

Der Mythos von der unternehmerischen Universität

Die Präzision eines unpräzisen Begriffs in der hochschulpolitischen Debatte

Stefan Kühl

(stefan.kuehl@uni-bielefeld.de)

Working Paper 3/2012

In diesem Essay wird das zurzeit populäre Konzept der „unternehmerischen Universität“ näher unter die Lupe genommen. Es wird argumentiert, dass der Begriff der unternehmerischen Universität nur Sinn macht, wenn die Refinanzierung nicht über staatliche Zwangsabgaben, sondern – wie für Unternehmen typisch – über den Verkauf von Dienstleistungen oder Produkten erfolgt. Das ist bei den Universitäten, die sich selbst als unternehmerische Universitäten bezeichnen, gerade nicht der Fall. Es fällt auf, dass sich die vorrangig außerhalb Deutschlands existierenden privaten Hochschulen, die sich komplett über den Verkauf von Dienstleistungen finanzieren, in ihren Selbstbeschreibungen eben gerade nicht als unternehmerische Universität präsentieren, sondern eher Anlehnung an den Sprachduktus der Wissenschaft suchen.

Die Karriere des Begriffs der unternehmerischen Universität ist beachtlich. Nachdem dieser Begriff von dem Hochschulforscher Burton Clark (1998) Ende der 1990er Jahre in die hochschulpolitische Diskussion eingebracht wurde, haben ihn Hochschulpolitiker in verschiedenen Ländern aufgegriffen (siehe Mautner 2005). Es hat fast eine gewisse Tragik, dass der Name des innovativen US-amerikanischen Hochschulforschers heute vorrangig mit dem Begriff der „unternehmerischen Universität“ verbunden wird, obwohl er vielleicht nur das Ergebnis der Einflüsterung eines an einem verkaufswirksamen Titel interessierten Verlages gewesen ist. Andere stimulierende Konzepte Clarks wie das der sich aus hochschulpolitisch einflussreichen Professoren zusammensetzenden „akademischen Oligarchie (vgl. Clark 1979)“ oder der „Auskühlungsfunktion von Hochschulen“, die darin besteht, überambitionierte Jugendliche sanft mit ihrem Schicksal, Mittelmaß zu sein, vertraut zu machen (vgl. Clark 1960), sind weitgehend in den Hintergrund getreten.

Aber Clarks Begriff der unternehmerischen Universität, der die erst einmal nach unterschiedlichen Logiken funktionierenden Organisationstypen „Unternehmen“ und „Universität“ 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 „unternehmerisch“ mit „Innovationskraft“, „Kundennähe“ und „Wettbewerbsfähigkeit“ war zu verlockend.

Kritiker konnten den Begriff einfach von den Promotoren übernehmen, mussten die Entwicklung lediglich negativ aufladen. 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 an den Universitäten zerstören (Münch 2009). Vorbereitet durch wirtschaftsnahe Lobbyorganisationen würde, so die Befürchtung, unter dem Begriff der „unternehmerischen Universität“ ein „autoritär-neoliberaler Umbau der Hochschulen“ auf breiter Front einsetzen (Kapfinger/Sablowski 2010: 260). 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 gedrückt. Aber die Frage, was eine „unternehmerische Universität“ jenseits einer eingängigen, aber unterschiedlich auslegbaren Metapher eigentlich sein soll, blieb seltsam unterbelichtet.

Was soll eine unternehmerische Universität sein?

Eine Organisation wird erst dann zum Unternehmen, wenn sie sich – darauf hat zuletzt Sven Kette aufmerksam gemacht – 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 (vgl. Kette 2011).

Erst aufgrund dieser Refinanzierungsweise ergibt sich, so das Argument von Sven Kette, für Unternehmen eine ganz eigene Form von Autonomie. Weil Unternehmen in ihrer Existenz „nur“ davon abhängen, dass sich ihre Produkte oder Dienstleistungen 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, eben 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 USA 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. Und 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 (siehe dazu Kaube 2010).

Was meinen Universitäten, wenn sie sich als „unternehmerische Universitäten“ bezeichnen?

Wenn Hochschulen sich selbst als unternehmerische Hochschule bezeichnen oder – was häufiger vorkommt – Hochschulen von hochschulpolitischen Lobbyorganisationen dieses Konzept eingeflüstert 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. Mithilfe von Organisationsberatern übernehmen Universitäten dann diese Managementinstrumente mit „Copy and Paste“ 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 Wasserkopfes 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.

Das Problem bei der häufig 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 Sinn machen mögen, dass sie aber für die Steuerung der Arbeit an den Universitäten nicht selten ungeeignet sind. Wissenschaftliche Erkenntnisse lassen sich eben 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.

Wie sollte man mit dem Begriff der „unternehmerischen Universität“ weiter verfahren?

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 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.

Und 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.

Literatur

- Clark, Burton R. (1960): The Cooling-Out Function in Higher Education. In: The American Journal of Sociology, Jg. 65, S. 569-576.
- Clark, Burton R. (1979): The Many Pathways of Academic Coordination. In: Higher Education, Jg. 8, S. 251-267.
- Clark, Burton R. (1998) Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Oxford: Pergamon Press.
- Kaube, Jürgen (2010z): Die Universität als Unternehmen - Zur Ökonomisierung der Hochschulen. In: Heidbrink, Ludger; Peter Seele (Hg.): Unternehmertum. Vom Nutzen und Nachteil einer riskanten Lebensform. Frankfurt a.M.; New York: Campus, S. 226-231.
- Kette, Sven (2011): Das Unternehmen als Organisation. Typische Strukturen und Probleme. In: Apelt, Maja; Veronika Tacke (Hg.): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: VS-Verlag (im Erscheinen).
- Kapfinger, Emanuel; Thomas Sablowski (2010): Bildung und Wissenschaft im Kapitalismus. In: Horst, Johanna-Charlotte (Hg.): Unbedingte Universitäten. Was passiert? Stellungnahmen zur Lage der Universität. Zürich: Diaphanes, S. 249-278.
- Mautner, Gerline (2005): The Entrepreneurial University: A Discursive Profile of a Higher Education Buzzword. In: Critical Discourse Studies, H. 2/2005, S. 1-26.
- Münch, Richard (2009): „Globale Eliten, lokale Autoritäten“. Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von Pisa, McKinsey & Co. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.