

- <sup>10</sup> Jacques Derrida, Die unbedingte Universität, Frankfurt a.M. 2001.
- <sup>11</sup> Joseph A. Schumpeter, Capitalism, Socialism and Democracy, New York 1942.
- <sup>12</sup> Mobile Erleuchtung für helle Köpfe. Jahresbericht Volkswagen AutoUni 2004, S. 16.
- <sup>13</sup> Vgl. Dietmar Albrecht/Walther Ch. Zimmerli, Das «e» des Kolumbus, in: h@lbzeit (01.2004); Walther Ch. Zimmerli, Virtuelles Lernen – Widerspruch oder Tautologie? Lifelong Learning als Aufgabe der tertiären Bildung, in: Michael Kerres/Reinhard Keil-Slawik (Hg.): Hochschulen im digitalen Zeitalter: Innovationspotenziale und Strukturwandel, Münster 2005, 62ff.

## Hochschulqualität als Missverständnis

Peer Pasternack

Seit geraumer Zeit sehen sich die Hochschulen verstärkten Ansprüchen ausgesetzt, sich in der Öffentlichkeit zu legitimieren und ihren Mittelbedarf durch die zu erbringenden Leistungen zu begründen. Als deren Agent tritt vornehmlich die Politik auf. Dabei gibt es vor allem ein Problem: Die meisten Politiker und Politikerinnen haben beträchtliche Schwierigkeiten, mit einer hochschultypischen Erwartungsunsicherheit umzugehen, die es so in den meisten anderen Politikfeldern nicht gibt. Im Hochschulbereich neigen Politiker/innen eher zur Vorsicht bei den Ausgaben, weil sie nicht so ganz genau wissen (können), ob das Geld, das sie in Hochschulen stecken, auch gut angelegt ist. Forschungsergebnisse und die Effekte von Lehranstrengungen lassen sich nun einmal nicht auf Punkt und Komma vorhersagen. Obendrein kommen diese Ergebnisse nur in vergleichsweise langen Wellen zu Stande. Deren misslichste Eigenschaft ist zudem, dass sie die zeitlichen Horizonte einzelner Legislaturperioden überschreiten.

Diese Situation schwächt die Anliegen der Hochschulen innerhalb der Politikfeldkonkurrenz und produziert daraus folgend Ressortkonflikte. Dabei ist die Konkurrenz, jedenfalls prinzipiell, unaufhebbar: Die zu verausgabenden Haushaltsmittel sind immer begrenzt und daraus resultieren notwendig Verteilungskonflikte zwischen den einzelnen Politikfeldern. Schaut man sich dagegen beispielsweise Infrastrukturausgaben mit ihren unmittelbaren regionalen Beschäftigungswirkungen oder Wirtschaftsförderungsmassnahmen oder Investitionen in die Videoüberwachung öffentlicher Plätze an, ist leicht erkennbar: Solche Massnahmen erscheinen immer ein wenig handfester und in ihren Effekten vorhersehbarer als finanzierungsbedürftige Herzensanliegen der Hochschulen.

In der anderen Hälfte des hochschulpolitischen Spielfeldes stehen die Hochschulen. Sie sind der Situation nicht gänzlich ausgeliefert. Zwar bekommen sie in der Regel nicht den Anstoss, haben aber alle Chancen zur technischen Überlegenheit, denn Hochschulen sind in der Lage, Anweisungen, Vorschriften oder subkutane Zumutungen durch Obstruktion zu unterlaufen. Akteure an Hochschulen sind in der Regel wissenschaftlich geschult. Sie haben also das Geschäft der Kritik erlernt. Daher sind sie in

der Lage, jegliche externen Anforderungen einer Daueranfechtung durch rational begründete Kritik zu unterwerfen. Solange rational begründet kritisiert wird, ist der politische Partner zur Diskussion genötigt, und solange diskutiert wird, muss nicht umgesetzt werden. Nichtumsetzung kann entweder Ermüdung von Politik und Ministerialverwaltung bewirken oder sie kann dazu führen, Dinge durch Zeitablauf zu erledigen, z.B. infolge von Regierungswechseln oder/und Ersetzung von verschlissenen politischem Personal.

Eingedenk dieser Akteurs- und Konfliktnordnung im hochschulpolitischen Kräftefeld mag eines überraschen: Mitunter einigen sich Politik und Hochschulen in Einzelfragen. Eine der auffälligsten Einigungen der jüngeren Zeit ist diejenige auf Qualitätsorientierung. Das lohnt eine nähere Betrachtung.

### 1. Hochschulqualität

Qualität ist in der Hochschulreformdebatte mittlerweile zu vielerlei mutiert: Sie leitet nicht nur hochschulische Zielformulierungen an, sondern ist ebenso ein Kampfbegriff, eine Metapher und ein Verschleierungsinstrument. Der Ruf nach Qualitätsentwicklung wird immer dann besonders laut, wenn mit weniger Mitteln als zuvor Gleiches oder mit gleichen Mitteln mehr geleistet werden soll, das heisst: wenn Leistungsverdichtung erwartet wird. Entsprechend lautet der Slogan: «Qualität statt Kosten!»

Gleichzeitig aber ist Qualität auch zu so etwas wie dem Methadon der Hochschulreform avanciert. Wenn der eigentliche Stoff, den Hochschulen neben Ideen benötigen, um gute Visionen zu haben, wenn also das Geld fehlt, dann wird gern ersatzweise auf Qualitätsorientierung ausgewichen. Darauf können sich, jedenfalls im Prinzip, alle einigen, Reformjunkies ebenso wie Suchtfreie, aber auch diejenigen, die infolge von Ernüchterungen unterdessen hochschulreformerisch substituiert leben. Alle sind froh, endlich einen gemeinsamen Nenner gefunden zu haben, und so wird 'Qualität' zum hochschulpolitischen Steuerungsinstrument befördert – nicht zuletzt hinsichtlich der Mittelverteilung, womit wir dann doch wieder beim Geld wären.

Qualitätskontrolle, Qualitätssicherung, -planung und -lenkung oder Qualitätsmanagement resp. Total Quality Management (TQM) paradiere an der Spitze der hochschulpolitischen Agenda. Das ist zunächst die Folge eines Erkenntnisprozesses. Innerhalb dessen hatten sich fast alle Beteiligten in einer Hinsicht zu einem Minimalkonsens durchgerungen: Quantitative Kenngrößen allein seien unzulängliche Beurteilungsgrößen für Hochschulleistungen. Daher genießt Qualitätsorientierung nun weitgehende soziale Akzeptanz.

Infolgedessen wird heute relativ unbefangen etwa von «Qualitätsmanagement der Hochschullehre» gesprochen. Dagegen spricht niemand zum Beispiel von einem «Qualitätsmanagement künstlerischer Prozesse», was sich in einer Hinsicht keineswegs von selbst versteht: Die Begründung, man dürfe die Qualität der Kunstwerke nicht dem Zufall überlassen, wäre nicht weniger plausibel, als es die analoge Begründung in Bezug auf die Hochschullehre ist. Ebenso wird zwar von «Forschungsqualität» gesprochen, nicht aber von zum Beispiel «Religionsqualität»<sup>1</sup>. In den Qualitätsdebatten gibt es offenbar Grenzen, deren Logik sich nicht spontan erschliesst. Denn immerhin: Wenn von Forschungsqualität die Rede ist, dann wäre es ja durchaus denkbar, auch von der «Qualität einer religiösen Dienstleistung» zu sprechen, erbracht von einer Kirche als Anbieterin auf dem Sinnfindungsmarkt. Der Teufel liegt hier nicht im Detail, sondern im Qualitätsverständnis.

Hilfreich ist es, zweierlei Unterscheidungen zu treffen<sup>2</sup>. Zum einen ist eine Elementardifferenzierung zwischen Quantitäten und Qualitäten vorzunehmen: Erstere sind messbar, letztere nicht bzw. nur indirekt, etwa über Zufriedenheitserhebung, Reputationsbewertung oder die Ermittlung von normativ bestimmten Präferenzen. Quantitäten stellen notwendige Aspekte von Qualitäten dar, aber sie sind nicht hinreichend<sup>3</sup>.

Zum anderen sind zwei Arten von Qualität voneinander zu unterscheiden: Wenn von Hochschulqualität gesprochen wird, sind regelmässig zwei völlig verschiedene Phänomene gemeint.

1. wird von 'Qualitäten' – im Plural – gesprochen. Damit werden einzelne Merkmale oder Eigenschaften bezeichnet, etwa die Fremdsprachenkompetenz von Lehrenden oder die Betreuungsintensität an einem Fachbereich. Es werden damit Aspekte des Betrachtungsgegenstandes benannt, die sich im Übrigen mit ganz unterschiedlichen weiteren Qualitätsmerkmalen verbinden können.
2. wird mit 'Qualität' – im Singular – etwas bezeichnet, das einen Prozess, eine Leistung, eine Organisationseinheit oder ein Gut ganzheitlich durchformt. Darunter sind komplexe Eigenschaftsbündel zu verstehen, die den Betrachtungsgegenstand in seiner Gesamtheit prägen.

Ein Beispiel zur Illustration dieser Unterscheidungen: Das quantitative Lehrkräfte-Studierenden-*Verhältnis* an einem Fachbereich ist ein zu messender Sachverhalt. Er ist freilich für sich genommen noch von sehr eingeschränkter Aussagekraft über die Qualität von Lehre und Betreuung. Die Lehrkräfte-Studierenden-*Interaktion* ist ein verbal standardisierbarer Sachverhalt. Dieser erlaubt schon deutlichere Qualitätsaussagen. Die Gesamtgüte eines Fachbereichs hingegen kommt erst in den Blick, wenn

man sich bemüht, die Lehrkräfte-Studierenden-Interaktionswirkungen zu ermitteln. Hierbei sind Standardisierungen nur eingeschränkt hilfreich, weil sie Fachbereichsspezifika nicht zu erfassen vermögen; daher müssen Interpretationen empirisch vorfindlicher Sachverhalte und deren Zusammenspiel vorgenommen werden.

Allerdings: Ein solches oder vergleichbares allgemein geteiltes Verständnis von Qualität ist nicht in Sicht. Statt dessen wird die Qualitätsdebatte durch eine andere Differenz geprägt:

- Es gibt auf der einen Seite ein gleichsam vor-evaluatives Qualitätsverständnis. Danach sei Qualität das Gute und Exzellente, was man nicht definieren könne, worüber aber alle übereinstimmen<sup>4</sup>.
- Auf der anderen Seite findet sich das evaluative Qualitätsverständnis. (Dabei meint 'evaluativ' hier alle nichttraditionellen Bewertungsverfahren, also neben der Evaluation im engeren Sinne auch Akkreditierung, Ranking oder Benchmarking.) Evaluation bedeutet Messung, Vergleich und Klassifizierung. Dazu benötigt sie Kriterien und Standards. Standards lassen sich als Normen auffassen, also als gebietende Regeln, die für die Handelnden einen Handlungsgrund darstellen<sup>5</sup>. Ob sie erreicht oder verfehlt werden, benötigt wiederum Messungen oder zumindest semi-messende Beschreibungen.

Aus diesen unterschiedlichen Qualitätsverständnissen resultiert eine Reihe typischer Missverständnisse der Qualitäts- und Evaluationsdebatte.

## 2. Zu typischen Missverständnissen der Hochschulqualitätsdebatte

*(I) Qualitätssicherung an Hochschulen ist keineswegs identisch mit neuzeitlichem Qualitätsmanagement, sondern ein durchaus traditionelles Phänomen.*

Wenn das instrumentelle Feld ein wenig sortiert wird, dann lassen sich drei Gruppen von Qualitätssicherungsmassnahmen an Hochschulen unterscheiden:

- 1) all das, was an Hochschulen traditionell schon immer unternommen wurde, um Qualität zu sichern, ohne dass es jemand explizit Qualitätssicherung genannt hätte;
- 2) die Massnahmen zur Qualitätsbewertung, die zwar nicht traditionell universitär sind, aber seit dem 20. Jh. an den Hochschulen weitgehend als normal akzeptiert werden, also in die akademische Kultur integriert sind;
- 3) und schliesslich kulturfremde Qualitätssicherungsinstrumente.

*Zu (1), traditionelle Qualitätssicherung:* Gänzlich neu ist an Hochschulen weder Qualitätssicherung noch das, was heute Qualitätsmanagement heisst. Seit alters her kennt die Wissenschaft und wissenschaftliche Ausbildung Techniken der Qualitätssicherung. Die wichtigsten sind Methodenbindung, fachkulturelle Standards, Forschungskommunikation, wissenschaftliche Kritik, Reputationsverteilung sowie Prüfungs- und Qualifikationsverfahren.

*Zu (2), mittlerweile kulturintegrierte Qualitätsbewertung:* Unterdessen mit einer eigenen Tradition im Hochschulsektor – im angloamerikanischen bereits länger als im deutschsprachigen – sind vor allem drei Instrumente versehen:

- *Evaluation:* Sie stellt die Frage, wie gut etwas ist.
- *Akkreditierung:* Sie fragt danach, ob etwas 'gut genug' ist, also bestimmte Standards einhält.
- *Ranking:* Ein Ranking fragt nicht, ob etwas 'gut' oder 'schlecht' ist, sondern ob es 'besser' oder 'schlechter' ist als die jeweiligen Vergleichsobjekte. Das heisst: Auch in der Spitzengruppe eines Rankings kann es ziemlich schlecht aussehen.

*Zu (3), kulturfremde Qualitätssicherungsinstrumente:* Neben den Instrumenten, die bereits eine gewisse Verankerung im Hochschulbereich haben, finden sich weitere Qualitätsansätze mobilisiert. Sie werden aus der Wirtschaft transferiert. Deren wichtigste sind Zertifizierungen nach DIN ISO 9000ff. und Total Quality Management<sup>6</sup>. Darunter findet sich eine Vielzahl von Instrumenten, angesiedelt auf sehr unterschiedlichen Handlungsebenen: Leitbildformulierung, Zielsystem, Null-Fehler-Programme, QM-Handbuch, Qualitätszirkel und Qualitätsgespräche, Benchmarking, Zielvereinbarungen, Leistungsanreizmodelle, Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP), Qualitätscontrolling, Schwachstellenanalyse, Stärken-Schwächen-Analyse, Wissensmanagement und Lernende Organisation, Benchmarking, Balanced Scorecard<sup>7</sup>.

*(II) Die alternative Option zu einer qualitätssensiblen Evaluation ist nicht keine Evaluation, sondern eine qualitätsunsensible Evaluation.*

Das Verhältnis von Kennziffern und Qualität lässt sich durchaus mit dialektischer Pffigkeit umrunden. Vor einigen Jahren hatte beispielsweise die Mitgliedergruppe Musikhochschulen in der deutschen Hochschulrektorenkonferenz ein Papier zum Thema verfasst. Dort hiess es unter der Überschrift «Einführung von Kennzahlensystemen» zunächst: «Die Musikhochschulen halten die Einführung von Kennzahlensystemen auch in ihrem Bereich für realisierbar.»

Darauf folgte eine umfangreiche Auflistung möglicher Kennzahlen (Anzahl der Studienbewerbungen, der Studienanfänger und Studierenden insgesamt, Anteil der Studentinnen, der ausländischen Studierenden, Studierenden in der Regelstudienzeit, Anzahl der Absolventinnen und Absolventen, der Musikhochschulwechsler, Studienabbrecher, der Lehrkräfte insgesamt und Anteil der weiblichen Lehrkräfte, Anzahl der Hochschulkonzerte/-veranstaltungen sowie Anzahl der Hochschulveröffentlichungen). Abschliessend folgte der Satz: «Diese beispielhafte Aufstellung quantifizierbarer Kriterien macht gleichzeitig deutlich, wie problematisch es ist, die Leistungen von Musikhochschulen tatsächlich adäquat darzustellen, da sie von Quantifizierungen nur zu einem Teil erfasst werden.»<sup>8</sup>

Die Botschaft also war: Wir haben doch nichts gegen Kennziffern, weisen aber auf ihre Unsinnigkeit hin. Das war nicht ohne taktische Raffinesse.

Es kann dennoch unklug sein. Denn die Leistungsbewertung in der Wissenschaft und an Hochschulen muss wesentlich Qualitätsbewertung sein. Wer daran aber die Mitwirkung verweigert, weil die spezifische Qualität von Forschung und Lehre nicht angemessen darstellbar und prüfbar sei, entgeht deshalb nicht der Leistungsbewertung.

*(III) Es geht an Hochschulen nicht nur um Höchstleistungen und Exzellenz, sondern auch um die Qualität des Normalbetriebs.*

Evaluative Verfahren können zwei Funktionen haben: die Bewertung des Normalbetriebs und die Suche nach Exzellenz. In der öffentlichen Wahrnehmung hat allerdings nur die Suche nach Exzellenz Platz. In einem fort ist von den 'besten Köpfen', 'Eliten' und 'Exzellenz' zu hören. Noch aus der schlechtest ausgestatteten Universität ist unablässig das identische Tremolo zu vernehmen: «Wir wollen nur die besten Köpfe, bei uns entstehen die Eliten von morgen, und Exzellenz ist bei uns kein Schlagwort, sondern Realität.» Der Interessenvertreter noch der abgeschiedensten Fachhochschule muss behaupten, dass man auch dort nur die besten Studierenden und die klügsten Lehrenden haben wolle – eine wagemutige Behauptung, die, ernst genommen, zur sofortigen Schliessung dutzender Hochschulen wegen Ausbleibens der Besten führen müsste.

Andererseits lässt sich die Parole «Wir wollen die Besten» kaum umkehren. Das Gegenteil zu behaupten – «Wir wollen nicht die Besten» – ist schlecht möglich, ohne in ein schiefes Licht zu geraten. (Gleichwohl verdankt sich manche Stufung im Bildungssystem der faktischen Wirksamkeit genau dieses Satzes). Selbst der realitätsnähere Satz «Wir nehmen auch die anderen» ist als Parole schlecht verwendbar. Woran liegt's? Weil es eine Parole ist. Parolen verdichten nicht Argumente, sondern Ideologeme.

Es ist eine merkwürdige Situation, wenn ausnahmslos alle Hochschulen davon ausgehen, erstens exzellent zu sein und zweitens exzellent zu bleiben. In der Regel stimmen beide dieser Voraussetzungen der Debatte nicht bzw. nicht vollständig. Keineswegs sind alle Hochschulen exzellent. Die tatsächlich exzellenten Hochschulen wiederum sind es nicht in jeder Hinsicht – nicht zwingend *zugleich* in der Forschung und in der Lehre, nicht in *allen* Fachbereichen und Disziplinen und schon gar nicht in der Ausstattung. Und schliesslich werden auch nicht sämtliche Hochschulen, die womöglich exzellent sind, dies auf alle Zeiten bleiben – denn Exzellenz ist das Aussergewöhnliche, das grandios Überdurchschnittliche, das von allem anderen positiv Abweichende. Das erwirbt man nicht, um es fortan zu besitzen, sondern allenfalls, um es immer wieder neu zu erwerben. Es gehört zur Wettbewerbsfähigkeit, dass es dabei wechselnde Gewinner und Verlierer gibt.

Gleichwohl ist Exzellenz weithin der grundlegende Ansatz, wenn Hochschulen versuchen, für ihre Anliegen Legitimität in der Öffentlichkeit und bei politischen Entscheidungsträgern zu gewinnen. Auch wenn der Marketinganteil dabei in Rechnung gestellt, also abgezogen, wird, kann man das durchaus merkwürdig finden. Denn die Hochschulen vergeben sich derart die Chance, überwiegend erfolgreich zu sein: Wenn alle exzellent sein wollen, müssen die meisten an ihren eigenen Ansprüchen scheitern. Schliesslich können ja nicht alle grandios überdurchschnittlich sein – und sei es nur deshalb, weil die Feststellung der Überdurchschnittlichkeit den Durchschnitt als Bezugsgrösse benötigt. Der Durchschnitt berechnet sich nun einmal aus der Streuung zwischen sehr gut und sehr schlecht, geteilt durch die Anzahl der einbezogenen Fälle.

Nun muss daraus kein Plädoyer folgen, sich fortan auf die Durchschnittlichkeit zu fokussieren. Doch für ein Streben nach Solidität auch der Ansprüche soll hier durchaus plädiert werden: Dieses sollte bei einer angemessenen Selbsteinschätzung beginnen, und eine realistische Stärken-Schwächen-Analyse ist da sehr hilfreich. Qualität zu erzeugen, heisst an Hochschulen jedenfalls immer zweierlei: Es sind sowohl bestehende Standards zu sichern, d.h. deren Unterschreitung zu verhindern, als auch die Normüberschreitung bzw. Normabweichung zu ermöglichen.

*(IV) Qualität von Forschung und Lehre lässt sich nicht managen, aber: Ihre Bedingungen lassen sich managen.*

Seit einiger Zeit wird nicht nur allgemein von Qualitätsorientierung gesprochen, sondern von Qualitätsmanagement. Qualitätsmanagement optimierte ursprünglich die industrielle Massenfertigung von Autos oder Kassettenrecordern. Jetzt soll es Bildungs- und Forschungsprozesse anleiten. Das klingt für manchen recht absurd. Auch die unterdessen für den

Bereich der Dienstleistungsökonomie entwickelten QM-Systeme sind nicht ohne Weiteres integrationsfähig, da im hochschulischen Sektor die nicht monetär abzubildenden Anteile der Organisationseffektivität überwiegen.

Hier kann zunächst zur Entdramatisierung geraten werden, und zwar in zwei Richtungen:

- Zum einen ist Qualitätsmanagement häufig nur das Label für etwas, das man schon immer für wünschenswert gehalten hat – z.B. dass die Hochschulverwaltung dienstleisterisch orientiert ist und effektiv funktioniert, dass es keine Havarien bei der Raumplanung gibt, oder dass nicht mehr permanent Kräfte in die Reparatur irgendwelcher Fehler investiert werden müssen, die sich aus suboptimal organisierten Hochschulabläufen ergeben.
- Zum anderen lässt sich in manchen Fachkulturen – z.B. in den Ingenieurwissenschaften – für viele Organisationsentwicklungsmaßnahmen schneller Akzeptanz erzeugen, wenn sie als Qualitätsmanagement daherkommen. Das ergibt sich daraus, dass QM-Systeme immer strikt systematisch aufgebaut sind – und Systematik erzeugt in vielen Fachkulturen einen suggestiven Überzeugungszwang.

Tatsächlich geht es bei Qualitätsmanagement an Hochschulen, dem sachlichen Kern nach, um nichts weiter als Organisationsentwicklung, und zwar gekoppelt an das hier naheliegendste Referenzkriterium, nämlich Qualität. Qualität von Forschung und Lehre wird an Hochschulen aber nicht derart hergestellt, dass lediglich ein übersichtliches Handlungsprogramm in Gang zu setzen ist, welches die Ursachen erzeugt, als deren Wirkungen dann zwangsläufig Qualität entsteht. Das unterscheidet hochschulische Prozesse von industriellen Fertigungsprozessen. Vielmehr kann sie dadurch entstehen, dass die *Bedingungen* so gestaltet werden, dass Qualitätserzeugung *nicht verhindert* wird. Eine Entstehensgarantie ist das freilich nicht.

*(V) Es geht an Hochschulen zwar zentral, aber nicht allein um Forschung, Lehre und Nachwuchsförderung.*

Die Instrumente der Qualitätssicherung und -entwicklung sollten in Abhängigkeit von den je konkreten Leistungsbereichen gewählt werden. Hier lassen sich drei Leistungsbereiche unterscheiden:

- *Kernleistungsbereiche* sind Forschung, Lehre und Nachwuchsförderung.
- *Sekundäre Leistungsbereiche* sind solche, die mit den Kernleistungsbereichen unmittelbar gekoppelt sind: Studienberatung, akademische Weiterbildung, Technologietransfer, Bibliotheken, Kustodien und dergleichen.

- Daneben haben wir *periphere Leistungsbereiche*, die wissenschaftsunterstützend wirken. Das sind insbesondere die Hochschuladministration und technische Support-Einrichtungen.

In den peripheren Leistungsbereichen ist der Einsatz z.B. von QM-Instrumenten am ehesten und leichtesten möglich – und dort kann er auch sehr erfolgversprechend sein. Ein unzulängliches Flächenmanagement an Hochschulen z.B. ist kein unaufgebbares Element der akademischen Autonomie, sondern Verschleuderung von öffentlichen Mitteln. Wenn hier Qualitätsmanagement für Abhilfe sorgen kann, dann sollte es eher heute als morgen eingeführt werden. Damit liessen sich Mittel in wissenschaftsunterstützenden Bereichen der Hochschulen freisetzen und dort hin umlenken, wo sie sehr viel erfolgversprechender einsetzbar sind: in die Bereiche Lehre und Forschung. Als Faustregel kann hier also gelten: Der Adaptionsaufwand für QM-Instrumente ist im Regelfall umso geringer, je weiter weg von den Kernleistungsbereichen man sich bewegt.

### 3. Resümee

Zunächst ist eine hochschulpolitische Erfahrung zu notieren: Normative Anliegen jeglicher Art haben vornehmlich dann eine Chance der Durchsetzung, wenn sie mit sog. Sachzwängen zusammentreffen und sich daraus entsprechende Bündniskonstellationen zwischen Akteuren ergeben, die im Übrigen gegensätzliche Positionen einnehmen mögen. Vor diesem Hintergrund sollte die Wissenschaft selbst sich aktiv an der Qualitätsdebatte beteiligen. Dabei lässt sich Qualitätsentwicklung pragmatisch als Organisationsentwicklung betrachten – und zwar als eine Organisationsentwicklung, die sich nicht an formalen Vorgaben abarbeitet, sondern das zentrale Charakteristikum der Hochschule in den Blick zu bekommen versucht: die Qualität.

Wo es um die Übernahme von QM-Instrumenten geht, muss eine Hochschulverträglichkeitsprüfung stattfinden. Dabei ist die Frage zu beantworten, ob durch das jeweils zu prüfende und gegebenenfalls einzusetzende QM-Instrument oder -system bzw. durch die Art und Weise seiner Anwendung die Arbeit der Hochschule gefördert werden würde, ob Wirkungsneutralität zu prognostizieren wäre oder aber ob zu erwarten stünde, dass die Erfüllung der Organisationszwecke behindert würde. Die Ergebnisse solcher Prüfungen können im Einzelfall dreierlei sein: (a) das jeweilige Instrument muss als ungeeignet verworfen werden, (b) es kann durch Anpassungsmaßnahmen adaptiert werden oder (c) es erweist sich als unmittelbar integrationsfähig. Zentrales Kriterium dieser Prüfung ist die Beantwortung der Frage, ob das jeweilige QM-Instrument der Umsetzung der Organisationsziele dienlich ist.

Daneben aber wird die Herausforderung der Zukunft vor allem in einem bestehen: Es ist die schleichende Entwicklung einer Qualitätsbürokratie zu vermeiden – genauer: Eine solche muss unter allen Umständen verhindert werden, wenn die Hochschulen mittelfristig noch als solche erkennbar sein sollen.

Die latente Gefahr einer Qualitätsbürokratie besteht (und kann in Grossbritannien bereits besichtigt werden). Der Grund: Qualitätsmanagement wohnt ein gründlicher Dokumentationsaspekt inne. Ein bürokratischer Apparat mit seiner prozeduralen Eigenlogik, einmal entstanden, würde dann mit rasender Gelassenheit Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen zur formulargestützten Dokumentation ihrer Aktivitäten, Ergebnisse, Vorhaben und Zielverfehlungen antreiben. Dagegen erschiene der bisherige Aufwand für die akademische Selbstverwaltung als seminaristisch verwertbares Beispiel für effektives Zeitmanagement. Eine Ablenkung von den hochschulischen Kernaufgaben – Forschung und Lehre – wäre unausweichlich und für das eigentliche Ziel, Qualität zu sichern und zu steigern, stünde zwangsläufig weniger Zeit zur Verfügung.

Die obstruktiven Potenziale, über welche die Hochschulen verfügen, sollten an *dieser* Stelle mit aller Konsequenz eingesetzt werden. Wenn der-einst andernorts 'zermanagte' Hochschulen zu besichtigen sein werden, dann werden auch die Politiker den Hochschulen dankbar sein, dass diese sich gegen die Zumutung einer Qualitätsbürokratie erfolgreich zur Wehr gesetzt haben.

#### Liste der Abkürzungen

DIN	Deutsches Institut für Normung
ISO	International Standard Organisation
KVP	Kontinuierliche Verbesserungsprozesse
QM	Qualitätsmanagement
TQM	Total Quality Management

#### Anmerkungen

<sup>1</sup> Religionsqualität wäre etwas anderes als z.B. die Qualität von Gemeindearbeit – dazu gibt es selbstredend einschlägige Texte, vgl. etwa: *Friederike Höher/Peter Höher*, Handbuch Führungspraxis Kirche. Entwickeln, Führen, Modernisieren in zukunftsorientierten Gemeinden, Gütersloh 1999; aufschlussreich in diesem Zusammenhang auch das entsprechende Standardwerk zur Klosterentwicklung: *Ulrike Soegtrop*, Nachhaltiger Wandel im Kloster.

Organisationale Veränderungsprozesse in der Benediktinerinnenabtei Burg Dinklage, Baden-Baden 2003.

- <sup>2</sup> Vgl. detaillierter: *Peer Pasternack*, Besoldete Qualität? Qualitätsbewertung und leistungsgerechte Besoldung, in: *Wissenschaftsmanagement* 4/2000, S. 8-13, und *ders.*, Qualitätsorientierung, Begriff und Modell, dargestellt am Beispiel von Hochschulen, in: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis* 1/2001, S. 5-20.
- <sup>3</sup> Es handelt sich hierbei um das, was John Locke «primäre Qualitäten» nennt: z.B. Festigkeit, Ausdehnung, Gestalt, Beweglichkeit (*John Locke*, *An Essay concerning Human Understanding*, Oxford 1979, S. 137).
- <sup>4</sup> *Ulrich Teichler*, Was ist Qualität?, in: *Das Hochschulwesen* 4/2005, S. 130-136, hier 132.
- <sup>5</sup> *Thomas Gil*, *Bewertungen*, Berlin 2001, S. 55.
- <sup>6</sup> Zu Details: *Peer Pasternack*, *Qualitätsorientierung an Hochschulen. Verfahren und Instrumente*, Wittenberg 2004, und *ders./Falk Bretschneider*, *Handwörterbuch der Hochschulreform*, Bielefeld 2005.
- <sup>7</sup> Vgl. *Peer Pasternack*, *Qualitätsorientierung an Hochschulen*, a.a.O.
- <sup>8</sup> Mitgliedergruppe Musikhochschulen in der Hochschulrektorenkonferenz: *Musikhochschulen an der Schwelle des 21. Jahrhunderts. Thesenpapier. Zur Kenntnis genommen vom 189. Plenum der HRK am 8. 11. 1999*, Bonn 1999, S. 11.

Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften  
Académie suisse des sciences humaines et sociales  
Accademia svizzera di scienze morali e sociali  
Accademia svizra da ciencias morales e socialas  
Swiss Academy of Humanities and Social Sciences



# Die Universität der Zukunft Eine Idee im Umbruch?

Herausgegeben von  
Anton Hügli, Joachim Küchenhoff, Werner Müller

unter Mitarbeit der  
Schweizerischen Akademie der Geistes-  
und Sozialwissenschaften

Schwabe Verlag Basel

## Inhaltsverzeichnis

Publiziert mit Unterstützung  
der Schweizerischen Akademie der Geistes- und  
Sozialwissenschaften (SAGW)

<i>Werner R. Müller</i> Einführung: Die Universität der Zukunft .....	7
--	---

### Teil I: Entwicklung der Universität in Geschichte und Gegenwart

<i>Rudolf Wachter</i> Universitas ohne Universität: Historischer Essay zur 'Hochschulbildung' in der Antike .....	15
<i>Achatz von Müller</i> Das Nützliche Glasperlenspiel. Ein Blick auf die mittelalterliche Universität .....	30
<i>Walter Rüegg</i> Die Universität der Zukunft im globalen und europäischen Zusammenhang .....	36

### Teil II: Idee und Selbstverständnis der Universität

<i>Anton Hügli</i> Demokratie und die Idee der Universität .....	51
<i>Karl Pestalozzi</i> Zum Selbstverständnis der Universität – heute .....	67
<i>Dieter Langewiesche</i> Chancen und Perspektiven: Bildung und Ausbildung .....	88

### Teil III: Die Universität in Staat und Gesellschaft

<i>Günter Stratenwerth</i> Universitäre Strukturen und gesellschaftlicher Wandel – am Beispiel der Universität Basel .....	103
--	-----

Umschlagbild: Kollegienhaus der Universität Basel  
Fotografie Universität Basel  
Umschlaggestaltung: Thomas Lutz

© 2007 by Schwabe AG, Verlag, Basel  
Gesamtherstellung: Schwabe AG, Druckerei, MuttENZ/Basel  
Printed in Switzerland  
ISBN 978-3-7965-2285-7

[www.schwabe.ch](http://www.schwabe.ch)

<i>Ernst Buschor</i>	
Das Verhältnis zwischen Staat und Universität .....	115

#### Teil IV: Herausforderungen der Universität

<i>Albrecht Koschorke</i>	
Wissenschaftsbetrieb als Wissenschaftsvernichtung .....	127
<i>Susanne Baer</i>	
Exzellenz, Verwaltungsreform, Gender Mainstreaming, Bologna ... und weitere Erschütterungen der Universität ..	139
<i>Walther Ch. Zimmerli</i>	
Der Teufel steckt im Singular. Alternative oder komplementäre Universitätsmodelle? .....	155
<i>Peer Pasternack</i>	
Hochschulqualität als Missverständnis .....	169
<i>Anton Hügli</i>	
Die Zukunft der Universität: Bilanz aus der Sicht der Interdisziplinären Arbeitsgruppe an der Universität Basel .....	180
Literaturhinweise .....	189
Namen- und Sachregister .....	193
Autoren/ Adressen .....	199

## Einführung: Die Universität der Zukunft

Werner R. Müller

Am Ende des zweiten und zu Beginn des dritten Jahrtausends sieht sich die Universität im deutschsprachigen Raum als gesellschaftliche Institution einer dichten Folge von Entwicklungen ausgesetzt, die das herkömmliche Selbstverständnis vieler Universitätsmitglieder massiv in Frage stellen. Eine bunt gemischte interdisziplinäre Gruppe von Dozierenden der Universität Basel<sup>1</sup> sah sich herausgefordert, sich mit der Idee ihrer Institution auseinanderzusetzen und die erlebten und sich abzeichnenden Veränderungen vor diesem Hintergrund zu diskutieren und zu kommentieren. Sie organisierten eine öffentliche Ringvorlesung zum Thema «Universitäre (Aus-)Bildung: Ideen, Konzepte, Wirklichkeiten» sowie – in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften – eine Tagung unter dem Titel «Die Universität der Zukunft». Die Texte dieses Bandes sind aus diesen beiden Veranstaltungen heraus entstanden.

Der Titel der universitären Tagung, den wir für dieses Buch übernommen haben, erscheint trotz erschöpfender Diskussionen des Basler Programmkomitees recht lapidar. Dahinter verstecken sich aber einige grundsätzliche Überlegungen. So meint die Rede von «der Universität der Zukunft» eine Institution, die sich klar von der Universität der Gegenwart unterscheiden und schon gar nicht der Universität der Vergangenheit entsprechen wird. Dies ist keinesfalls selbstverständlich. Im Vergleich zu anderen gesellschaftlichen Institutionen wies die Universität über Jahrhunderte eine beachtliche Kontinuität auf, die nun aber in den vergangenen zwei Jahrzehnten deutlich zur Disposition gestellt wurde. Der Singular im Titel weist darauf hin, dass *die Leitidee* gesucht wird, welche die in Bewegung geratenen Ausformungen universitärer Praxis sinnhaft einzubinden vermag. Der bestimmte Artikel darf allerdings nicht zur Annahme verführen, diese Universität der Zukunft sei – zumindest gedanklich – bereits klar konturiert oder im Rahmen determinierender Sachzwänge prognostizierbar. Vielmehr geht es darum, die beobachtbaren Entwicklungen auf sich abzeichnende Konturen hin zu erkunden, sich dieser Konturen zu vergewissern und sich im Diskurs darüber zu verständigen, wie mit den damit einhergehenden Gestaltungsfreiräumen umzugehen sei. In diesem Sinne lässt sich die Universität der Gegenwart als