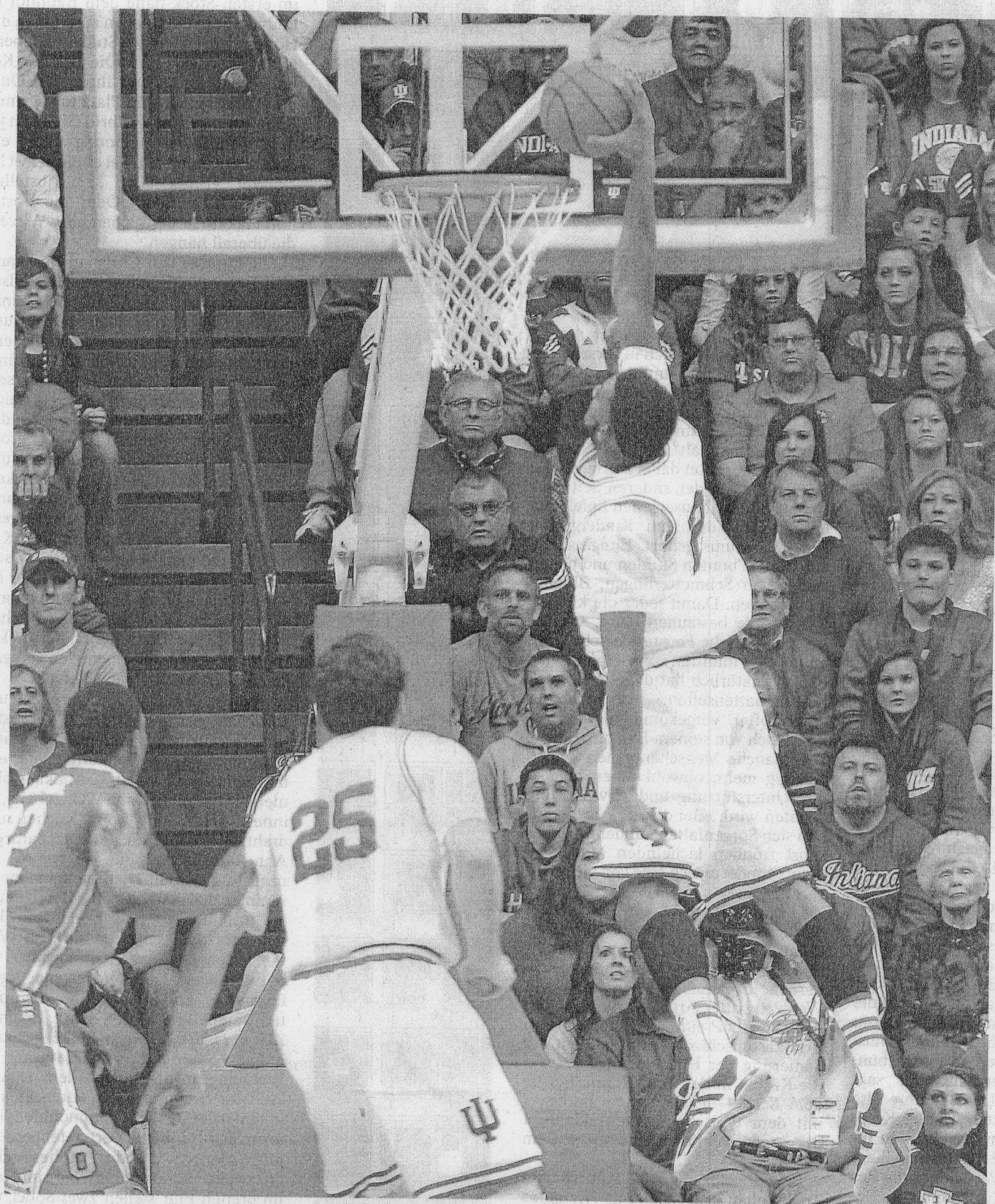


Der Mythos von der unternehmerischen Universität

Seit Jahren wird den Hochschulen eingeredet und reden sich manche selber ein, ihr Vorbild seien Firmen. Natürlich nur erfolgreiche Firmen. Doch die Empirie sieht anders aus. *Von Stefan Kühl*



Ohne Ballsport keine Universität: Die Indiana Hoosiers gegen die Ohio State Buckeyes im College-Baskethall Foto: Det. L. GUSTAVS BRONN

Die Karriere des Begriffs der unternehmerischen Universität ist beachtlich. Nachdem dieser Begriff von dem Hochschulforscher Burton Clark Ende der neunziger Jahre in die hochschulpolitische Diskussion eingebracht wurde, haben ihn Hochschulpolitiker in verschiedenen Ländern aufgegriffen. Es hat fast eine gewisse Tragik, dass der Name des innovativen amerikanischen Hochschulforschers heute vorrangig mit diesem Begriff verbunden wird, obwohl dieser vielleicht nur das Ergebnis der Einflüsterung eines an einem verkaufswirksamen Titel interessierten Verlags gewesen ist.

Andere stimulierende Konzepte Clarks wie das der sich aus hochschulpolitisch einflussreichen Professoren zusammensetzenden „akademischen Oligarchie“ oder der „Auskühlungsfunktion von Hochschulen“, die darin besteht, überambitionierte Jugendliche sanft mit ihrem Schicksal, Mittelmaß zu sein, vertraut zu machen, sind demgegenüber weitgehend in den Hintergrund getreten.

Aber die „unternehmerische Universität“, die nach unterschiedlichen Logiken funktionierende Organisationstypen wie „Firma“ und „Hochschule“ kombiniert, war offensichtlich so griffig, dass er sofort eine ganze Reihe von feurigen Befürwortern und fast ebenso viele heftige Gegner mobilisieren konnte. Gerade für Bildungspolitiker, die an Universitäten vorrangig deren Funktion als Personalzubringer für die Wirtschaft schätzen, schien die unternehmerische Universität ein griffiges Konzept zu sein, mit dem sie ihre Vorstellungen von einem Umbau der staatlichen Hochschulen vorantreiben konnten. Die Assoziationen des Wortes mit Innovationskraft, Kundennähe und Wettbewerbsfähigkeit war zu verlockend.

Kritiker konnten den Begriff einfach von den Promotoren übernehmen und mussten die Entwicklung lediglich negativ beschreiben. Das Konzept wurde zum Anlass genommen, eine neoliberale Verschwörung an den Hochschulen zu identifizieren, die Bildung zu einer Ware machen und Studierende zu Kunden degenerieren will. Eine transnational organisierte Wissenselite – gruppiert um die McKinseys dieser Welt – würde, so der Verdacht, mit dem Konzept der unternehmerischen Universität bewährte Lehr- und Lernmodelle zerstören. Vorbereitet durch wirtschaftsnahe Lobbyorganisationen, würde, so die Befürchtung, ein „autoritär-neoliberaler Umbau der Hochschulen“ auf breiter Front einsetzen.

Die Frage, auf welcher Ebene zentrale Fragen der Wissenschaft und Erziehung entschieden werden und entschieden werden sollten, wird so in das bekannte Konfliktschema von Kapitalismus-Befürwortern und Kapitalismus-Skeptikern gepresst. Aber die Frage, was eine unternehmerische Universität jenseits einer eingängigen, aber unterschiedlich auslegbaren Metapher eigentlich sein soll, blieb seltsam unterbelichtet.

Einmal ein echter Manager und nicht nur Verwalter oder Akademiker sein!

Eine Organisation wird erst dann zum Unternehmen, wenn sie sich auf eine sehr spezifische Weise finanziert. Einfach gesagt: Unternehmen finanzieren sich, anders als die meisten anderen Typen von Organisationen, über den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen an ihre Kunden. Das unterscheidet sie von Verwaltungen, Armeen oder staatlichen Universitäten, die sich maßgeblich über Zwangsabgaben der Bürger an den Staat finanzieren; von Vereinen, die sich über Beiträge ihrer Mitglieder finanzieren, oder von sozialen Einrichtungen, die von der Alimentierung aus öffentlichen Mitteln abhängen.

Erst aufgrund dieser Refinanzierungsweise ergibt sich, so das Argument des Soziologen Sven Kette, für Unternehmen eine eigene Form von Autonomie. Weil Unternehmen in ihrer Existenz „nur“ davon abhängen, dass sich ihre Produkte am Markt verkaufen, können sie stärker als Verwaltungen, Schulen oder Universitäten über ihre Belange selbst entscheiden. Aber diese Autonomie bedeutet natürlich auch, dass Unternehmen grandios scheitern können, wenn sich keine zahlungskräftigen Abnehmer für ihre Produkte oder Dienstleistungen finden lassen.

Es gibt in einigen Ländern Fachhochschulen und Universitäten, die aufgrund

ihrer Form der Finanzierung wie Unternehmen funktionieren. Statt sich, wie andere Unternehmen, über den Verkauf von Waschpulvern, Schnaps oder Personenschutz zu refinanzieren, generieren solche Unternehmen ihre Einnahmen dann eben komplett über den Verkauf einer mehr oder minder guten akademischen Ausbildung an ihre Kunden.

Aber um eine solche Umstellung ihrer Refinanzierung von einer Alimentierung durch staatliche Zwangsabgaben auf eine Finanzierung über den Verkauf von Dienstleistungen geht es den Hochschulen, die sich als unternehmerische Universität bezeichnen, gerade nicht. Die Refinanzierung von Organisationen über den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen scheint ein Modell zu sein, das sich bei aller Kapitalismuskritik bei Maschinenbauern, Speiseeisproduzenten und Friseursalons bewährt hat. Aber es scheint nach dem grandiosen Scheitern vieler Privatisierungen besonders in Großbritannien und den Vereinigten Staaten einen weitgehenden politischen Konsens zu geben, dass nicht jeder existierende Organisationstypus auf eine Refinanzierung über den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen umgestellt werden sollte. Und bei Stadtverwaltungen, bei der Polizei oder bei Umweltschutzbehörden kann man vermutlich auch ganz froh sein, dass sie sich – jedenfalls in den sogenannten zivilisierten Ländern – nicht über den Verkauf von Dienstleistungen finanzieren, sondern über nicht näher spezifizierte Zwangsabgaben in der Form von Steuern. Vermutlich kann man auch bei Hochschulen argumentieren, dass ein zentraler Grund für ihre Leistungsfähigkeit in Forschung und Lehre darin besteht, dass sie sich nicht maßgeblich über den Verkauf von Dienstleistungen an ihre Kunden definieren.

Wenn Hochschulen sich gleichwohl als „unternehmerische Hochschule“ bezeichnen oder – was häufiger vorkommt – Hochschulen von hochschulpolitischen Lobbyorganisationen dieses Konzept eingebläst wird, dann geht es um die Übernahme von Managementinstrumenten, die sich vermeintlich in Unternehmen bewährt haben: Kennziffern sollen in der Organisation erhoben, Zielvereinbarungen abgeschlossen, ein übergreifendes Qualitätsmanagement eingeführt, Kundenbefragungen durchgeführt, das Controlling verstärkt und die Leistungsanreize intensiviert werden. Mit Hilfe von Organisationsberatern übernehmen Universitäten dann diese Managementinstrumente aus der Unternehmenswelt, häufig ohne sich über die ungewollten Nebenfolgen zu informieren, die sie in Unternehmen produziert haben. Aber mit einer grundlegenden Umstellung der Finanzierungslogik von Universitäten hat dieses Kopieren von Managementstrategien nichts zu tun.

Staatliche Hochschulen können immer noch nicht pleitegehen, weil ihr Erfolg nicht von dem Verkauf von Produkten abhängt, sondern davon, wie viel Geld sie bei den Verhandlungen mit ihren Ministerinnen und Ministern herausholen. Aber allein schon die Einführung der Managementinstrumente aus der Unternehmenswelt zieht Effekte nach sich, wie wir sie aus typischen Unternehmen seit über hundert Jahren kennen. Eine gestärkte Zentrale der Universität fordert immer mehr Berichtspflichten ein, was zu den aus Unternehmen bekannten Bürokratisierungseffekten führt. Es werden immer mehr Stabsstellen geschaffen, die von den operativen Leistungserbringern in den Dezentralen nur als Teil eines rasant wachsenden Wasserkopfs betrachtet werden. Die Kontrollen der Zentrale werden verstärkt, was, wie wir aus der Organisationsforschung wissen, das eigentlich motivierte Personal demotiviert, das dann wiederum über Prämienzahlungen, Auszeichnungen und Lehrdeputatsnachlässe motiviert werden muss.

Unternehmertum als politischer Gehorsam?

Das Problem bei der ungeprüften Übernahme von Managementinstrumenten aus der Wirtschaft ist, dass sie vielleicht für die am Modell der Fließbandproduktion orientierten und auf den Ausstoß standardisierter Produkte geeichten Unternehmen sinnvoll sein mag, dass sie aber für die Steuerung der Arbeit an Universitäten ungeeignet sind. Wissenschaftliche Erkenntnisse lassen sich schwer planen, die Lernfortschritte von Studierenden lassen sich nur schwer steuern, und Wissenschaftler werden nicht unbedingt besser, wenn sie mehr Geld bekommen. Deswegen brechen sich hier – noch viel stärker als in Unternehmen – die Steuerungsvorstellungen der Zentrale an der alltäglichen Arbeit, die in den Dezentralen einer Universität oder einer Fachhochschule verrichtet wird.

Nur dadurch, dass die Ministerien mit „ihren“ Universitäten Zielvereinbarungen über Studierendenzahlen, Absolventenquoten oder einzuwerbende Drittmittel abschließen, werden sie noch lange nicht zu Unternehmen. Schließlich kommen die zusätzlichen Gelder, die Universität von ihren Ministerien als Prämienzahlung für ein erfolgreiches Drittmittelgeschäft erhält, genauso wie ein großer Teil der Drittmittel selbst aus Steuermitteln. Insofern sind Erfolge in diesem Geschäft eben gerade nicht Ausdruck davon, dass eine Universität am Markt bestehen kann, sondern vielmehr davon, dass eine Universität in der Lage ist, sich an den politischen Rahmenvorgaben zu orientieren.

Wir sollten den Begriff der „unternehmerischen Universität“ deshalb für die Hochschulen reservieren, die sich maßgeblich über den Verkauf von Dienstleistungen refinanzieren. Dabei reicht es nicht aus, wenn Hochschulen fünf Prozent ihrer Einnahmen aus staatlich angeordneten Studiengebühren generieren oder einen kleinen Teil ihres Personals über den Verkauf von Gutachten, Forschungspatenten oder Beratungsleistungen finanzieren. Schließlich wird das Bundespräsidialamt ja auch nicht zum Unternehmen, wenn es in seinem Amtssitz Münzen mit den Porträts der Bundespräsidenten verkauft oder für ihre jährlichen Gartenpartys Lizenzen für den Alkoholausschank meistbietend versteigert.

Bei dieser Engfassung des Begriffs der unternehmerischen Universität fällt dann ein nahezu paradoxer Aspekt auf. Gerade für die Universitäten, die sich nicht wie Unternehmen über den Verkauf von Dienstleistungen finanzieren, sondern jährliche Zuwendungen durch den Staat erhalten, scheint die Verwendung des Begriffes der unternehmerischen Universität besonders attraktiv zu sein. Durch das Kopieren der Semantik – und dann weitergehend auch der Managementinstrumente – von Unternehmen hoffen sie, eine Dynamik suggerieren zu können, die sie sich als Empfänger von Steuergeldern anscheinend selbst nicht zutrauen.

Interessanterweise sind die Universitäten jedoch, die sich weitgehend über den Verkauf von Ausbildungen und Abschlüssen an Studierende finanzieren und insofern eine Beschreibung als Unternehmen verdienen würden, äußerst zurückhaltend damit, sich selbst als „unternehmerische Universität“ zu beschreiben. Vermutlich würden sie sogar viel dafür geben (und vielleicht auch bezahlen), um in der Öffentlichkeit nicht als an der Wirtschaft ausgerichtete Unternehmen, sondern als an der Wissenschaft ausgerichtete Universitäten wahrgenommen zu werden.

Stefan Kühl lehrt Soziologie an der Universität Bielefeld. Gerade ist sein Buch „Der Sudoku-Effekt. Hochschulen im Teufelskreis der Bürokratie“ im Bielefelder transcript-Verlag erschienen.