

Konkurrenz oder Nachahmung? Vom rechten Umgang mit Stanford & Co.

Vortrag bei einem Kongress „wachstumsmarkt.bildung“ des Verbandes der Privaten Hochschulen e.V. am 18. Mai 2006 in Heidelberg

Prof. Dr. Hans N. Weiler¹
Stanford University

Prolog

Es gibt auf die mit meinem Thema gestellte Frage – „Konkurrenz oder Nachahmung?“ – eine sehr kurze Antwort: „weder – noch“. Ich sage das ohne Prätention: Mit einer Universität wie Stanford wirklich zu *konkurrieren* dürfte für deutsche Hochschulen, öffentliche wie private, auf absehbare Zeit ein Ding der Unmöglichkeit sein – aus Gründen, auf die ich noch eingehen werde. Stanford *nachzuahmen* dürfte, aus den z.T. gleichen Gründen, aber auch aufgrund historischer, ökonomischer und struktureller Gegebenheiten, ebenso unrealistisch und überdies möglicherweise kontraproduktiv sein; auch darauf werde ich noch eingehen.

Mit dieser Kurzfassung erledigt sich aber längst nicht der Untertitel meines Vortrags, denn die deutschen Hochschulen, und nicht nur sie, werden in Zukunft noch weniger als bisher darum herumkommen, mit der Firma „Stanford & Co.“ umzugehen. Denn dass Stanford, Heidelberg, Peking und Sao Paulo von Tag zu Tag mehr Teil einer weltweiten akademischen Landschaft und damit auch – selbst wenn man das manchmal in gehobenen akademischen Kreisen nicht so gern hört – eines weltweiten akademischen Marktes werden, das hat sich inzwischen doch allgemein herumgesprochen. An einem Markt herrscht Wettbewerb, in diesem Fall ein Wettbewerb um besonders befähigte Studierende und Doktoranden, um hervorragende Wissenschaftler, um brillante, zukunftsweisende Ideen und natürlich auch um Geld – vor allem Geld für Forschung, aber zunehmend auch um Geld aus privaten Quellen, also aus Studiengebühren und aus der privaten Philanthropie. Mit diesem Wettbewerb wird man lernen müssen umzugehen, und wenn hier „Stanford & Co.“ als Bezugspunkt genannt ist, dann nicht, weil ich dort herkomme, sondern weil Universitäten wie Stanford sich in diesem Wettbewerb in den letzten fünfzig Jahren einen beträchtlichen Vorsprung gesichert haben. Man wird die ganz besondere historische Konstellation, die zu diesem Wettbewerbsvorteil geführt hat, nicht so ohne weiteres nachahmen können, aber man wird sich, im Sinne eines allgemeinen *benchmarking*, daran orientieren müssen.

Ich werde zunächst etwas ausführlicher darauf eingehen, um welche Konkurrenz es sich dabei handelt, d.h. welchen Merkmalen die bedeutenderen

¹ Email: weiler@stanford.edu; Website (mit weiteren Texten): www.stanford.edu/people/weiler

amerikanischen Forschungsuniversitäten vom Range Stanfords (unter denen sich bekanntlich sowohl bedeutende private – wie Stanford, Harvard, Yale, Princeton – als auch öffentliche Hochschulen – wie Berkeley, UCLA, Wisconsin, North Carolina oder Texas – finden) ihren Wettbewerbsvorteil auf dem globalen Markt verdanken. Als kritisches *postscriptum* werden dazu auch einige kurze Anmerkungen über die Schattenseiten des amerikanischen Hochschulwesens gehören – also Beobachtungen, die das amerikanische Hochschulwesen zu einem etwas weniger strahlenden Leitstern machen als gemeinhin, auch in der deutschen Diskussion, angenommen wird (ich habe das einmal als die „Pathologien“ des akademischen Hochleistungssystems in den USA bezeichnet²).

Ich werde mir im Anschluss daran einige Hinweise darauf erlauben, welcher Schritte und Maßnahmen es m.E. bedarf, damit sich deutsche Hochschulen – auch hier: private wie öffentliche – in diesem Umgang mit „Stanford & Co.“ möglichst vorteilhaft positionieren könnten. Den Abschluss, in der Form eines kurzen *ceterum censeo*, bilden einige Anmerkungen zur Rolle privater Hochschulen.

Bevor ich mich auf diesen Weg begeben, noch zwei Anmerkungen. Erstens: Es hat sich zwar in Deutschland eingebürgert, in Fragen des internationalen wissenschaftlichen Wettbewerbs immer wieder und immer nur auf die USA zu blicken. Dieser Blick greift zunehmend zu kurz: dem europäischen wie selbst dem amerikanischen Hochschulwesen erwächst in Indien und China inzwischen eine wissenschaftliche Konkurrenz, wie sie formidabler nicht sein könnte. Man schaue sich nur einmal das Ausmaß der Zuwächse an, die das chinesische Hochschulwesen insgesamt in den letzten Jahren im Rahmen des „Projekts 985“ zu verzeichnen hat – von der gezielten Spitzenförderung einzelner Hochschulen wie Peking und Tsinghua ganz abgesehen (Abb. 1³). In den USA scheint man das besser und eher zu verstehen als in Europa. Vor einigen Monaten hat kein Geringerer als der Präsident der Vereinigten Staaten – an dessen politischem Weitblick ansonsten ja durchaus Zweifel angebracht sind – bei einer hochkarätigen Zusammenkunft von Wissenschafts-, Wirtschafts- und Politikvertretern die dringende Notwendigkeit beschworen, die Wettbewerbsfähigkeit der amerikanischen Wissenschaft gegen drohende Konkurrenz zu behaupten. Mit dieser Konkurrenz war aber interessanter Weise nicht Europa gemeint, sondern vor allem Asien.

Die zweite Anmerkung hat damit zu tun, dass sich das deutsche Hochschulwesen auf den erfolgreichen Umgang mit der Konkurrenz von Stanford & Co. (und Peking, Bangalore & Co.) ausgerechnet zu einem ganz besonders schwierigen Zeitpunkt vorzubereiten hat. Dieser Zeitpunkt ist für das deutsche

² “Es ist nicht alles Gold, was glänzt: Pathologies of American higher education” (Lecture at the Institute of International Education [IIE], New York, September 22, 2003) (http://www.stanford.edu/~weiler/IIE_Paper.pdf).

³ Die Abbildungen finden sich am Ende des Textes.

Hochschulwesen aus einem doppelten Grund schwierig; zum einen deshalb, weil es – wie die neueste Empfehlung des Wissenschaftsrates⁴ und auch der jüngste hochschulpolitische Kongress der Landesregierung von Baden-Württemberg⁵ zeigen – seine liebe Not hat, in der Entwicklung seiner Ausbildungskapazitäten sowohl den demographischen Gegebenheiten als auch den sich wandelnden Anforderungen der Arbeitsmärkte gerecht zu werden. Mit anderen Worten: Deutschland wird in den kommenden Jahren beträchtliche und bekanntlich keineswegs unbegrenzt verfügbare Ressourcen in die Erweiterung der Ausbildungskapazität seiner Hochschulen stecken müssen – wir reden hier von Größenordnungen von 25 bis 30 Prozent der bisherigen Kapazität. Diese Ressourcen werden dann aber zunächst einmal nicht – und das ist die parallele Schwierigkeit – für die Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Forschung an den deutschen Hochschulen zur Verfügung stehen – konkret: für die dringend notwendige Verstetigung und Ausweitung der Exzellenzinitiative und zur flächendeckenden Einführung der Vollkostenfinanzierung. Um in dem für dieses Jahr maßgeblichen Bild zu bleiben: Deutschland begibt sich in das Turnier um die wissenschaftliche Weltmeisterschaft mit einer Mannschaft, die zwar beträchtliches Potenzial hat, aber während des Spiels nicht nur auf Weltniveau Fußball, sondern gleichzeitig auch noch auf NBA-Niveau Basketball spielen muss.

1. Gründe und Hintergründe des Wettbewerbsvorteils

Der Wettbewerbsvorteil, den Stanford & Co. auf dem Spielfeld einer globalisierten Wissenschaft genießt, verdankt die Firma einer Reihe von Merkmalen, die kumulativ wirken, von denen aber auch jedes für sich einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit bildet:

1.1 Ein differenziertes Hochschulsystem

Die Ausdifferenzierung eines Typus von Hochschulen, der Selektivität und Spitzenforschung miteinander verbindet (der Typus, der für „Stanford & Co.“ charakteristisch ist) – ohne deshalb einen breiten Zugang zum Hochschulstudium zu verhindern (Abb. 2).

1.2 Massive öffentliche Forschungsförderung

Eine seit dem Ende des II. Weltkrieges im wesentlichen kontinuierliche Tradition massiver staatlicher Forschungsförderung, die fast ausschließlich aus Mitteln des Bundes stammt, in vielen Jahren Steigerungsraten im zweistelligen Bereich verzeichnet und auch an privaten Universitäten ca. 90% der

⁴ Wissenschaftsrat, Empfehlung zum arbeitsmarkt- und demographiegerechten Ausbau des Hochschulsystems. Köln: Wissenschaftsrat, 2006

⁵ Siehe die Dokumentation des Kongresses: http://www.mwk.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/pdf/hochschulen/Dokumentation_Hochschule_2012_Textversion.pdf

Forschungsförderung ausmacht – und die nachprüfbar, aber auch von der Sache her vertretbare Anteile zur Finanzierung indirekter Kosten enthält (bei Stanford & Co. mehr als 50 Prozent der direkten Kosten) (Abb. 3).

1.3 Rückhaltlose Qualitätskontrolle

Eine durchgängige und rückhaltlose Qualitätskontrolle, vor allem in der Auswahl von Studierenden (für grundständige und weiterführende Studiengänge, i.e. *undergraduates* und *graduate students*), in der Berufung und Beförderung von Professoren (vor allem am kritischen Punkt der „*tenure*“-Entscheidung), und in der Unterstützung und Veröffentlichung wissenschaftlicher Arbeit (Abb. 4).

1.4 Weitestgehende Autonomie

Weitestgehende institutionelle Unabhängigkeit sowohl von staatlicher Aufsicht als auch von der Kontrolle durch private oder unternehmerische Sponsoren – vor allem in Fragen des Budgets, der Lehr- und Forschungsprioritäten und der Personalpolitik.

1.5 Professionelles Hochschulmanagement

Eine Tradition des Hochschulmanagements, die von klaren und diversifizierten Kompetenzprofilen, entsprechenden Ausbildungsgängen, einer soliden fachwissenschaftlichen Basis in der Hochschulforschung, professioneller Selbst- und Fremdachung und entsprechenden Vergütungs- und Anreizstrukturen gekennzeichnet ist.

1.6 Ausreichende finanzielle Mittel

Sowohl dem Umfang wie der Verlässlichkeit nach eine erheblich solidere finanzielle Unterstützung von Wissenschaft und Forschung. Das gilt im gesamtstaatlichen Bereich angesichts der Ausgaben für Bildung allgemein (Abb. 5) und für Hochschulen im besonderen (Abb. 6), aber auch im Hinblick auf die Mittel, die einer einzelnen Universität insgesamt zur Verfügung stehen (der Universität Stanford in einem Jahr 2,9 Mrd. Dollar) (Abb. 7) und durch die Ansammlung bedeutender Kapitalvermögen (*endowments*) (Abb. 8) und ein beträchtliches Spendenaufkommen (Abb. 9) gesichert werden.

1.7 Selektive Internationalität

Eine bewusste Strategie der Rekrutierung internationaler junger Spitzenwissenschaftler auf dem Weg über die Master- und Doktorandenausbildung, mit entsprechender finanzieller Förderung und attraktiven Bleibechancen in der Wirtschaft (Beispiel: Silicon Valley, wo ein Drittel aller technischen und unternehmerischen Führungskräfte inzwischen aus Indien und China stammt).

2. Die Pathologien des amerikanischen Hochschulwesens

Es ist nicht alles Gold, was glänzt – und das gilt auch für das amerikanische Hochschulwesen. Zu den wichtigsten Problemen gehören die folgenden:

2.1 Die Gefahr der Kommerzialisierung von Wissenschaft

Hier liegt die Gefahr vor allem in den Verzerrungen, denen institutionelle Prioritäten (und bisweilen auch Qualitätsmaßstäbe) durch externe Mittel und den sie begleitenden wissenschaftlichen Prioritäten ausgesetzt sind; diese Gefahr nimmt im umgekehrten Verhältnis zum wissenschaftlichen Prestige einer Hochschule zu: wissenschaftlich herausragende Einrichtungen erliegen dieser Gefahr weniger als mittelmäßige Hochschulen.

2.2 Sozialstrukturelle Präferenzmuster

Trotz aller Bemühungen der Hochschulen, Kindern aus einkommensschwächeren Gruppen ein Hochschulstudium zu ermöglichen (need-blind admissions), ist die Korrelation zwischen sozialer Herkunft und dem Zugang vor allem zu selektiven und prestigeträchtigen Hochschulen nach wie vor signifikant (Abb. 10); dies ist weniger eine Folge von hohen Studiengebühren, sondern mehr eine Folge der sozialgeographischen Differenzierung des Sekundärschulwesens: aufgrund der örtlichen Finanzierung des Schulwesens sind gute und für die College-Zulassung besonders erfolgreiche High Schools in wohlhabenden Wohngebieten konzentriert.

2.3 Kompromittierte Errungenschaften: Die Macht der Alumni und der Hochschulsport

Sowohl der Hochschulsport als auch die Bedeutung der Alumni sind im Grunde als Vorzüge des amerikanischen Hochschulwesens anzusehen. In der Kombination der beiden haben sich allerdings Fehlentwicklungen ergeben, die dem Hochschulsport, auch in der Allokation von Ressourcen, eine oft überragende Rolle in der Identität einer Hochschule einräumen und Hochschulsport zum „big business“ werden lassen, in dem Einnahmen aus Fernsehrechten, Mittel für Spitzensportler-Stipendien und Gehälter für Trainer astronomische Höhen erreichen.

2.4 Die Vernachlässigung des eigenen Nachwuchses: Das Versagen der Universitäten in der Lehrerbildung

Lehrerbildung ist auch in den USA, vielleicht sogar mehr noch als in Deutschland, ein Stiefkind der Universitäten, mit fatalen Folgen für die

Qualitätsdefizite des öffentlichen Schulwesens, die sich natürlich auch auf die Eingangsqualifikationen der Studienanfänger auswirken.

2.5 Die Eskalation der Kosten

Eine problematische interne Kostenentwicklung (Versicherungs- und Pensionslasten, Energie, Infrastruktur) verbindet sich mit rückläufigen Beiträgen aus den (einzel-)staatlichen Haushalten und zwingt vor allem öffentliche Hochschulen zur Erschließung neuer Finanzierungsquellen (Fundraising, erhöhte Studiengebühren, Auftragsforschung); Studiengebühren steigen um ein Mehrfaches der Inflationsrate (Abb. 11), was den Staat wiederum zu regulativen Interventionen gegen eine Inflation von Studienkosten veranlasst. Die Situation erhöht die Gefahr, dass akademische Werte auf dem Wege über Finanzierungsentscheidungen den Prioritäten radikaler politischer Gruppen oder externer Sponsoren ausgesetzt werden.

Insgesamt jedoch bleibt festzuhalten, dass Perfektion in einem so vielgliedrigen System wie dem der amerikanischen Hochschulen vielleicht zwar wünschenswert, aber unrealistisch wäre; dass in der Gesamtschau die Stärken des Systems seine Schwächen erheblich überwiegen; und dass das System eine bemerkenswerte Fähigkeit zur kritischen Eigenanalyse und Selbstkorrektur entwickelt hat.

3. Strategien des erfolgreichen Umgangs mit Stanford & Co.

Aus den hier zum amerikanischen Hochschulwesen getroffenen Feststellungen leiten sich mehr oder weniger direkt die Schritte ab, mittels derer das deutsche Hochschulwesen sich auf den Weg in die internationale Wettbewerbsfähigkeit begeben sollte. Dabei kann es – um es noch einmal zu betonen – nicht um ein Abkupfern amerikanischer Strukturen und Prozeduren gehen, sondern darum, einige den deutschen Gegebenheiten entsprechende Lehren sowohl aus den Erfolgsgeschichten als auch aus den „Pathologien“ des amerikanischen Hochschulwesens zu ziehen.

Ich erlaube mir, meine Überlegungen dazu in aller gebotenen Kürze in Thesenform vorzustellen; die Thesen sind den Postulaten

- Differenzierung
- Profilierung
- Qualität
- Autonomie
- Wandlungsfähigkeit
- Offenheit und
- Finanzierungsreform

zugeordnet.

3.1 Differenzierung des Systems

These 1

Eine sowohl qualitative wie auch funktionale Differenzierung im deutschen Hochschulwesen ist unumgänglich. (Es muss und wird in Deutschland gute und weniger gute Hochschulen geben - das ist die wichtigere Unterscheidung, nicht die zwischen privaten und öffentlichen Hochschulen oder zwischen Universitäten und Fachhochschulen.)

These 2

Die Exzellenzinitiative von Bund und Ländern ist dazu ein geeigneter und begrüßenswerter Schritt, der allerdings erheblich zu spät kommt und (vor allem angesichts der amerikanischen Spitzenuniversitäten zur Verfügung stehenden Mittel) völlig unzureichend ausgestattet ist.

3.2 Institutionelle Profilierung

These 3

Eine entscheidende Voraussetzung für die nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit ist die Schaffung und Förderung institutioneller Profile an deutschen Hochschulen, bei denen nicht nur Prioritäten, sondern auch Posterioritäten klar definiert und unterschieden sind. (Das zunehmend unrealistische Postulat der „Volluniversität“ hat der deutschen Hochschullandschaft mehr geschadet als genutzt; Hochschulen können nicht in der ganzen Breite des Fächerspektrums international wettbewerbsfähig sein.)

These 4

Die dringend notwendige interdisziplinäre Zusammenarbeit erfordert eine gewisse, wenn auch keineswegs allumfassende Fächerbreite (Ein-Fach-Hochschulen sind nicht notwendigerweise profiliert), aber Schwerpunkte, Prioritäten und Posterioritäten sind unverzichtbar.

3.3 Qualitätskontrolle

These 5

Ein entscheidender Faktor für die Differenzierung, die Profilbildung und die Qualitätsverbesserung an deutschen Hochschulen ist die Auswahl der Studierenden durch die Hochschulen.

These 6

Erhebliche qualitative Verbesserungen sind in der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses möglich und nötig – Stichworte: Strukturierte Doktorandenprogramme; kollegiale (statt individuelle) Betreuung; bessere finanzielle Förderung; systematischere hochschuldidaktische Ausbildung.

These 7

Das gleiche gilt für die Qualitätskontrolle bei Berufungs- und Beförderungsverfahren – Stichworte: Größere Neutralität und Rigorosität in der Auswahl und Beauftragung der Gutachter; externe Mitglieder von Berufungskommissionen; bessere Aufstiegschancen für hochqualifizierte Juniorprofessoren.

These 8

Bei der Qualität der Lehre kommt es in Deutschland entscheidend darauf an, die Entwicklung gestufter Studiengänge für eine entscheidende Verbesserung der Ausbildungsqualität zu nutzen; das ist in erster Linie eine Frage der curricularen Entwicklung und der Studienbetreuung.

These 9

Hochschulen und Wissenschaft sind zu wichtig und zu komplex, um unprofessionell gemanagt zu werden: Professionelles Hochschulmanagement ist eine entscheidende Voraussetzung für Qualität.

These 10

Bei der Auswahl internationaler Studierender muss das Prinzip „Qualität vor Quantität“ gelten. Von Ausnahmen abgesehen, sollte sich die gezielte Rekrutierung herausragender ausländischer Studierender auf weiterführende Studiengänge (Master, Doktorat) konzentrieren.

3.4 Autonomie

These 11

Ein Schlüssel zur wirklichen Autonomie der deutschen Hochschulen liegt in der Auswahl der Studierenden.

These 12

Eine wirkliche Autonomie der Hochschulen muss die Selbständigkeit der Finanz- und Personalverwaltung umfassen – einschließlich der Berufungs- und Dienstherrenautorität und der Verfügung über Liegenschaften.

These 13

Deutsche Hochschulen brauchen einen unbefangeneren Umgang mit unternehmerischen Modellen von Hochschulen⁶.

These 14

Wirklich autonome Hochschulen brauchen entscheidungsfähige Leitungsstrukturen (und deren Akzeptanz, vor allem in der Professorenschaft).

3.5 Wandlungsfähigkeit und Innovationsbereitschaft

⁶ Siehe hierzu auch Hans N. Weiler, Profil – Qualität – Autonomie: Die unternehmerische Universität im Wettbewerb. Zeitschrift für Hochschulrecht, Hochschulmanagement und Hochschulpolitik (Wien), Heft 2/2006, 39-46

These 15

Wandlungsfähigkeit in der Wissenschaft erfordert eine dreifache Bereitschaft:

- zum Eingehen von Risiken,
- zum Erreichen institutioneller Ziele auch strukturelle Veränderungen vorzunehmen und
- zum systematischen und kritischen Hinterfragen von überlieferten Wissensbeständen (und deren disziplinärer Organisation).

3.6 Größere Offenheit gegenüber außeruniversitären Partnern

These 16

Eine neue Durchlässigkeit der Außenmauern von Hochschulen ist unerlässlich: Verbundlösungen mit anderen Hochschulen, mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen, mit der Wirtschaft (gemeinsame Studiengänge).

These 17

Ein besonders wichtiger Bereich der Hochschulentwicklung ist die wissenschaftliche Weiterbildung.

3.7 Neue Finanzierungsmodelle

These 18

Die Hochschulfinanzierung über Studentenströme (Zöllner-Modell) ist eine besonders lohnende Zukunftsperspektive.

These 19

Deutschland muss sich in Richtung auf angemessene, wenn auch nicht kostendeckende Studiengebühren bewegen, in Verbindung mit entsprechenden Studienfinanzierungsmodellen; die bisherigen Regelungen können nur ein Einstieg sein.

These 20

Im Interesse von Autonomie und Langfristigkeit kommt einer stärkeren Verwendung von Stiftungs- und Kapitalstockmodellen große Bedeutung zu.

These 21

Dringend benötigt wird in Deutschland ein neues System der Forschungsförderung, das sowohl die Trennung in universitäre und außeruniversitäre Forschung überwindet als auch zu angemessenen Formen der Vollkostenfinanzierung kommt.

4. Ceterum censeo: Die Rolle privater Hochschulen

Ich habe versucht, die Bühne des jetzigen und des zukünftigen Wettbewerbs im Bereich von Wissenschaft und Forschung in groben Strichen zu skizzieren. Es bleibt zu fragen, welche Rolle auf dieser Bühne denn die deutschen privaten Hochschulen spielen werden. Auf die Frage kann man mit einem pessimistischen und einem optimistischen Szenario antworten.

Das pessimistische Szenario kommt zu dem Schluss, dass sie, die privaten deutschen Hochschulen, in diesem Wettbewerb im Grunde keine Rolle spielen werden. Private Hochschulen in Deutschland sind insgesamt zu marginal, zu schwach, zu gefährdet, um neben akademischen Schlachtschiffen wie der TU München, der Universität Heidelberg oder der FU Berlin eine auch nur irgendwie nennenswerte Rolle zu spielen. Ein Blick auf die derzeitige Situation der privaten Hochschulen in Deutschland gibt für ein solches pessimistisches Szenario einigen Anlass; man denke nur an die von Ministerpräsident Oettinger bei dieser Tagung angesprochenen Probleme privater Hochschulen in Stuttgart und Bruchsal, an die finanziellen Probleme der International University Bremen, an die Auseinandersetzungen der Universität Witten-Herdecke mit dem Wissenschaftsrat über die Akkreditierung ihrer medizinischen Ausbildung, an die Startprobleme der ESMT in Berlin oder an die Personalprobleme in der Immobilienökonomie der European Business School (ebs), um nur einige der in jüngster Zeit publik gewordenen Schwachpunkte zu benennen. Die wirklichen Erfolgsgeschichten sind bisher, mit Ausnahme vielleicht der Bucerius Law School, weitgehend ausgeblieben.

Aber da ich allgemein nicht nur als Optimist, sondern auch als ein Befürworter privater Hochschulen bekannt bin, will ich mich diesem Pessimismus – so ernst man ihn nehmen muss – nicht völlig anschließen, sondern zum Abschluss über zwei mögliche Rollen nachdenken, die private Hochschulen auch in Deutschland auf dieser anspruchsvollen Bühne spielen könnten.

4.1 Strategien für erfolgreichen Wettbewerb modellieren

Zum einen könnten private Hochschulen sich überaus verdient dadurch machen, dass sie einige der hier aufgezeigten Strategien für den Umgang mit dem internationalen wissenschaftlichen Wettbewerb gleichsam im Labor modellieren und erproben. Wie verdienstvoll das sein könnte, ließe sich an so gut wie allen im vorhergehenden Abschnitt genannten Dimensionen festmachen, besonders deutlich aber im Hinblick auf die Postulate von Profilierung, Autonomie und Offenheit gegenüber externen Partnern, wo private Hochschulen aufgrund ihrer Organisationsform und ihres Selbstverständnisses einen Wettbewerbsvorteil haben dürften. Eine solche „Modellierungsstrategie“ wird aber nur dann Erfolg haben, wenn ihr eine rückhaltlose Qualitätskontrolle zugrunde liegt – denn ohne eine solche wird die nationale und internationale *scientific community* dieses Modell-Labor nicht ernst nehmen.

4.2 Mischformen suchen und finden

Die Zukunft des Hochschulwesens in Deutschland wird weder den öffentlichen noch den privaten Hochschulen in ihrer jeweils reinrassigen Form gehören; ein leistungs- und international wettbewerbsfähiges Hochschulsystem bedarf der Verbindung von öffentlichen und privaten Elementen in institutionellen Mischformen, die nicht mehr auf der einen oder anderen Seite der Grenze zwischen „staatlich“ und „privat“ angesiedelt sind, sondern diese Grenze kreativ und konstruktiv überschreiten und überwinden. Es muss auch in Deutschland möglich werden, dass sich – je nach Art der anstehenden Aufgaben – in einem institutionellen Rahmen staatliche und private Organisationsformen und Strukturmodelle verbinden und gegenseitig optimieren. Auch in diesem Punkt lohnt ein vergleichender Blick auf die USA, wo seit geraumer Zeit ein Prozess im Gange ist, in dem die öffentlichen Hochschulen sich in ihren Organisationsformen und Finanzierungsstrategien immer mehr der Tradition der großen amerikanischen Privatuniversitäten annähern, während die privaten Hochschulen – vor allem auf dem Wege über die Forschungsförderung und die Studienfinanzierung – immer stärker in die Abhängigkeit von staatlich verantworteten Verteilungsstrukturen geraten.

Die Mauern, die deutsche Hochschulen – öffentliche wie private – traditionell um sich herum aufgebaut haben, beginnen brüchig zu werden. Verbundlösungen unterschiedlicher Art werden zunehmend diskutiert und erprobt werden – mit anderen Hochschulen, mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen, mit Unternehmen, mit Weiterbildungsagenturen. Private Hochschulen könnten in diesem Prozess ein interessantes Ferment und ein beweglicher Akteur werden.

ABBILDUNGEN

Abb. 1 – Zuwachsraten im Hochschulwesen Chinas

<i>Indikator</i>	<i>Zeitraum</i>	<i>Anfangs- wert</i>	<i>Endwert</i>	<i>Zuwachs in Prozent</i>
Öffentliche Hochschulen	1994- 2004	1080	1980	83 %
Private Hochschulen	2000- 2004	43	475	1004 %
Studierende	1998- 2004	3,4 Mio.	16 Mio.	371 %
Staatliche Mittel (in US-\$)	2000- 2004	5,8 Mrd.	11,6 Mrd.	100 %
Nutzfläche	2000- 2004	5,1 Mrd. sq. ft.	15,8 Mrd. sq. ft.	210 %

Quelle: Chronicle of Higher Education (19. Mai 2005)

Abb. 2 - Stufen von Selektivität für *Colleges* in den USA

<i>Selektivitätsgrad (Zahl der Colleges)</i>	<i>SAT</i>	<i>GPA</i>	<i>Erfolgreiche Bewerber (in %)</i>	<i>Zahl der Studienanfänger</i>
I (n = 146)	>1240	>B	<50	170,000
II (253)	>1146	>B-	50-75	300,000
III (588)	>1000	>C	75-85	570,000
IV (429)	<1000	<C	>85	325,000

Quelle: Barron's Students' #1 Choice: Profiles of American Colleges, 23rd edition. 2000 (SAT = Scholastic Achievement Test; GPA = Grade Point Average/Durchschnittsnote)

Abb. 3 - Forschungsförderung in den USA: Drittmittel, Zuwachs, Indirekte Kosten

<i>Hochschule (Top 5)</i>	<i>Drittmittel HH '03 (Bund) in Mio \$</i>	<i>Zuwachs '02 > '03 (%)</i>	<i>Indirekte Kosten / Overhead (%)</i>
University of Washington	565,6	16,1%	51,6%
Johns Hopkins U	525,0	8,3%	64,0%
University of Michigan	516,8	16,3%	53,0%
Stanford U	483,5	13,3%	56,0%
University of California at Los Angeles (UCLA)	421,2	14,8%	54,5%
Top 100	20 044,7	12,5%	51,8%
Alle Hochschulen	24 734,0	13,1%	n/a

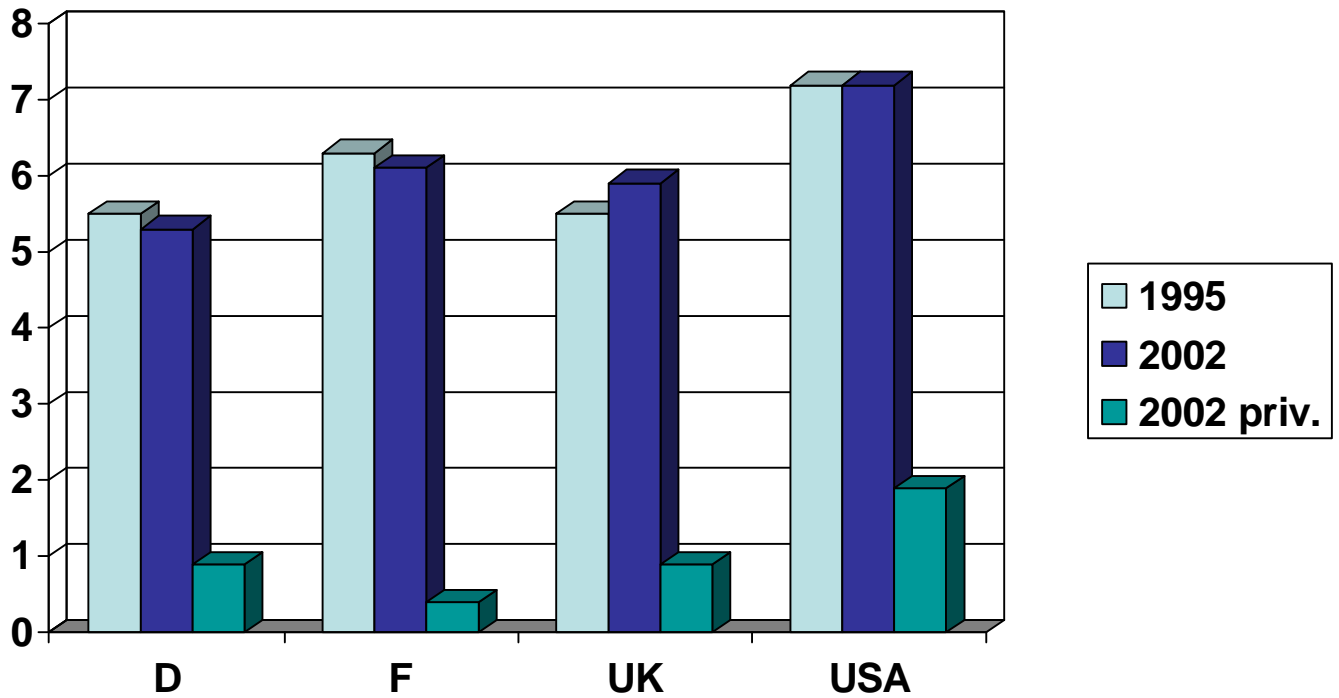
Quelle: CHE 29 July 2005, A25; 5 April 2005, A17. Durchschnittlicher Prozentsatz für indirekte Kostenerstattung bei öffentlichen Hochschulen 49,1%, bei privaten Hochschulen 56,7%.

Abb. 4 - Instrumente von Selektivität an amerikanischen Hochschulen (am Beispiel der Stanford University)

- *Undergraduate Admissions* (2004):
 - Bewerber: 19.172
 - Zugelassen: 2.486 (= 13%)
 - Eingeschrieben: 1.648 (52% männlich, 48% weiblich)
 - Abschluss nach 5 Jahren: 90,1% (1999)
- *Graduate Admissions* (PhD): 5 – 15%
- *Assistant Professors* erfolgreich im “*tenure review*”: ca. 50%
- Beizubringende vergleichende Gutachten für Berufungen und Beförderungen (von einer durch Dekan bzw. Provost zu genehmigenden Gutachterliste): 10 - 12

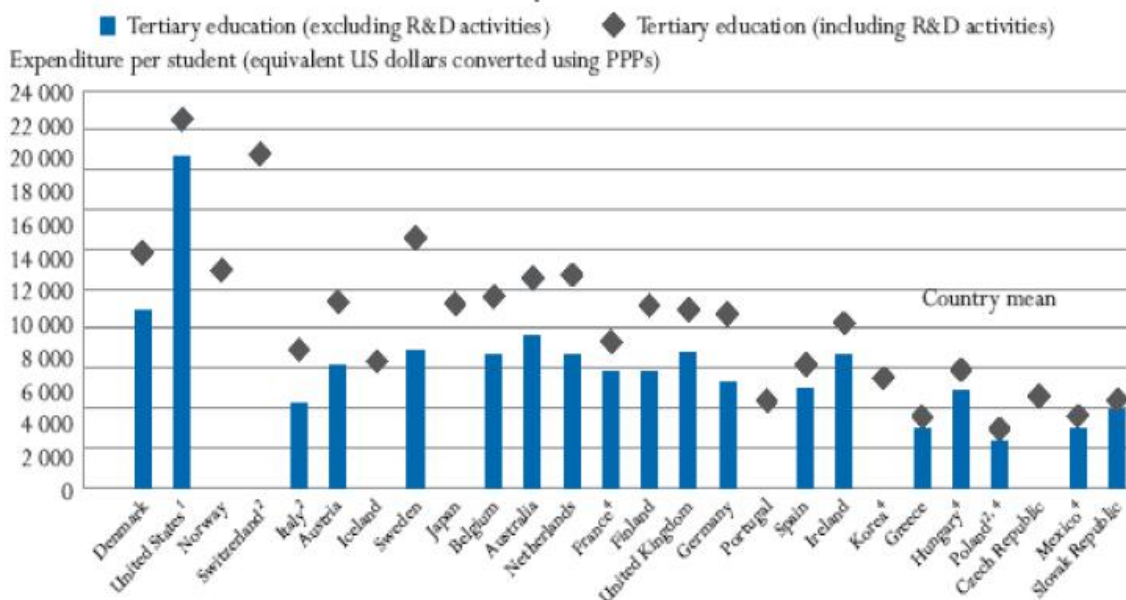
Quelle: Interviews an der Stanford University

Abb. 5 – Öffentliche und private Bildungsausgaben (in % des BIP) für alle Ebenen des Bildungswesens (Deutschland, Frankreich, Großbritannien, USA), 1995 und 2002



Quelle: OECD, Factbook 2006, 172-173.

Abb. 6 - Öffentliche und private Ausgaben pro Student im Hochschulwesen der OECD-Länder (einschließlich und ausschließlich von Forschungsmitteln, in \$-Äquivalenten, 2004)



Quelle: OECD, Education at a Glance 2004 (www.oecd.org/edu/eag2004), Table B1.1.

Abb. 7 - Der Haushalt einer amerikanischen Spitzenuniversität: Einnahmen der Stanford University, 2005/2006

<i>Einnahmequelle</i>	<i>Betrag (Mio \$)</i>	<i>% der Einnahmen</i>
Studierende (Gebühren und Pension)	513,3	17,6%
Forschungsmittel (direkte und indirekte Kosten)	1 086,1	37,2%
Investitionserträge	584,2	20,0%
Klinik	295,4	10,1%
Sonstige (Spenden, Patente, Gebühren)	443,4	15,2%
Gesamt	2 922,4	100

Quelle: Stanford University Budget Plan 2005/2006, 2
 (<http://www.stanford.edu/dept/pres-provost/budget/plans/BudgetBookFY06.pdf>).

Abb. 8 - Kapitalvermögen (*Endowments*) ausgewählter amerikanischer Hochschulen: Marktwert, Erträge, Zuwächse

<i>Hochschule</i>	<i>Marktwert 2004 (Mio \$)</i>	<i>Ertrag 2004 (%)</i>	<i>Zuwachs (%) 2003 > 2004</i>
Harvard	22 144	21,1%	17,5%
Texas	10 337	20,1%	18,7%
Stanford	9 922	18,0%	15,2%
Villanova	207	n/a	18,6%
San Francisco State University	22	n/a	8,5%

Quelle: Chronicle of Higher Education (CHE) 28 January 2005, A28-30; 4 August 2005, B5-7 (Rangfolge: Harvard Nr. 1, Texas Nr. 3, Stanford Nr. 5, Villanova Nr. 200, San Francisco State U Nr. 619).

Abb. 9 - Spendenaufkommen an ausgewählten amerikanischen Hochschulen, 2002-2003

<i>Hochschule</i>	<i>Spendenaufkommen (Mio \$)</i>
Harvard	540,3
Stanford	524,2
Cornell	385,9
University of Pennsylvania	332,8
University of Southern California (USC)	322,1
Johns Hopkins	311,6

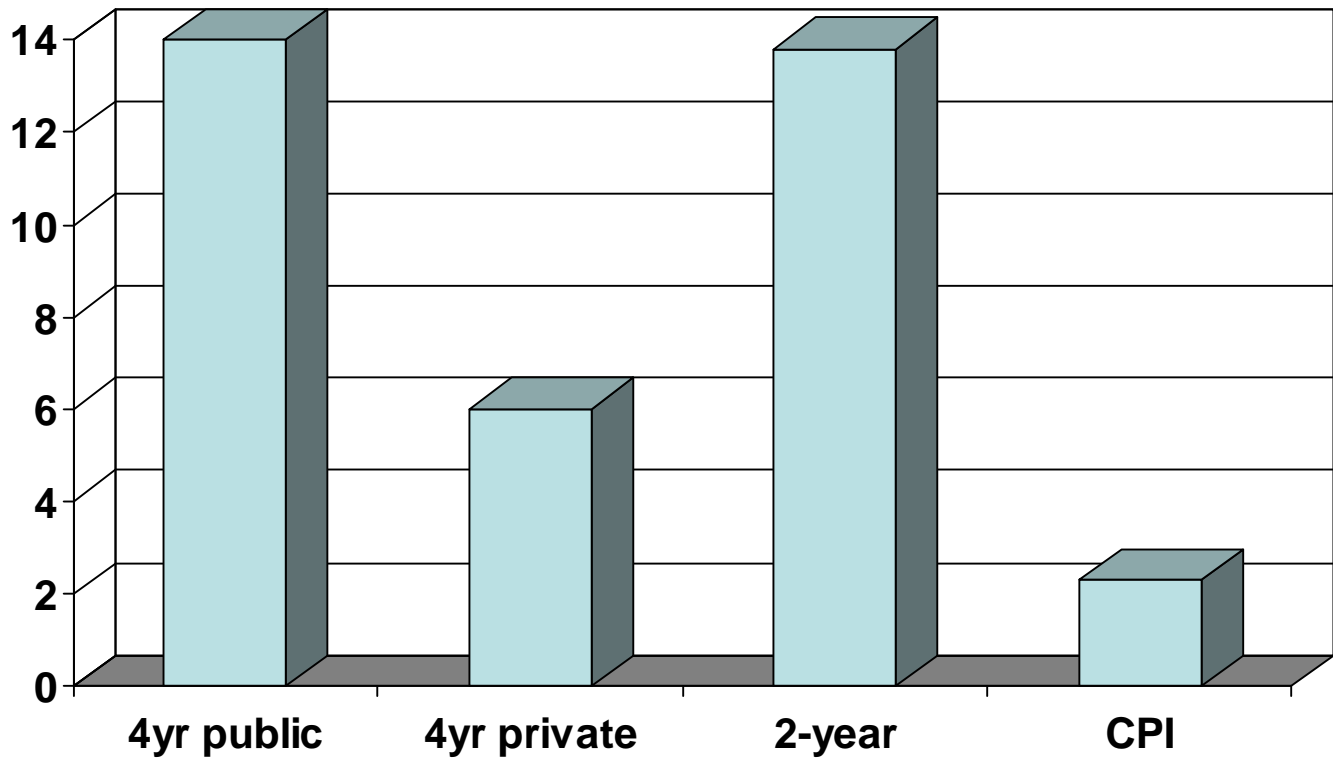
Quelle: CHE Almanac 2003-2004, 30.

Abb. 10 - Zulassungsdaten für die 146 selektivsten *Colleges* der USA, nach Familieneinkommen

<i>Einkommensgruppe</i>	<i>Zahl der Zulassungen</i>	<i>Prozent der Zugelassenen (vs. Norm)</i>
Unteres Einkommensquartil	5.000	3 % (25 %)
Höchstes Einkommensquartil	125.000	74 % (25 %)
Gesamtzulassungen	170.000	100 %

Quelle: Anthony P. Carnevale and Stephen J. Rose, *Socioeconomic Status, Race/Ethnicity, and Selective College Admissions*. New York: The Century Foundation, 2003.

Abb. 11 - Jährlicher Anstieg (in %) von Studiengebühren und Lebenshaltungskosten (*Consumer Price Index*, CPI) an öffentlichen und privaten *Colleges* (4 Jahre) und *Junior Colleges* (2 Jahre) in den USA, 2003-2004



Quelle: Chronicle of Higher Education