

# Unis, unternehmt was!

Die Debatte um die Modernisierung der Hochschulen wird mit Kampfbegriffen geführt.  
Das muss sich ändern

VON LAMBERT T. KOCH UND DETLEF MÜLLER-BÖLING

**K**aum ein Begriff hat während der vergangenen Jahre in den Debatten um die Zukunft des deutschen Hochschulwesens so polarisiert wie derjenige der »unternehmerischen Hochschule«. Während er für die Modernisierer schnell zum Leitmotiv avancierte, war er den universitären Gralshütern von Beginn an suspekt, manchen Alt-68ern galt er als neoliberale Provokation. Im Zuge der Auseinandersetzungen um die Hochschulgesetzgebung in Nordrhein-Westfalen will ihn derzeit kein Politiker benutzen. Im zuständigen Ministerium erklärte man gar »das Dogma der unternehmerischen Hochschule« für beendet.

Viele Beobachter wundern das, ist doch das angelsächsische Pendant, die »Entrepreneurial University«, im Europäischen Hochschulraum gerade erst zum neuen Leitbild erhoben worden. Nicht zuletzt in Deutschland haben exzellente Hochschulen wie vor allem die Technische Universität München ihr Zukunftskonzept ausdrücklich mit diesem Ansatz verbunden; und das augenscheinlich erfolgreich und hinreichend unverdächtig. Wer wollte ernsthaft sagen, die TU München ordne sich Unternehmen unter, die vorgäben, was die Universität zu forschen und zu lehren hätte?

Natürlich gibt es in allen wichtigen gesellschaftlichen Debatten glücklichere und unglücklichere Begrifflichkeiten. Und auch das Phänomen der Begriffsabnutzung ist kein seltenes. Zudem wäre im konkreten Fall zu fragen, ob die Übersetzung »unternehmerisch« für *entrepreneurial* vielleicht irreführend ist. Doch wie dem auch sei, gerade in solchen Fällen lassen sich Debatten nicht selten dadurch entspannen, dass man einen emotionalisierten Begriff auf seine Ursprungsbedeutung zurückzuführen versucht.

So ist der Begriff der Entrepreneurial University vor allem mit dem Namen des US-amerikanischen Hochschulforschers Burton Clarks verbunden, der Anfang der neunziger Jahre insgesamt fünf Universitäten in Europa untersucht hat. Gemeinsam war diesen Institutionen, dass sie sich als besonders erfolgreich im Umgang mit gesell-

schaflichem Wandel erwiesen und dabei wissenschaftlich überzeugende Ergebnisse erzielt hatten. Diese Hochschulen nannte er *entrepreneurial universities*. Nach Clark zeichnen sie sich durch eine verbesserte Entscheidungsfähigkeit (*strengthened steering core*), die Einbeziehung ihrer Umwelt in universitäre Fragestellungen (*expanded developmental periphery*), diversifizierte Finanzierung (*diversified funding base*), ein leistungsfähiges akademisches Kerngebiet (*stimulated academic heartland*) sowie eine integrierende aktiv-innovative Kultur (*integrated entrepreneurial culture*) aus.

Besonders wichtig ist es, zu betonen, dass »unternehmerisch« bei Clark für eine wandlungsfähige, den gesellschaftlichen Herausforderungen aktiv begegnende Universität steht – eine Vorstellung, die die aktuelle NRW-Landesregierung ironischerweise ausdrücklich teilt.

Clark geht von der Ursprungsbedeutung des Wortes, im Sinne von »etwas unternehmen«, »etwas anpacken« aus. Wenn Reformer und Gegenreformer in der gegenwärtigen Debatte mit dem Begriff der unternehmerischen Hochschule automatisch die Bedeutung »wie ein Wirtschaftsunternehmen agierend« verbinden, grenzt dies daher an mutwillige Irreführung. Dies gilt ganz unabhängig von den erwähnten Überlegungen zur Zweckmäßigkeit des Begriffs.

Ein weiterer Kampfbegriff, der in den Auseinandersetzungen um die unternehmerische Hochschule auftaucht, ist derjenige der »Ökonomisierung der Bildung«. Auch hier wird ein vielschichtiger Bedeutungszusammenhang, oft wider besseres Wissen, missbraucht, um auf vorhandene Fehlentwicklungen hinzuweisen. Diese sind in Einzelfällen sicherlich vorhanden, dabei wird jedoch billigend in Kauf genommen, dass sinnvolle und notwendige Entwicklungen im Hochschulwesen ebenfalls diskreditiert werden.

Eine Gefahr liegt heute ganz ohne Zweifel darin, dass die Wissenschaft gezwungenermaßen oder freiwillig den diversen Interessen der Wirtschaft folgt. Und das, obwohl Wissenschaft ohne jeden Zweifel der gesamten Gesellschaft verpflichtet sein muss. Es ist daher wichtig, Kooperationsangebote und Zuwendungen aus der Wirtschaft kritisch



Detlef Müller-Böling leitete das Centrum für Hochschulentwicklung



Lambert T. Koch ist Rektor der Bergischen Universität Wuppertal

zu hinterfragen und Mechanismen zu pflegen, die einer Aushöhlung der Wissenschaftsfreiheit entgegenwirken. Es muss klar sein, dass die Wirtschaft etwa bei der Formulierung einer Zielsetzung einer Hochschule, bei der Festlegung von Forschungsprogrammen oder bei der Ausrichtung hochschulischer Curricula zurückzustehen hat. Diese Grundsätze sind erfreulicherweise an deutschen Universitäten ganz überwiegend selbstverständlich.

Neben dem allem gilt indes auch: Nicht jeder Kontakt zum Arbeitsmarkt ist unmoralisch, und nicht jede Gemeinschaftsforschung entspricht einer Unterwerfung – im Gegenteil. Auch ist die Anwendung betriebswirtschaftlichen Handwerkszeugs in Hochschulen keineswegs in Bausch und Bogen zu verdammen, sie kann vielmehr helfen, knappe (Steuer-)Mittel für Lehre und Forschung sparsam und effektiv zu verwenden. Im Sinne des griechischen *oikonomikós* wäre es heute vielen öffentlichen Einrichtungen nur zu wünschen, »geschickt(er) in der Haushaltsführung« zu werden. So erleichtert das kaufmännische Rechnungswesen einen vorausschauenden Mitteleinsatz, die Berücksichtigung von Abschreibungen auf Gebäude verbessert die Sicht darauf, dass Nutzungsdauern endlich sind, und Personalentwicklung kann auch an Hochschulen zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führen. Die aktuellen Finanz- und Infrastrukturprobleme an vielen deutschen Hochschulstandorten deuten darauf hin, dass solche Ökonomisierungsbestrebungen im Lichte einer praktischen Vernunft wünschenswert sein sollten.

Bekanntermaßen sind im Hochschulwesen gute Wissenschaftler, hochwertige Leistungen und eine förderliche Ausstattung knapp. Daher müsste das zentrale ökonomische Prinzip, Ressourcen mit Blick auf zu erwartende Ergebnisse einzusetzen, als eines von mehreren hochschulwirtschaftlichen Referenzkriterien ernst genommen werden. Sicher gibt es heute Quantifizierungsversuche hochschulischer Input- und Outputrelationen, die zu weit gehen. Input und Output lassen sich als Kategorien im Wissenschaftsbereich nun einmal nicht allein über finanzielle Dimensionen erfassen. Wissenschaftliche Er-

kenntnis, deren Vermittlung in der Lehre und auch der Austausch zwischen Wissenschaft und Gesellschaft entziehen sich einer einfachen Leistungsmessung.

Doch während die einen die Ermittlung wissenschaftlicher Leistungen zum Zwecke des Vergleichs für grundsätzlich unmöglich halten und jeden entsprechenden Ansatz bereits als »Ökonomisierungsbrandmarken, sind andere hingegen für Versuche einer kritischen Bewertung der eingesetzten Ressourcen in Relation zu den Ergebnissen offen. Zumindest dann, wenn diese Bewertung nach wissenschaftsimmanenten Kriterien erfolgt.

Wer selbst lange Jahre an Universitäten verbracht hat, weiß, dass nicht alles Gold ist, was glänzt, und dass nicht jeder Euro an Steuermitteln verantwortungsvoll verwendet wird. Doch gerade hier haben die Steuerzahler ein Anrecht darauf, dass ihr hart erarbeitetes und der Allgemeinheit anvertrautes Geld im Sinne des ökonomischen Prinzips einer fruchtbaren Verwendung zugeführt wird.

Wie man die daraus erwachsenden Anforderungen an Wissenschaftspolitik nun begrifflich fassen will, ist letztlich zweitrangig. Entscheidend ist, einen Konsens an den Hochschulen selbst und bei den Wissenschaftspolitikern darüber zu erreichen, wie angesichts steigender Studierendenzahlen und eines immer intensiveren globalen Wissenswettbewerbs mit sehr endlichen Mitteln zweckvoll zu wirtschaften ist – ohne den hohen Wert der Wissenschaftsfreiheit in seinem Wesensgehalt zu verletzen.

Vieles spricht dafür, dass die Zukunft der deutschen Universität nur erfolgreich werden kann, wenn man wieder mehr dem Prinzip der Subsidiarität folgt. Nach diesem Prinzip sollte nur so viel auf höhere Regelungsebenen verlagert werden, wie Zielen und Zwecken – in diesem Fall jenen der Wissenschaft – zugutekommt. In der Umsetzung dieses Postulats müssen sich aus vielerlei Gründen nicht zuletzt auch Wissenschaft und Wirtschaft in einer vernünftigen Weise begegnen können. Hetzkampagnen gegen Unternehmerisches und Ökonomisches im Hochschulbereich helfen dabei wenig.

Foto: Ekkehart Bausewicz/afp (Ausschnitt); kl. Fotos: privat (U); Japp/Hänsel