtbarer fachwissenschaftlicher Substanz beziehen – von der Soziologie bis zur Politikwissenschaft und von der Psychologie bis zur Organisationstheorie. Eine auf sich allein gestellte Business School muss immer zunächst den Nachweis erbringen, dass ihr nicht nur die Kernfächer des Business Management, sondern auch diese Skala von „flankierender“ wissenschaftlicher Substanz zur Verfügung steht.

Private Hochschulen in Deutschland – auch das kann man nach diesen beiden Tagen als Tendenz festhalten – haben sich in vielfältiger Weise und insgesamt intensiver als ihre öffentlichen Geschwister (mit Ausnahme der Fachhochschulen) um einen engen und systematischen Zugang zum Wissens- und Ausbildungsbedarf von Wirtschaft und Gesellschaft bemüht. Das hat bisweilen eher vordergründige Motivationen, die mit der Suche nach Sponsoren, Stipendien oder Forschungsaufträgen zu tun haben, aber selbst wenn man das beiseite lässt, bleibt eine insgesamt beachtliche Bilanz an Realitätsbezügen, die in der Summe und von wichtigen Ausnahmen abgesehen so an öffentlichen Universitäten nicht zu finden ist. Die einschlägigen Vokabeln hier sind Praxisbezug und Wissenstransfer, und davon war ja in mehreren Beiträgen zu dieser Tagung die Rede.

Einer der Gründe, weshalb sich private Hochschulen mit dieser Art von Realitätsbezug leichter tun, liegt wohl darin, dass sie nicht in gleichem Maße wie ihre ehrwürdigen öffentlichen Geschwister von disziplinären Traditionen bestimmt und geprägt sind. Sie haben deshalb weniger Schwierigkeiten, sich auf den Wissens- und Ausbildungsbedarf einer Gesellschaft hin zu orientieren, die dummerweise nun einmal nicht säuberlich nach wissenschaftlichen Disziplinen organisiert ist. Es ist deswegen ebenso erfreulich wie nicht weiter verwunderlich, dass sich an privaten Hochschulen in stärkerem Maße interdisziplinäre Ansätze in Lehre und Forschung finden, obwohl man sich auch hier noch erhebliche weitere Bemühungen vorstellen könnte.

Ich habe bekanntlich diese beiden Merkmale, Anwendungsbezug und Interdisziplinarität, als die gemeinsam konstitutiven Elemente einer Hochschul-Organisationsform identifiziert, die ich in Anlehnung an (wenn auch keineswegs in Übertragung von) amerikanische Erfahrungen „professional school“ genannt habe und die sich in ihrem Selbstverständnis und ihrer wissenschaftlichen Binnenorganisation sehr viel weniger an disziplinären Traditionen und sehr viel mehr am Wissens- und Ausbildungsbedarf bestimmter gesellschaftlicher Bereiche orientiert – Rechtswesen, Bildungswesen, öffentliche Gesundheit, Umweltschutz u.ä.⁵. Ohne diese Argumentation an dieser Stelle wiederholen und ausführen zu wollen, bin ich auch nach dieser Tagung überzeugt, dass es sich

⁵ Siehe dazu u.a. meinen Aufsatz „Anwendungsbezug und interdisziplinäre Wissenschaft: Das Strukturmodell der Professional School“. Norbert Bensele, Hans N. Weiler, Gert G. Wagner (Hrsg.), Hochschulen, Studienreform und Arbeitsmärkte – Voraussetzungen erfolgreicher Beschäftigungs- und Hochschulpolitik. Gütersloh: Bertelsmann, 2003, 199-211. Weiteres Material zum Thema „professional schools“ findet sich auf meiner Website.

hier um eine Organisationsform handelt, die für manche private Hochschule (und viele öffentliche Hochschulen) eine besonders kongeniale Struktur darstellen könnte. Das ist im übrigen einer der Gründe für mein Engagement bei der Hertie School of Governance, die sich ganz bewusst als „professional school of public policy“ versteht.

Es gehört übrigens zu den Merkmalen von „professional schools“, dass sie sich in besonderer Weise in Maßnahmen des Wissenstransfers und der wissenschaftlichen Weiterbildung engagieren. Die enge Verbindung zwischen der School of Engineering, School of Business und School of Law der Stanford University mit der Entwicklung von Silicon Valley ist hier ein inzwischen schon klassisches Beispiel⁶.

Forschung

Stephan Jansen hat in seinem Beitrag zu dieser Tagung von dem zentralen „F&F“ Problem der privaten Hochschulen gesprochen – Finanzierung und Forschung. Und als ob die Finanzierung nicht schon schwierig genug wäre, stellt sich die Forschung als mindestens ebenso schwierig dar, und zum Teil aus den gleichen Gründen. Das ist fatal und folgenschwer, denn es führt kein Weg daran vorbei, dass private genau so wie öffentliche Hochschulen an der Intensität und der Qualität ihrer Forschung gemessen und damit als Hochschulen legitimiert werden.

Die Gründe, weshalb private Hochschulen größere Schwierigkeiten haben, anspruchsvolle Forschung aufzubauen und zu unterhalten, sind offenkundig: Es fehlt oft an den notwendigen Infrastrukturen – von Bibliotheken bis zu Laboren –, die normalerweise befristeten oder auf Teilzeitbasis angelegten Anstellungsverhältnisse der Wissenschaftler erlauben nicht die für Forschung erforderliche Kontinuität und kritische Masse, sie haben Probleme mit den Systemen der Forschungsförderung – nicht zuletzt, wie schon erwähnt, durch die fehlende Vollkostenfinanzierung, die bei ihnen besonders durchschlägt. Hinzu kommt das Problem des wissenschaftlichen Nachwuchses, das mit dem der Forschung natürlich in enger Wechselwirkung steht: ohne Forschung kein wissenschaftlicher Nachwuchs, und ohne wissenschaftlichen Nachwuchs keine Forschung.

Es ist gewiss sinnvoll, private Hochschulen in strategische Forschungsallianzen einzubeziehen – wir haben von einigen Beispielen gehört, die sicher auch noch ausgeweitet werden können, und es ist sicher richtig, dass man die Rahmenbedingungen für forschungsintensive Wissenschaftler an privaten Hochschulen leichter flexibilisieren kann – Stichwort Lehrdeputate. Die einzige

⁶ Hans N. Weiler, Wissenschaft und Wirtschaft in Silicon Valley – Anmerkungen zu einer umstrittenen Symbiose. Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (Hrsg.), Beiträge zur Hochschulforschung 2/2005, 8-30

wirkliche Lösung jedoch, die ich für dieses Dilemma habe, liegt in der Konsolidierung der finanziellen Basis von privaten Hochschulen über das Modell von *endowment funding* – ich habe das dargelegt. Denn es bleibt dabei: Anspruchsvolle Forschung spielt eine absolut unverzichtbare Rolle für die Legitimation und den Erfolg privater Hochschulen. Es geht hier um nicht weniger als um die Währung der „scientific community“, und die lässt sich nicht diskontieren.

Es kann ja sein, dass sich im Zuge der nunmehr in Gang kommenden Differenzierung des deutschen Hochschulwesens irgendwann einmal der Typus der ausschließlich auf die Lehre ausgerichteten Hochschule entwickeln wird, die die Forschung anderen Hochschulen überlässt. Ich bin genug Humboldtianer – und genug Stanfordianer – eine solche Entwicklung der Abkoppelung der Lehre von der Forschung für überaus problematisch zu halten. Ganz sicher bin ich mir darin, dass die privaten Hochschulen sich nicht vor den Karren einer solchen Entwicklung spannen lassen sollten – es wäre ihr unwiderruflicher Schritt in die Zweitklassigkeit.

Governance

Es ist ja schon etwas überraschend, dass eine Tagung, die von einer School of Governance mitorganisiert wird, den Problemen von Governance an privaten Hochschulen so wenig Aufmerksamkeit widmet. Dabei handelt es sich nicht nur um ein für das gesamte deutsche Hochschulwesen ungemein wichtiges Thema – Stichworte Autonomie, Leitungsstrukturen, Transparenz der Entscheidungen, Zentralisierung/Dezentralisierung, Definition des gesellschaftlichen Bedarfs an Wissen, ganz zu schweigen von den Makro-Themen wie Föderalismusreform, Staatlichkeit der Länder usw. – sondern auch um ein Thema, zu dem an privaten Hochschulen inzwischen einiges an empirischen Belegen zusammen getragen worden ist – und noch sehr viel mehr zusammen zu tragen wäre.

Ich nenne hier vier Themen, bei denen die besondere Situation der privaten Hochschulen sie zu besonders interessanten Laboratorien für die Erprobung unterschiedlicher Governance-Modelle machen könnte:

Autonomie

Öffentliche Hochschulen tun sich oft immer noch erstaunlich schwer mit Autonomie – vor allem jetzt, wo die jahrelange Forderung nach Autonomie zu wirklicher Selbstverantwortung zu führen droht und nicht wenige Hochschullehrer zu der Ansicht kommen, dass eine relativ entfernte Staatsaufsicht sie doch noch unbehelligter ließ als eine sehr viel nähere und relativ autonome Hochschulleitung. Private Hochschulen haben sehr viel mehr Erfahrung darin, mit Autonomie selbstbewusst und konstruktiv umzugehen und ihre internen Entscheidungs-, Planungs- und Umsetzungsstrukturen entsprechend zu

gestalten. Dazu gehören Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit Gliederungen und Mitgliedern der Hochschule, die Steuerung von Hochschulen ex post, die Schaffung und Adjustierung von Rechenschaftsmodellen, der Umgang mit nicht-staatlichen Steuerungs- und Aufsichtsgremien (Kuratorien, Boards), die Schaffung und Pflege einer für Steuerungszwecke adäquaten Informations- und Datenbasis – um nur einige zu nennen.

Neue Governance-Strukturen im Gefolge neuer Formen von Wissenschaftlichkeit

Die besseren unter den privaten Hochschulen Deutschlands zeichnen sich dadurch aus, auch in der Definition und Organisation von Wissenschaftlichkeit neue Wege zu gehen und sich von den Traditionen einer rein oder vornehmlich disziplinär verfassten Wissenschaft ein Stück weit zu lösen. Wenn diese Feststellung zutrifft, dann hat sie für die Governance-Strukturen der Hochschule fundamentale Bedeutung insofern, als diese Strukturen einer solchen Neu-Definition von Wissenschaftlichkeit Rechnung zu tragen haben. Eine größere inhaltliche Offenheit etwa gegenüber dem Wissens- und Ausbildungsbedarf von Gesellschaft und Wirtschaft erfordert Entscheidungsstrukturen, in die die Vertreter von Gesellschaft und Wirtschaft (einschließlich im übrigen der Absolventen) sehr viel integraler eingebunden sind. Von gesellschaftlichen Problemen her und nicht vornehmlich von disziplinären Traditionen her definierte Forschungs- und Ausbildungsschwerpunkte erfordern interdisziplinäre Strukturen wie etwa die der „professional schools“, in denen das Instrument der gemeinsamen Berufung eine zentrale Rolle spielt – wiederum nur als Beispiele.

Qualitätssicherung als Governance-Problem

Ich gehe hier einmal davon aus (zum Teil wider besseres Wissen), dass private Hochschulen ein vergleichsweise stärkeres Interesse an Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle haben – schon allein deswegen, weil sie – ohne den Staat, der seine schützende Hand bisweilen ja auch über Mittelmäßigkeit hält – konstitutionell stärker gefährdet sind und dieser Gefahr durch eine möglichst glaubwürdige und transparente Qualitätskontrolle begegnen müssen. Ich bin mir klar darüber, dass längst nicht alle privaten Hochschulen sich dieser Gefährdung bewusst sind, aber bei denen, die aus dieser Gefährdung die nötigen Schlussfolgerungen gezogen haben, lässt sich im Hinblick auf Qualitätssicherung durchaus einiges lernen – u.a. eben auch dies, dass es sich bei der Sicherung von Qualität ganz fundamental um eine Frage von Governance handelt – also darum, wie und von wem Qualität ermittelt und verifiziert, wie das Erreichen von Qualität belohnt und das Nicht-Erreichen bestraft wird, und wie man die Angemessenheit und Verlässlichkeit von Qualitätsmaßstäben auf Dauer sichern kann. Gerade was die Qualität der Lehre und ihre Bewertung angeht sind auch bei dieser Tagung bemerkenswerte Erfahrungen referiert worden, die an öffentlichen Hochschulen keineswegs unbekannt, aber längst noch nicht so weit verbreitet sind.

Governance und Finanzierung

Und schließlich liegt es auf der Hand, dass die unterschiedlichen Finanzierungsmodalitäten privater Hochschulen auch Governance-Probleme eigener Art hervorbringen. Das gilt für die Verwendung von Sponsoren- und Spendenmitteln ebenso wie für die Erhebung und Verwaltung von Studiengebühren und das Management von Stiftungsmitteln. In dem Maße, in dem diese Formen von Finanzierung auch auf die öffentlichen Hochschulen zukommen, werden auch diese sich mit den diesbezüglichen Governance-Fragen auseinander zu setzen haben. Das fängt an mit der Entscheidung über die Verwendung der der Hochschule zufließenden Studiengebühren (ich habe einmal den Vorschlag einer Stiftung gemacht, in der Studierende und Absolventen zusammen die Mehrheit haben), und hört mit unterschiedlichen Stiftungsmodellen oder der delikaten Frage der Repräsentanz von Spendern und Sponsoren in den Aufsichts- und Beratungsgremien der Hochschule längst noch nicht auf. Auch hier könnte es einen fruchtbaren Dialog über die Erfahrungen der privaten Hochschulen geben.

Ceterum censeo

Lassen Sie mich abschließend, über diese fünf Themen hinaus, noch zu einigen Überlegungen kommen, die einerseits durch das aufmerksame Zuhören gestern und heute und andererseits durch meine Beschäftigung mit privaten und öffentlichen Hochschulen in Deutschland in den letzten Jahren ausgelöst worden sind. Ich will mich hier auf vier Feststellungen beschränken.

1. Das Experimentier- und Modellierungspotential privater Hochschulen ist noch längst nicht erschöpft.

Die privaten Hochschulen in Deutschland pauschal als „Reformmotor“ zu bejubeln scheint mir, gelinde gesagt, übertrieben zu sein. Man könnte auch feststellen, etwas weniger gelinde gesagt, dass längst nicht alle privaten Hochschulen die (ja doch erheblichen) Freiräume, die ihnen offen gestanden haben, besonders aktiv und kreativ genutzt haben. Viele haben sich mehr oder weniger bequem in einer Nische des Marktes eingerichtet und bedienen recht oder schlecht ihr Marktsegment. Von Reform ist da wenig zu merken. Aber es gibt inzwischen, wie wir auch hier gesehen haben, genug private Hochschulen in Deutschland, die in der Behandlung ihrer Studierenden, in der Entwicklung neuer Finanzierungsmodelle, in der Schaffung neuer wissenschaftlicher Profile und in ihren Governance-Strukturen neue Wege gehen und zu aufschlussreichen Modellversuchen geworden sind. Dieses Potential eines wichtigen Versuchslabors für die deutsche Hochschullandschaft ist indessen längst noch nicht erschöpft und wird in dem Maße noch relevanter, in dem sich an öffentlichen Hochschulen die Bereitschaft zur Reform verstärkt und die Suche nach neuen Wegen begonnen hat. Man könnte sich sehr gut vorstellen, dass an

privaten Hochschulen – mit ihrem Vorteil überschaubarer Größe, geringerer Regulierungsdichte und engeren Beziehungen zu ihren Abnehmern –

- sich etwa eine noch sehr viel weiter variierte Skala von neuen Studienangeboten im Rahmen gestufter Studienstrukturen ausprobieren ließe, oder
- dass dort noch sehr viel beherzter neuartige akademische Strukturen wie etwa Bachelorkollegs oder Professional Schools erprobt würden oder
- dass sich – eine entscheidende Herausforderung für das deutsche Hochschulsystem insgesamt – eine engere und organischere Verknüpfung zwischen hochschulischer und beruflicher Ausbildung entwickeln könnte,

um nur einige Ansätze zu nennen, wo wichtige Pionierarbeiten der deutschen Hochschulreform noch ausstehen.

Experimente sind allerdings nicht ohne Kosten, die Kosten von Fehlschlägen eingeschlossen. Wenn man wirklich will, dass private Hochschulen diese Aufgabe von Modellversuchen, für die sie in vieler Hinsicht besonders gut geeignet sind, wahrnehmen, dann muss man sie auch gegen diese Risiken absichern helfen. Auch dieses öffentliche Interesse wird, wie ich schon vorher vertreten habe, die öffentliche Hand zu honorieren haben.

2. Qualität ist ausschlaggebender als die Rechtsform.

In der absehbaren Zukunft des deutschen Hochschulwesens wird es eine Reihe von lieb gewordenen Unterscheidungen nicht mehr geben, oder sie werden erheblich an Relevanz verlieren. Das gilt mit einiger Sicherheit für die Unterscheidung zwischen Universitäten und Fachhochschulen, aber es wird auch für die Unterscheidung zwischen öffentlichen und privaten Hochschulen gelten. An die Stelle dieser Unterscheidungen werden Unterschiede der Qualität in Forschung und Lehre treten, und die werden sehr viel wichtiger sein. Es wird, mit anderen Worten, hervorragende, gute, mittelmäßige und schlechte Hochschulen in Deutschland geben, und man wird in allen vier Kategorien private wie öffentliche Hochschulen antreffen, genau so wie man in allen Kategorien ehemalige Universitäten und Fachhochschulen finden wird.

3. Das „Gleichförmigkeitsmonopol“ ist in Gefahr.

Ich habe die letzten fünfzehn Jahre – seit dem Beginn meiner Reisen durch die Mark Brandenburg – damit zugebracht, mir das deutsche Hochschulwesen von innen und von außen sehr sorgfältig anzusehen. Das war eine faszinierende Erfahrung, von der an anderer Stelle noch einmal die Rede sein wird. Eine aus den vielen Beobachtungen dieser Zeit muss allerdings auch hier erwähnt werden: die Fähigkeit der öffentlichen Hochschulen in Deutschland, sich neu zu erfinden – eine Fähigkeit, die ich ihnen zu Beginn der 90er Jahre wirklich nicht zugetraut hätte (und ich habe das damals auch sehr deutlich gesagt). Dass private Hochschulen sich neu erfinden ist so bemerkenswert nicht – sie *sind* ja

schließlich auch neu, und es wäre in der Tat bedenklich, wenn sie dann gleich schon alt aussähen. Aber dass sich alte, etablierte Hochschulen – Universitäten und Fachhochschulen übrigens – auf den Weg machen, dynamische, experimentierfreudige, unternehmerische Hochschulen zu werden – das ist in der Tat bemerkenswert, auch wenn es längst noch nicht überall geschieht und der Deutsche Hochschulverband und Frau Schmoll Zeter und Mordio schreien. Das „Gleichförmigkeitsmonopol“, da kann man Herrn Schily beruhigen, ist in Deutschland längst in akuter Gefahr, und keineswegs nur durch private Hochschulen.

4. Bahnsteig 9 $\frac{3}{4}$

Für meine abschließende Feststellung will ich noch einmal meine Zuflucht zur Literatur nehmen. Alle diejenigen von Ihnen, die Harry Potter lesen (und das sind sicher die meisten, auch wenn Sie es nicht immer zugeben), wissen, was es mit dem Bahnsteig 9 $\frac{3}{4}$ am Bahnhof *Kings Cross* in London auf sich hat. Das ist der Bahnsteig, wo der *Hogwarts Express* abfährt, der Sonderzug, der die Schüler zur *Hogwarts School for Witchcraft and Wizardry*, der Spezialschule für Zauberei und Hexerei fährt – die Stelle des Universums also, an der sich die ganz normale Welt der „Muggles“ vom Schlage der Familie Dursley und die Welt der Zauberschülerlinge von Professor Dumbledore voneinander scheiden.

Man kann bisweilen den Eindruck gewinnen, dass es auch zwischen privaten und öffentlichen Hochschulen in Deutschland so einen Bahnsteig 9 $\frac{3}{4}$ gibt, an dem sich die beiden Welten säuberlich voneinander scheiden – die Welt der normalen, biedereren „Muggles“ der öffentlichen Hochschulen und die Welt der Zauberschülerlinge an den privaten Hochschulen. Natürlich trägt der Eindruck: es gibt auch an privaten Hochschulen jede Menge „Muggles“, und so manche öffentliche Hochschule hat trotz großer Schwierigkeiten Dinge zustande gebracht, die an Zauberei grenzen.

Aber ich will mit der Relativierung dieser Grenzziehung am Bahnsteig 9 $\frac{3}{4}$ auch noch etwas anderes sagen: Der Typus private Hochschule wird sich in Zukunft genau so wenig rein erhalten wie der Typus öffentliche Hochschule; die Zukunft wird den Mischformen gehören. Hier sind die amerikanischen Erfahrungen einschlägig und instruktiv: die amerikanischen staatlichen Hochschulen haben sich in dramatischer Weise „privatisiert“, sowohl was ihre Finanzierung als auch was ihre Formen von Governance angeht, und umgekehrt werden inzwischen so gut wie alle privaten amerikanischen Universitäten in einem Maße vom Staat – insbesondere übrigens vom Bundesstaat – unterstützt, ohne das sie überhaupt nicht überleben könnten.

Auch in Deutschland hat dieser Prozess schon begonnen, vor allem hinsichtlich der Entwicklung privater Elemente an, oder im unmittelbaren Umfeld von, öffentlichen Hochschulen – man schaue nach Mannheim, nach München, nach Dresden, nach Darmstadt.

Die Zukunft wird Hochschulen gehören, die die Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit privater Verfassungen mit der Verlässlichkeit öffentlicher Einrichtungen und Gewährleistungen miteinander zu verbinden verstehen. Und wenn das auf dem Wege von Fusionen gehen sollte – warum eigentlich nicht?