

Profil – Qualität – Autonomie
Die unternehmerische Universität im Wettbewerb

Vortrag anlässlich eines „Gesprächs zur Universität der Zukunft“
der Wirtschaftsuniversität Wien und der Investkredit Bank AG in Wien
14. April 2005

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans N. Weiler¹
Stanford University

Man könnte bisweilen den Eindruck haben, dass der Begriff der „unternehmerischen Universität“ zu den terminologischen Neuerwerbungen der jüngeren Hochschulpolitik gehört. Weit gefehlt. Der Ausdruck „unternehmerische Universität“ oder „entrepreneurial university“ mag neueren Datums sein, aber die Diskussion über mögliche Gemeinsamkeiten zwischen Hochschulen und Unternehmen blickt inzwischen auf eine stolze und bewegte Geschichte von mindestens zweihundert Jahren zurück (cf. Raines and Lethers 2003). Schon Adam Smith, in dessen Klassiker „The Wealth of Nations“ es ohnehin nichts gab, zu dem er nichts zu sagen wusste, hat sich schon 1776 eingehend zur Dynamik von Angebot und Nachfrage und zur anregenden Wirkung des Wettbewerbs im Hochschulwesen geäußert (1999, 366²). Er hat gleichzeitig die Gehaltsstruktur der Hochschullehrer mit den vom wirtschaftlichen Erfolg gesteuerten Einkünften der Kaufleute verglichen – verbunden mit scharfer Kritik an einer

¹ Professor Emeritus of Education and Political Science, Stanford University; Universitätsprofessor i.R. der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder). Email: weiler@stanford.edu; Website: www.stanford.edu/people/weiler.

² “Masters, however, had been found, it seems, for instructing the better sort of people among those nations in every art and science in which the circumstances of their society rendered it necessary or convenient for them to be instructed. The demand for such instruction produced what it always produces – the talent for giving it; and the emulation which an unrestrained competition never fails to excite, appears to have brought that talent to a very high degree of perfection.”

Besoldungspolitik, die die Hochschullehrer unabhängig von ihrem Erfolg und ihrer Reputation entlohnt³ (ibid.) – man würde so etwas heute in Deutschland und in Österreich, ganz auf der Höhe der hochschulpolitischen Zeit, „leistungsgebundene Besoldung“ nennen.

Etwas mehr als hundert Jahre später erteilt die Carnegie-Stiftung in New York einem Ingenieur namens Morris Cooke, der sich bei Effizienzanalysen in Industriebetrieben einen Namen gemacht hat, den Auftrag, sich die amerikanischen Hochschulen des beginnenden 20. Jahrhunderts unter dem Gesichtspunkt der Leistungskriterien eines Wirtschaftsunternehmens anzusehen. Mr. Cooke entledigt sich dieses Auftrags mit der seinem Gewerbe eigenen Sorgfalt und kommt zu dem Schluss, dass es, wenn überhaupt, „nur sehr wenige allgemeine Prinzipien von Management aus der Welt von Industrie und Kommerz gebe, die nicht auf das Hochschulwesen anwendbar seien – dass aber von all diesen kein einziges an den von ihm untersuchten Hochschulen tatsächlich Anwendung finde“ (1910, 7).

Aber nur wenige Jahre später findet diese Vorstellung ganz entschieden Widerspruch bei Thorstein Veblen, dem bedeutenden, wenn auch reichlich exzentrischen Wirtschaftswissenschaftler, der sowohl an der University of Chicago wie in Stanford wegen außerehelicher Abenteuer im Wiederholungsfall entlassen wurde, daneben aber die Zeit zu einem bemerkenswerten Buch über das Hochschulwesen in Amerika fand, dessen abfälliger Untertitel lautet „Ein Memorandum über die Verwaltung von Universitäten durch Kaufleute“⁴ (1918). Veblen nennt diesen Zustand „the corporation of learning“ (lose übersetzt „die Kommerzialisierung des Lernens“, 1918, 35⁵), hätte ihn aber vielleicht auch, wenn ihm das Wort eingefallen wäre, „unternehmerische Universität“ nennen

³ “independent of their success and reputation in their particular profession”

⁴ “The Higher Learning in America: A Memorandum on the Conduct of Universities by Business Men” (1918)

⁵ David Kirp greift den Begriff „corporation of learning“ wieder auf als Überschrift des Abschlusskapitels seines bemerkenswerten neuen Buches über die Vermarktung des modernen Hochschulwesens (2003, 255-263).

können; für ihn ist dieser Zustand jedenfalls die „Verstümmelung und Zurücksetzung“ (1918, 225⁶) der Universität: „Prinzipien des Business in die Universitäten einzuführen heißt den Lernprozess zu schwächen und zurück zu setzen, und damit genau die Ziele zu verraten, denen eine Universität dienen sollte“ (224).

So weit ist das alles gar nicht entfernt von der Polemik, die heute um die Idee und die Praxis der „unternehmerischen Universität“ entbrannt ist und in der sich die Befürworter von Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit im Hochschulwesen bittere Gefechte mit denen liefern, für die jede Rücksicht auf einen wie auch immer gearteten Markt des Teufels ist und die hehren Prinzipien der abendländischen Universität – wenn nicht gar das Abendland selbst – dem schnöden Ausverkauf preisgibt. Die „kommerzialisierte Hochschule“ wird dabei flugs zum eineiigen Zwilling der „unternehmerischen Hochschule“ oder zu ihrem unausweichlichen Endstadium: wer einmal, so die Argumentation, den Kräften des Marktes in die Hände fällt, der wird der vollen Kommodifizierung von Forschung und Lehre nicht mehr entrinnen können. Was meine Kollegin aus Stanford Patricia Gumpert einmal als „das Paradigma des Managers und die Metrik der Leistung“ (1997, 132⁷) im heutigen Hochschulwesen der USA bezeichnet hat, ist zum Ausgangspunkt eines Glaubenskriegs geworden, der eine nüchterne Auseinandersetzung mit den Merkmalen und Notwendigkeiten moderner Hochschulen nahezu unmöglich macht.

Um eben eine solche nüchterne Auseinandersetzung aber geht es mir hier – und es gibt auch für solche nüchternen Auseinandersetzungen in jüngerer Zeit gute Vorbilder – wie etwa die Überlegungen von Barbara Sporn und David Dill, die schon Mitte der neunziger Jahre – also noch längst vor Burton Clark’s hochschulpolitischem Bestseller über die unternehmerische Universität – eine

⁶ „mutilation and retardation“

⁷ „today’s managerial paradigm and performance metric“

grundlegende Wandlung des sozialen Kontrakts zwischen Universität und Gesellschaft diagnostiziert hatten (1995, 234⁸).

Für die Nüchternheit dieser Auseinandersetzung ist maßgebend, dass man bei Vokabeln wie Markt, Wettbewerb, Leistung und Erfolgsbewertung weder ins Schwärmen kommt noch auf die Barrikaden steigt; das eine wie das andere ist wenig hilfreich. Stattdessen geht es – da haben Sporn und Dill völlig recht – um einen neuen „contrat social“, um eine neue Sicht auf die moderne Hochschule in ihrem gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Umfeld. Zentral ist dabei die Frage, wie denn die Hochschule den dramatischen Wandlungen in diesem Umfeld auf eine Weise gerecht wird, die sowohl ihre Tradition der unabhängigen Wahrheitsfindung wie ihren Auftrag als öffentliche Einrichtung honoriert.

Meine These ist, dass die „unternehmerische Universität“ – wenn man sie denn nur richtig definiert und betreibt – diesen doppelten Anspruch durchaus und sogar auf besonders leistungsfähige Weise einzulösen in der Lage ist, dass sie gleichzeitig aber auch ganz besonders in der Gefahr steht, zur „kommerzialiserten Hochschule“ zu verkommen und damit den Schreckensbildern ihrer Gegner recht zu geben.

Das klingt nach einer Gratwanderung, und genau das ist es auch. Auf der einen Seite des Grats kann man relativ weich abstürzen, und zwar in die bequemen Traditionen der vom Staat gegängelten, an den wohlachtbaren Canones der klassischen Wissenschaften orientierten und durch die internen Nichtangriffspakte der akademischen Gremien regulierten Ordinarienuniversität. Auf der anderen Seite droht der Absturz in die sich zwar verlockend anbietenden und scheinbar mit wirtschaftlichen Annehmlichkeiten reich bedeckten Almen eines kommerzialisierten Hochschulwesens, die allerdings

⁸ Siehe hierzu auch Sporn 1999.

weder Weitsicht noch Tiefgang bieten, dafür aber bei näherem Hinsehen reichlich mit Tretminen aller Art durchsetzt sind.

Der kürzlich verstorbene Frank Newman und seine Kollegen haben die Herausforderung, vor der die Hochschulen heute angesichts dieser Gratwanderung stehen, in einem wichtigen Buch über die Zukunft des Hochschulwesens auf eine prägnante Formel gebracht:

„Wir leben in einer für Hochschulen anspruchsvollen, spannenden und risikoreichen Zeit, in der die Dynamik des Wandels ihren Ursprung in einer neuen Dimension des Wettbewerbs und der Marktorientierung hat – eines Wettbewerbs um Studierende, um Wissenschaftler, Forschungsmittel, sportliche Erfolge, Einkünfte, Rankings und Prestige. Vom Wettbewerb verspricht man sich die Chance, den Lernprozess zu verbessern, den Zugang zum Hochschulwesen zu erweitern, oder Ressourcen effizienter zu nutzen. ... Wir leben, kurz gesagt, in einer Zeit großer Möglichkeiten, aber auch großer Risiken.“ (Newman et al. 2004, 1⁹)

Auf diese nicht ganz ungefährliche Gratwanderung darf ich Sie einladen. Wir sind in guter und zahlreicher Gesellschaft aus Geschichte und Gegenwart (die Sie alle, wie sich das gehört, in den Fußnoten meines Vortrags wieder finden), aber damit wird die Wanderung nicht weniger riskant.

Die Kernelemente der „unternehmerischen Universität“

Wir müssen allerdings noch einen kleinen Augenblick darauf verwenden, uns über das, was wir mit „unternehmerischer Universität“ meinen, zu verständigen.

⁹ “This is a demanding, exciting, and risky time for colleges and universities ... the main force for change flows from a new level of competition and market-orientation among higher education institutions – a competition for students, faculty, research grants, athletic titles, revenue, rankings, and prestige. Competition promises the opportunity to improve learning, broaden access, or focus attention on efficient use of resources. ... It is, as a result, a time of both opportunity and risk.”

Der mit diesem Terminus bezeichnete Diskurs geht, wie Ihre Kollegin Gerlinde Mautner (2004) sehr schön gezeigt und diskursanalytisch zerpfückt hat, auf das vielfach zitierte Buch von Burton Clark über die „entrepreneurial university“ von 1998 zurück, das einen außerordentlich großen Einfluss auf den hochschulpolitischen Sprachgebrauch der letzten Jahre gehabt hat¹⁰, ohne dass sein wissenschaftliches Gewicht dem ganz entspricht – aber so ist das halt manchmal in unserem Gewerbe.

Man muss das Buch von Burton Clark in einem Vortrag dieser Art erwähnt haben, aber ich gehe in meiner eigenen Definition des Begriffs der „unternehmerischen Universität“ etwas über Clark hinaus und stütze mich u.a. auf meine eigenen Analysen der Rolle von Hochschulen in der Entwicklung von Silicon Valley (Weiler 2005b), in denen ich die These von einer „kulturellen Affinität“ zwischen innovativen, wissensorientierten Unternehmen und innovativen, unternehmerisch orientierten Hochschulen entwickelt habe¹¹. Vor diesem Hintergrund sind für mich die Kernelemente der unternehmerischen Universität die folgenden sechs:

- die Handlungsfreiheit und Unabhängigkeit der Hochschule und ihrer Leitung,
- eine besondere Betonung von Innovation und Wandel,
- die Offenheit gegenüber außeruniversitären Partnern,
- die Bereitschaft zum Eingehen von Risiken,
- eine ausgeprägte Leistungs- und Wettbewerbsorientierung und
- die Bereitschaft, zum Erreichen institutioneller Ziele auch strukturelle Veränderungen vorzunehmen.

¹⁰ Siehe Sporn 1999, 60. Zwei recht instruktive, wenn auch grundlegend verschiedene Beispiele der Literatur, die aus diesem Diskurs hervorgegangen sind, sind Gittleman 2004 über die Transformation der Tufts University in USA und Marginson und Considine 2000 über die besondere Variante von „Enterprise Universities“, wie sie sich in Australien entwickelt hat.

¹¹ Diese Arbeiten sind, in deutsch und englisch, auf meiner Website (www.stanford.edu/people/weiler) nachzulesen; die jüngste Fassung ist Weiler 2005 (in Druck).

Diese sechs Merkmale definieren einen institutionellen Typus, wie er sich in den USA relativ häufig (und zwar unter privaten wie öffentlichen Hochschulen), in Europa bislang aber relativ selten findet. Man kann, um die Sache noch etwas deutlicher zu machen, diese Definition auch sozusagen *e contrario* formulieren – also durch das, was die unternehmerische Universität nicht ist, nämlich eine Einrichtung, die

- in ihren Gestaltungsmöglichkeiten abhängig und von außen gesteuert ist,
- sich besonders der Bewahrung von überlieferten Wissensbeständen verpflichtet fühlt,
- sich gegenüber anderen Einrichtungen eher abgrenzt,
- bewährte und erprobte Lösungen neuen Entwicklungen und dem Eingehen von Risiken vorzieht,
- wettbewerbliche Erwägungen auf ein Mindestmaß reduziert, und
- bestehende Strukturen so weit wie möglich intakt zu halten sucht.

Ohne böse zu sein oder zu Karikaturen Zuflucht zu nehmen, würde man in dieser Liste eine Vielzahl der real existierenden Hochschulen in Europa wieder finden – anwesende Hochschulen und einige andere neuere Entwicklungen selbstverständlich ausgeschlossen.

Ich wiederhole an dieser Stelle meine These, dass eine so definierte unternehmerische Hochschule nicht nur möglich ist – auch in Europa – , sondern dass sie auch dem zeitlosen Auftrag der Universität, Wahrheit zu suchen, zu hinterfragen, und zu vermitteln, treu zu bleiben vermag. Diese Aussage gilt allerdings nur unter ganz bestimmten Bedingungen, und diese Bedingungen führen zu einer Weiterführung meiner ursprünglichen These, in der ich festhalte, dass die unternehmerische Universität ihrer doppelten Aufgabe – der Wahrheitsfindung und dem Dienst am Wissensbedarf der Gesellschaft – nur gerecht werden kann, wenn sie drei Bedingungen erfüllt:

1. dass ihr Anspruch auf wissenschaftliche Qualität über jeden Zweifel erhaben ist,

2. dass sie in der Lage ist, ein unverkennbares und unverwechselbares Profil ihrer wissenschaftlichen Stärken zu entwickeln und beizubehalten, und
3. dass sie sich ihre weitgehende institutionelle Autonomie nicht nur erwirbt, sondern auch bewahrt.

Gestatten Sie mir, mich nunmehr mit diesen drei Voraussetzungen für den Erfolg der unternehmerischen Universität etwas eingehender zu beschäftigen.

Qualität

Eines der größten Probleme vieler herkömmlicher Universitäten ist, dass sie sich mit einem Zustand wissenschaftlicher Mittelmäßigkeit abgefunden und sich darin bequem eingerichtet haben. Das geschieht ohnehin leicht, wenn schon die Eingangstore der Hochschule ohne Unterschied für alle diejenigen geöffnet sind, die einen bestimmten Schulabschluss haben – gleichgültig, ob sie für ein bestimmtes Studium wirklich qualifiziert sind. Das setzt sich dann fort in einer Praxis von professoralen Berufungen, bei denen die Zugehörigkeit zu bestimmten professionellen „Seilschaften“ eine größere Rolle spielt als die wissenschaftliche Qualifikation und Reputation, und wo Gutachten für Berufungsverfahren immer mehr zu kollegialen Gefälligkeitsdiensten verkommen¹².

Hier liegen die Ansatzpunkte für den Qualitätsanspruch, den die unternehmerische Universität in ihrem eigenen Interesse erheben und einlösen muss – durch eine sorgfältige Auswahl und diagnostische Bewertung von Studienbewerbern und durch eine kompromisslose Bestenauslese sowohl bei ihrem eigenen wissenschaftlichen Nachwuchs als auch bei der Berufung ihrer Hochschullehrer: in Stanford sind für ein Berufungsverfahren im Schnitt ein

¹² Eine Entwicklung, der der Wissenschaftsrat in Deutschland jetzt mit einer kurz vor der Verabschiedung stehenden Empfehlung zur Berufungspraxis an deutschen Hochschulen entgegen will (siehe dazu meine Einlassungen vor der zuständigen Arbeitsgruppe des Wissenschaftsrates: http://www.stanford.edu/~weiler/Antworten_Weiler.pdf).

Dutzend Gutachten erforderlich, und der Dekan hat sowohl die Liste der Gutachter als auch die in den Gutachten zu würdigende Vergleichsgruppe von Wissenschaftlern (mit denen der zu berufende Kollege ausführlich verglichen werden muss) zu genehmigen.

Zu diesem Anspruch gehört auch ein System der Qualitätskontrolle, das die Leistungen der Hochschule, ihrer Einheiten und ihrer Mitglieder einer rigorosen und unabhängigen Überprüfung unterzieht – von der sorgfältigen und öffentlich zugänglichen Evaluierung der Lehrveranstaltungen über die regelmäßige und ausführliche Forschungsberichterstattung bis zum festen Zeitplan für die Leistungsbewertung der gesamten Hochschule durch unabhängige Experten. Nur so lässt sich die Gefahr der qualitativen Kompromisse und der schleichenden Mittelmäßigkeit wirkungsvoll beseitigen – nach einem geflügelten Wort in unseren Zulassungsverfahren für Doktoranden in Stanford: „when there is doubt, there is no doubt“ – im Zweifelsfall entscheidet der Zweifel.

Dabei müssen sich die Überlegungen zur Qualität der unternehmerischen Hochschule auch der überaus wichtigen Frage des Mehrwerts an Qualifikation stellen, den eine Hochschule schafft. Es ist nicht weiter schwierig, eine vorzügliche Truppe von Graduierten zu erzeugen, wenn man sich schon bei der Zulassung nur die besten Bewerber aussucht. Die für die qualitative Bewertung der Hochschule sehr viel wichtigere Frage ist die nach dem Mehrwert, den die Hochschule der Eingangsqualität ihrer Studierenden hinzufügt. Genau an diesem Mehrwert muss sich eine sinnvolle Evaluierung der Lehre orientieren (The Futures Project 2005, 8).

Lassen Sie mich hier noch einen letzten Punkt anfügen, der mit dem Verhältnis von wissenschaftlicher Qualität und dem Anwendungsbezug von Wissenschaft zu tun hat. Denn zu den Ladenhütern der europäischen Hochschultradition gehört ja bekanntlich auch die Vorstellung, dass in der Wissenschaft Qualität und Anwendungsorientierung miteinander auf dem Kriegsfuß stehen. Ich habe in den

letzten Jahren einiges an Energie und Druckerschwärze darauf verwandt, diese Vorstellung als Mythos zu entlarven und das Konstrukt der Professional School als einer neuen Gliederungsform von Hochschulen ins Gespräch zu bringen. In Anlehnung an, aber keineswegs in Nachahmung von, amerikanischen Erfahrungen mit leistungsfähigen Schools of Law, Schools of Business, oder Schools of Education – zeichnen sich Professional Schools in diesem Modell durch eine Verbindung von Interdisziplinarität und Anwendungsbezug aus, die sich in Lehre und Forschung an den Spitzenkriterien wissenschaftlicher Qualität orientiert (Weiler 2003a, 2003b).

Profil

Qualität ist jedoch kein abstrakter Maßstab im luftleeren Raum – so wie das Urmeter aus Platin-Iridium, das in Sèvres bei Paris in einer Stahlkammer aufbewahrt wird. Qualität steht immer auch im Kontext der Maßstäbe und Schwerpunkte, die eine Hochschule sich selbst setzt. Qualität ist deshalb aufs engste verknüpft mit der zweiten Bedingung für den Erfolg der unternehmerischen Universität – der Schaffung und Erhaltung eines unverwechselbaren Profils der Hochschule.

Wenn es *eine* Formel gibt, die von der Entwicklung der modernen Wissenschaft obsolet am Wegesrand zurück gelassen wurde, dann sicher die der so genannten „Volluniversität“ – d.h. der Hochschule, die alles kann und alles macht, und die die Vollständigkeit ihres Fächerangebots für wichtiger hält als die Qualität, mit der die Fächer vertreten, wissenschaftlich bearbeitet und gelehrt werden. Es gibt kaum ein verlässlicheres Rezept für akademische Mittelmäßigkeit als diesen Totalitätsanspruch, dem man dennoch immer wieder begegnet, wenn man Hochschulen nahe legt, sich auf ihre Stärken zu konzentrieren und in den Wettbewerb um Studierende, Wissenschaftler und

Mittel mit einem geschärften, unverwechselbaren und qualitativ anspruchsvollen Profil einzutreten.

Für die unternehmerische Hochschule, die sich aktiv dem Wettbewerb der wissenschaftlichen Einrichtungen stellen will, ist die Schaffung und Schärfung eines deutlichen inhaltlichen Profils eine unabdingbare Voraussetzung des Erfolgs. Wenn man in der wissenschaftlichen Spitzenliga mitspielen – und gar noch gewinnen – will, dann ist das nur möglich, wenn man sich auf seine Stärken konzentriert. Das heißt dann aber auch, dass man sich da, wo man schwach ist, konsequent von seinen Schwächen trennt – die Bestimmung von Posterioritäten ist so wichtig wie die von Prioritäten.

Man kann allerdings – und ich sage das mit Bedacht an einer Hochschule, die sich bereits mit beträchtlichem Erfolg durch ein begrenztes Fächerspektrum zu profilieren bemüht hat – die Profilierung auch zu weit treiben. Es gibt in Deutschland und anderswo Business Schools – in der Regel in privater Trägerschaft – die es für angebracht halten, sich auf die engstmögliche Definition von Business Management und damit auf die Vermittlung von rein instrumentalen Fertigkeiten wie Accounting, Controlling usw. zu beschränken. In Wirklichkeit fügen sie damit aber sich (und ihren teures Geld zahlenden Studierenden) großen Schaden zu. Denn inzwischen weiß alle Welt, dass modernes Management sich erstens längst nicht mehr im Management von Unternehmen erschöpft (sondern komplexe Management-Probleme sowohl im öffentlichen wie im non-gouvernementalen Sektor einschließt) und sich zweitens nur einer sehr viel breiteren wissenschaftlichen Perspektive erschließt, in der historische, soziologische, politikwissenschaftliche und nicht zuletzt ethisch-philosophische Dimensionen eine integrale Rolle spielen.

Auch hier ist wiederum eine Gratwanderung erforderlich, die einerseits die schwammige Breite der „Volluniversität“ ebenso zu vermeiden weiß wie die sterile Enge einer rein technokratischen Spezialisierung. Die

Wirtschaftsuniversität Wien hat es – nach allem, was ich von ihr weiß – verstanden, hier eine sinnvolle Balance zu finden; das ist kein Grund, sich zur Ruhe zu setzen, denn diese Balance muss immer wieder neu hinterfragt und gesichert werden.

Autonomie

Damit komme ich zur dritten Voraussetzung des Erfolges der unternehmerischen Universität – ihrer Autonomie und Selbstbestimmung. Die sechs Merkmale, die ich als die Grundelemente der unternehmerischen Universität identifiziert habe, lassen sich schlechterdings nur verwirklichen, wenn die Hochschule weitgehend souverän über ihre eigene Entwicklung und ihre Zukunft, über die Verwendung ihrer Ressourcen und über die Grundlinien ihrer Lehrangebote, Forschungsprogramme und Weiterbildungsinitiativen entscheiden *kann* und auch entscheiden *will* – und das ist mitnichten dasselbe!

Die neue österreichische Hochschulgesetzgebung hat in diesem Punkte den Hochschulen dieses Landes ein bemerkenswertes Maß an Selbstverantwortung und Handlungsfreiheit zugestanden. Dieses Maß an Autonomie ist mir aus meiner akademischen Heimat in den USA vertraut, aber es ist für die europäische Hochschulwelt immer noch eine ungewöhnlich weitsichtige Errungenschaft. In Deutschland ringt man sich da gerade erst zu Modellversuchen – wie dem der TU Darmstadt (Schenk 2005)¹³ – durch, obwohl das mit Beginn dieses Jahres in Kraft getretene neue Hochschulgesetz des Landes Baden-Württemberg auch in diesem Punkt beachtliche und deutliche Zeichen in Richtung größerer Hochschulautonomie setzt¹⁴.

¹³ Die Zeit, 07/05

¹⁴ <http://www.mwk.baden-wuerttemberg.de/Aktuelles/index.html>

Gerade weil das österreichische Hochschulwesen so resolut auf dem Wege zur größeren Autonomie seiner Hochschulen ist, will ich auf zwei Dinge hinweisen, die in der verständlichen Begeisterung über diese Errungenschaft gelegentlich übersehen werden, für den Erfolg gerade der unternehmerischen Universität aber von beträchtlicher Bedeutung sind.

Das eine ist der latente und oft genug offene Konflikt zwischen institutioneller und individueller Autonomie – also zwischen der Autonomie der Hochschule und der Autonomie des einzelnen Hochschullehrers und der einzelnen Hochschullehrerin. Man sollte sich da nichts vormachen: die beiden sind nicht von Natur aus kompatibel, sondern bilden das Epizentrum eines Spannungsverhältnisses, das die Entwicklung von Hochschulen im allgemeinen, und unternehmerischen Hochschulen im besonderen, erheblich belasten kann (Weiler 2005a). Denn die unternehmerische Hochschule braucht Autonomie und Handlungsfreiheit ja nicht nur nach *außen* – im Verhältnis zum Staat und zu möglichen anderen Sponsoren ihrer Lehr- und Forschungstätigkeit – , sondern auch nach *innen* – das, was Burton Clark als „strengthened steering core“, als „verstärktes Steuerungszentrum“ (1998, 5) bezeichnet. Die Schaffung eines erkennbaren Profils, die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, das Aufstellen und Einlösen von Prioritäten für die Hochschule – alles das erfordert eine Mobilisierung aller Mitglieder der Hochschule in Richtung auf ein gemeinsames Ziel. Dem aber steht vielfach – als hehre Hinterlassenschaft der europäischen Hochschultradition – das Recht des einzelnen Hochschullehrers auf die autonome Entfaltung seiner wissenschaftlichen Persönlichkeit im Wege, das sich nicht so ohne Weiteres in ein institutionelles Profil einschmelzen lässt. Es ist deshalb auch nicht verwunderlich – wie zumindest an deutschen Hochschulen vielfach zu beobachten – dass viele Hochschullehrer dem Konzept einer größeren Autonomie der Hochschule vom Staat mit einiger Skepsis begegnen: sie sehen oft ihre eigene Autonomie in der fürsorgenden Hand des Staates besser aufgehoben als in den Händen einer ehrgeizigen unternehmerischen

Hochschulleitung¹⁵. Der Konflikt ist vorprogrammiert – es sei denn, man gäbe das Konzept der unternehmerischen Universität auf, bevor man es recht begonnen hätte. Der Konflikt lässt sich allerdings auch nicht auf dem Verordnungswege lösen, denn die wissenschaftliche Energie und Passion der Hochschullehrer bleiben auch für die unternehmerische Hochschule ein wichtiges Kapital. Der Konflikt lässt sich jedoch entschärfen und moderieren, und zwar durch eine sorgsame Kombination von geduldiger Überzeugungsarbeit und handfesten Anreizen. Auch Hochschullehrer sind, manchem gegenteiligen Anschein zum Trotz, sowohl belehrbar als auch verführbar.

Der zweite Punkt bezieht sich auf das Verhältnis von Autonomie und Rechenschaft, auf die Herausforderung, Rechenschaftslegung und Autonomie miteinander in Einklang zu bringen („of balancing accountability and autonomy“, The Futures Project 2005, 11¹⁶). Diese Herausforderung wird in der Literatur oft als „trade-off“, als ein Geschäft auf Gegenseitigkeit beschrieben, bei dem der faire Preis, den die Hochschulen für eine Ausweitung ihrer Autonomie zahlen, in einer größeren Transparenz und Gewissenhaftigkeit in der Offenlegung ihrer Leistungen besteht (Newman et al. 2004, 104). Das ist zwar eine arg merkantilistisch klingende Betrachtung, aber sie trifft schon den Kern der Sache. Denn die Autonomie der Hochschulen kann ja nicht darin bestehen, sie aus ihrer Verantwortung für die sie tragende (und finanzierende) Gesellschaft zu entlassen; die Gesellschaft hat ein Recht, auch von der autonomen und der unternehmerischen Hochschule zu erfahren, in welcher Weise sie ihre Autonomie und die ihr zur Verfügung gestellten Ressourcen nutzt. Slaughter und Rhoades zeichnen in ihrem neuesten Buch ein nicht ganz unrealistisches Bild von amerikanischen Hochschulen, die sich gleichsam doppelt schadlos halten wollen, indem sie zwar die Privilegien der Gemeinnützigkeit bewahren,

¹⁵ Siehe dazu als beredte Illustration, den Leitartikel „Professor Knecht“ in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (Schmoll 2005).

¹⁶ Siehe hierzu auch Kapitel 7 (pp. 104-134) in Newman et al. 2004 (wo auch, auf S. 116, unter Berufung auf die Untersuchungen von Barbara Sporn [2002], von der österreichischen Hochschulreform die Rede ist) sowie die umfangreiche neue Dokumentation zum Problem der „accountability“ im amerikanischen Hochschulwesen in National Commission on Accountability ... 2005.

gleichzeitig aber auch die Früchte einer privatwirtschaftlichen Marktorientierung ernten wollen (2004, 306). Auch hier also – wir bleiben bei den alpinen Metaphern – eine Gratwanderung, bei der man nach beiden Seiten hinunterpurzeln kann: Man kann sehr wohl Rechenschaftslegung dazu benutzen, das Prinzip der Hochschulautonomie gleichsam durch die Hintertür wieder auszuhöhlen, und man kann natürlich auch in das andere Extrem verfallen, die Rechenschaftslegung zum reinen Ritual verkommen zu lassen, dessen Inhalte weder ernsthaft zur Kenntnis genommen noch zur Basis irgendwelcher Sanktionen oder Belohnungen werden. Ich bin nach wie vor der Meinung, dass das Instrument der Zielvereinbarung – in Verbindung mit dem, was ich über Profilbildung und Qualitätskontrolle gesagt habe – die beste Gewähr bietet, Autonomie und Verantwortung, Selbstbestimmung und Rechenschaft sinnvoll miteinander zu verbinden.

Bedingungen des Erfolgs: Zusammenhänge und Voraussetzungen

Qualität, Profil und Autonomie stehen als Bedingungen der Möglichkeit und des Erfolgs unternehmerischer Hochschulen nicht unverbunden nebeneinander; sie bedingen und verstärken sich gegenseitig:

- Ein unverwechselbares Profil und eine Konzentration auf die Stärken einer Hochschule sind Voraussetzung für ihre Qualität, denn man kann nicht überall und in allem hervorragend sein;
- Qualität hinwiederum ist Voraussetzung für Autonomie, denn die Gesellschaft kann es nicht verantworten, mittelmäßige Hochschulen ihrer eigenen Verantwortung zu überlassen;
- Autonomie schließlich ist eine unabdingbare Voraussetzung für die Schaffung und Schärfung eines eigenen Profils, denn ein solches wird nur erfolgreich ausgefüllt werden können, wenn es nicht von außen verordnet wird, sondern aus der Hochschule selbst heraus entsteht und von ihr getragen wird.

Die Pathologien der unternehmerischen Hochschule

Diese drei Elemente markieren aber auch die Punkte, an denen sich die Geister zwischen unternehmerischer und kommerzialisierter Universität scheiden – die Schwachstellenanalysen, an denen man erkennen kann, auf welcher Seite des Grats eine Hochschule abzustürzen droht. Mit anderen Worten, und in aller Deutlichkeit: in dem Maße, in dem diese drei Kernbedingungen – Qualität, Profil, Autonomie – kompromittiert werden, verkommt die unternehmerische Universität zur kommerzialisierten Universität. Wo der Primat von wissenschaftlicher Qualität dem Diktat der wirtschaftlichen Rentabilität weicht, wo das wissenschaftliche Profil einer Hochschule sich nach Gesichtspunkten der wirtschaftlichen Opportunität und nicht nach ihren wissenschaftlichen Stärken richtet, und wo man Autonomie zwar vom Staat erreicht hat, aber sich dafür in neue Abhängigkeiten von solventen Sponsoren begibt – überall da ist die unternehmerische Universität akut gefährdet.

Diese Gefahr ist keineswegs nur abstrakt und theoretisch, wie eine ständig anwachsende Literatur mit sehr ernsthaften Analysen zur Kommerzialisierung des Hochschulwesens belegt – von David Kirps eloquentem Buch über „Shakespeare, Einstein, and the Bottom Line“ („Shakespeare, Einstein, und die Jahresbilanz“, 2004) über das Buch des ehemaligen Präsidenten der Harvard University, Derek Bok, über „Universitäten auf dem Marktplatz“ mit dem Untertitel „Die Kommerzialisierung des Hochschulwesens“ („Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education“, 2003) bis zu dem bereits zitierten neuesten Buch von Sheila Slaughter und Gary Rhoades zum Thema „akademischer Kapitalismus“ (2004), um nur drei der gewichtigsten und neuesten zu nennen¹⁷. Es macht schon einige Mühe, angesichts dieser durchaus

¹⁷ Siehe hierzu auch: Delbanco 2005; Duderstadt and Womack 2003; The Economist 2005; Immerwahr 2002; Ruch 2001; Slaughter and Leslie 1997; Washburn 2005a, 2005b.

ernst zu nehmenden Analysen so ganz unbefangen mit dem Konzept der unternehmerischen Universität umzugehen, vor allem angesichts der zahlreichen Belege, wie unternehmerisch orientierte Hochschulen – vor allem in den USA – zwar keinen Pakt mit dem Teufel, aber im Sinne unserer Kriterien doch recht fragwürdige Allianzen mit Kräften eingegangen sind, deren wissenschaftliche Integrität beträchtliche Zweifel erlaubt.

Diese Sammlung von Irrungen und Wirrungen bei unternehmerischen akademischen Initiativen weist auf einige besonders neuralgische Bereiche hin:

- Interessenkonflikte von Wissenschaftlern, die zwischen den Verlockungen externer Zusatzverdienste, den Ansprüchen ihres eigentlichen Forschungsprogramms und den Bedürfnissen ihrer Studierenden hin und her gerissen sind (Noble 2001, 37-49; Marginson and Considine 2000, 133-174);
- den Bereich der Nutzung von Patenten und Lizenzen, die der Forschungsarbeit von Hochschullehrern entstammen und inzwischen in den USA von eigens dafür eingerichteten Agenturen der Hochschulen aggressiv und oft mit mehr Interesse an den Einkünften als am Gemeinnutz von Wissen vermarktet werden (Bok 2003, 57-78, 139-156; Foster 2004; Blumenstyk 2004; Wysocki 2004);
- die inzwischen fast generalstabsmäßig betriebene und etwas euphemistisch als „enrollment management“ bezeichnete Rekrutierung von leistungsfähigen (und zahlungskräftigen) Studienbewerbern zu Lasten einer sozial ausgewogeneren Studierendenschaft (Slaughter and Rhoades 2004, 294-95 und passim, Frank 2005); oder auch
- die in vielen Fällen inzwischen eklatante Kommerzialisierung des Hochschulsports, wo Spitzensportler mit höchst zweifelhaften Methoden rekrutiert werden, Alumni-Fans oft ein wahres Diktat über die Prioritätensetzung einer weniger qualitätsbewussten Hochschule ausüben

und *Football Coaches* fünf mal so viel verdienen wie der Präsident der Universität¹⁸.

Die Liste ließe sich verlängern und auch recht glaubwürdig und ausführlich belegen. Das legt zum einen in der Tat die Vermutung nahe, dass unternehmerische Initiativen an Hochschulen ganz besonders in der Gefahr stehen, kommerziell korrumpiert zu werden. Zum anderen beweist es, wie außerordentlich wichtig eine kritische Hochschulforschung ist. Vor allem aber zeigen diese Beispiele auch noch einmal, wie unabdingbar für das gute Ende der Gratwanderung der unternehmerischen Hochschule die drei Voraussetzungen ihres Erfolges sind: ohne eine kompromisslose Verpflichtung zu wissenschaftlicher Spitzenqualität, ohne ein unverkennbares und auf ihren wissenschaftlichen Stärken beruhendes Profil der Hochschule, und ohne eine sowohl nach außen wie nach innen gefestigte Autonomie der Hochschule ist der Absturz in die Kommerzialisierung nur eine Frage der Zeit und der Gelegenheit.

Die ideale unternehmerische Hochschule der Zukunft

Ich habe mich bei der Vorbereitung dieses Vortrags gelegentlich gefragt, wie ich mir denn wohl die ideale unternehmerische Universität der Zukunft vorstellen würde. Ich habe dazu natürlich schon einiges gesagt, aber ich möchte dem zum Schluss gerne noch ein paar Gedanken hinzufügen, die etwas über den üblichen hochschulpolitischen Diskurs hinausgehen. Ich würde mir jedenfalls die ideale unternehmerische Hochschule der Zukunft vorstellen als

- eine ehrliche Hochschule,
- eine respektlose Hochschule,
- eine merkwürdige Hochschule, und
- eine fröhliche Hochschule.

¹⁸ Siehe dazu Bok 2003, 35-56, 122-138, sowie meine Betrachtungen zu den "Pathologien" des amerikanischen Hochschulwesens: http://www.stanford.edu/~weiler/IIE_Paper.pdf.

Sie werden mir jetzt, vielleicht etwas konsterniert, entgegen, dass man Hochschulen, diese ehrwürdigen Einrichtungen, doch eigentlich nicht in solchen Kategorien beschreiben könne, und werden sich fragen, was ich denn um Himmels willen damit meine. Lassen Sie mich das zum Abschluss zumindest kurz beantworten.

Eine ehrliche Hochschule ist eine, die offen, transparent, gleichsam durchsichtig ist, die weder ihre internen noch ihre externen Verabredungen geheim zu halten braucht, und die auf Fragen, woher denn ihre Mittel kommen und wohin denn ihre Energien gehen, eine offene und ehrliche Antwort gibt. Eine ehrliche Hochschule ist eine glaubwürdige Hochschule, und Glaubwürdigkeit hat einem Unternehmen noch nie geschadet.

Eine respektlose Hochschule ist eine, die sich vor niemandem fürchtet, nicht vor der Autorität des mächtigen Staates, aber auch nicht vor den Mächten der Börse, der Medien oder der Globalisierung. Und auch nicht vor den würdigen und ehrwürdigen Damen und Herren Professoren in ihren eigenen Reihen. Die unbeirrt und ohne Furcht und Tadel den Weg geht, für den sie sich entschieden hat – ein wenig so wie Don Quijote, der furchtlose Ritter von der traurigen Gestalt, den mein Freund und Kollege James March in einem ungemein anregenden Film kürzlich als den Inbegriff von „leadership“, von Führungsstärke, gewürdigt hat (2003).

Eine merkwürdige Hochschule ist eine, die im Sinne des Wortes merk-würdig, des Bemerkens würdig ist, die man bemerkt, weil sie unverwechselbar, weil sie anders ist als andere Hochschulen, die für sich glaubhaft in Anspruch nimmt, ihren eigenen Genius, ihre eigene Identität, ihre eigene Vision von sich selbst und ihrer Zukunft zu haben – auch hier ein Stück Don Quijote, den nun wirklich niemand mit irgendjemand anderem verwechselt hätte – und von dem Carlos

Fuentes gelernt haben will, „dass modern sein nicht eine Frage des Aufopfern der Vergangenheit zugunsten des Neuen“ sei (in Cervantes 1999, 777).

Und eine fröhliche Universität schließlich ist eine, für die die Beschäftigung mit der Wissenschaft eine wirkliche Freude ist, die sich des Geschenks bewusst ist, das ihr die Gesellschaft dadurch macht, dass sie sie frei und ungehindert forschen und lehren lässt, und die sich herzlich über dieses Geschenk freut. Ich wundere mich oft darüber, dass viele meiner gelehrten Kollegen in Europa häufig so mürrisch dreinschauen und immer wieder neue Gründe finden, sich über ihre Hochschule, ihre Studierenden, ihren Rektor, ihr Ministerium und die akademische Welt schlechthin zu entsetzen. Natürlich ärgert man sich immer wieder einmal in diesem Geschäft, und es menschtelt auch in der hehren Akademie. Aber im Grunde ist es doch ein unglaubliches Glück: Man tut als Hochschullehrer ein Leben lang so ziemlich genau das, was einem Spaß macht – und wird dafür auch noch bezahlt, und nicht einmal schlecht. Wenn das kein Grund ist, fröhlich zu sein!

Zitierte Literatur

Derek Bok, *Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education*. Princeton: Princeton University Press, 2003

Goldie Blumenstyk, *Colleges Seek a Record Number of Patents*. *The Chronicle of Higher Education*, December 3, 2004

Miguel de Cervantes, *Don Quijote*. New York : Norton, 1999

Burton R. Clark, *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon, 1998

Morris Llewellyn Cooke, *Academic and Industrial Efficiency: A Report to the Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching (Bulletin Number Five)*. New York: Carnegie Foundation, 1910

Andrew Delbanco, *Colleges: An Endangered Species?* *The New York Review of Books* 52, 4 (March 10, 2005)

David D. Dill and Barbara Sporn, *Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly*. Oxford: Pergamon, 1995

James J. Duderstadt and Farris W. Womack, *The Future of the Public University in America: Beyond the Crossroads*. Baltimore: Johns Hopkins Press, 2003

Andrea L. Foster, *Who Should Own Science?* *The Chronicle of Higher Education*, October 1, 2004

Robert H. Frank, Intense Competition for Top Students is Threatening Financial Aid Based on Need. New York Times, April 14, 2005

The Economist, Free Degrees to Fly. 24 February 2005

The Futures Project, Correcting Course: How Can We Restore the Ideals of Public Higher Education in a Market-Driven Era (February 2005). Providence, RI: The Futures Project, 2005

http://www.futuresproject.org/publications/Correcting_Course.pdf

Sol Gittleman, An Entrepreneurial University: The Transformation of Tufts, 1976-2002. Medford, MA: Tufts University Press, 2004

Patricia J. Gumpert, Public Universities as Academic Workplaces. Daedalus 126 (Fall 1997), 113-136

John Immerwahr, Meeting the Competition: College and University Presidents, Faculty, and State Legislators View the New Competitive Academic Arena. Providence, RI: The Futures Project, 2002

<http://www.futuresproject.org/publications/MeetingtheCompfinal.pdf>

David L. Kirp, The Corporation of Learning: Nonprofit Higher Education Acquires Lessons from Business (National Center for the Study of Privatization in Education Papers No. 74). New York: NCSPE, 2003

http://www.ncspe.org/publications_files/kirp.pdf

David L. Kirp, Shakespeare, Einstein, and the Bottom Line: The Marketing of Higher Education. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2003

James G. March, *Passion and Discipline: Don Quixote's Lessons for Leadership* (video recording). Stanford, CA: Graduate School of Business/Schechter Films, 2003

Simon Marginson and Mark Considine, *The Enterprise University: Power, Governance, and Reinvention in Australia*. Cambridge: Cambridge University Press, 2000

Gerlinde Mautner, *The Entrepreneurial University: A Discursive Profile of a Higher Education Buzzword* (unpublished manuscript). Wien 2004

National Commission on Accountability in Higher Education, *Accountability for Better Results: A National Imperative for Higher Education*. Denver, CO: State Higher Education Executive Officers, 2005

(<http://www.sheeo.org/account/accountability.pdf>)

Frank Newman, Lara Couturier, and Jamie Scurry, *The Future of Higher Education: Rhetoric, Reality, and the Risks of the Market*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004

J. Patrick Raines and Charles G. Leathers, *The Economic Institutions of Higher Education: Economic Theories of University Behavior*. Cheltenham: Elgar, 2003

Richard S. Ruch, *Higher Ed, Inc.: The Rise of the For-Profit University*. Baltimore: Johns Hopkins Press, 2001

Arnfrid Schenk, *Sie sind so frei*. Die Zeit 07/2005

Heike Schmoll, *Professor Knecht*. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 15. Januar 2005

Sheila Slaughter and Larry L. Leslie, *Academic Capitalism: Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1997

Sheila Slaughter and Gary Rhoades, *Academic Capitalism and the New Economy: Markets, State, and Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2004

Adam Smith, *The Wealth of Nations*, Books IV-V (First published 1776). London: Penguin Books, 1999 (electronic edition 2002: www.adamsmith.org/smith/won)

Barbara Sporn, *Adaptive University Structures: An Analysis of Adaptation to Socioeconomic Environments of US and European Universities*. London: Kingsley, 1999

Barbara Sporn, *World Class Reform of Universities in Austria*. *International Higher Education* 29 (Fall 2002), 19

Thorstein Veblen, *The Higher Learning in America: A Memorandum on the Conduct of Universities by Business Men*. New York: Huebsch, 1918

Jennifer Washburn, *Colleges and Industry Can Work Together*. *The Chronicle of Higher Education*, February 5, 2005a

Jennifer Washburn, *University Inc.: The Corporate Corruption of Higher Education*. New York: Basic Books, 2005b

Hans N. Weiler, *Professional Schools – Ein Bündnis von Anwendungsbezug und Wissenschaftlichkeit*. Stefan Titscher und Sigurd Höllinger (Hrsg.), *Hochschulreform in Europa – konkret: Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität*. Opladen: Leske+Budrich, 2003a, 253-266

Hans N. Weiler, Anwendungsbezug und interdisziplinäre Wissenschaft: Das Strukturmodell der Professional School. Norbert Benschel, Hans N. Weiler, Gert G. Wagner (Hrsg.), Hochschulen, Studienreform und Arbeitsmärkte – Voraussetzungen erfolgreicher Beschäftigungs- und Hochschulpolitik. Gütersloh: Bertelsmann, 2003b, 199-211

Hans N. Weiler, Ambivalence and the Politics of Knowledge: The Struggle for Change in German Higher Education. Higher Education 49, 1-2 (January 2005a), 177-195

Hans N. Weiler, Wissenschaft und Wirtschaft in Silicon Valley – Anmerkungen zu einer umstrittenen Symbiose. Beiträge zur Hochschulforschung (München), 2005b (in Druck)

Bernard Wysocki Jr., College Try: Columbia's Pursuit of Patent Riches Angers Companies. The Wall Street Journal, December 21, 2004

18. April 2005