

Zur Governance sinkender Studierendenzahlen – Das Ende der Massenuniversität: individuelle Zielvereinbarung statt globaler Vermessenheit

Günther R. Burkert

Abstract

Die sinkenden Studierendenzahlen eröffnen die Chance, über neue Formen der Governance nachzudenken. Die Weiterentwicklung der New Public Management-Philosophie Richtung einer individualisierten Zielvereinbarung für die Institutionen, deren Mitglieder, aber auch die Studierenden wird die Auswüchse bei der Vermessung der Leistungen von Universitäten zurückdrängen und neue Parameter definieren. Die „kooperative Governance“ wird die Zukunft prägen.

Erläuterung

Die öffentlichen Hochschulen und Universitäten verzeichnen in den meisten OECD-Ländern – darunter auch in Deutschland, der Schweiz und Österreich – eine sinkende Zahl von Anfängern (für Österreich: statistik.at/statistiken). Unterschiedliche Auswirkungen in den Fächern und an den Universitäten bedürfen zwar

der genaueren Analyse, zeigen aber jedenfalls einen Bedarf an Überlegungen für die jeweilige Hochschulstrategie und das Profil der jeweiligen Hochschule. Zugleich wird es Überlegungen zu einer veränderten Governance bedürfen.

Gründe für das Sinken der Studierendenzahlen sind beispielsweise: demografische Veränderungen, der Wettbewerb mit anderen Bildungseinrichtungen und veränderte Interessen der Studierenden. Die finanziellen Effekte der sinkenden Studierendenzahl für die jeweilige Bildungseinrichtung sind jedenfalls evident; weniger Studierende bedeuten auch sinkende Studiengebühreneinnahmen und staatliche Fördermittel. Bei einem rein betriebswirtschaftlichen Ansatz würde das einfach zu Kürzungen in vielen Bereichen führen.

Würde man diese Entwicklung allerdings als Chance sehen, Neues zu versuchen, müsste zuerst vor allem die Frage nach einer neuen Governance gestellt werden. Ein Schritt wäre wohl eine „Öffnung“ der Governance in Richtung all jener, die von ihren Entscheidungen betroffen sind. Vor allem für die Entscheidungsprozesse und die Struktur der Governance würde diese Transformation sinnvoll erscheinen, die Möglichkeit einer individualisierten, breiteren Entscheidungsfindung müsste geschaffen werden. Wurden in den letzten Jahrzehnten vor allem die Forschungsleistungen an den universitären Einrichtungen in den Mittelpunkt jeglicher Governance gestellt – universitäre Karrieren verliefen fast ausschließlich über die Forschung – sollte nun ein Hauptaugenmerk auf den Wert der Lehre und die Stei-

gerung ihrer Qualität gelegt werden. Dazu müssen aber alle Aktivitäten von gesellschaftlicher Relevanz (teilweise in der sogenannten *third mission* erfasst) Aufnahme in ein neues Bewertungssystem finden.

Gerade diese bedürfen neuer Erfassungssysteme, die nicht der reinen Zahlenverherrlichung quantitativer Messvergleiche folgen. Individualisierte Zielvereinbarungen würden dabei die Erfolgskontrolle aufrechterhalten, diese Kontrolle würde aber nicht mehr in Form einer quantitativen Messung – von Publikationen und Drittmittelaufkommen – erfolgen, sondern indem sichergestellt wird, ob die mit den Zielen vereinbarten qualitativen Meilensteine erreicht wurden.

Wäre bei dieser Neuausrichtung der Universitäten nicht auch Platz für eine Utopie: die Universität als „Plattform für die freie Meinung“, auf der engagierte Pioniere Zukunftsvisionen in ihren jeweiligen Fachbereichen diskutieren und ein Austausch zwischen den Disziplinen stattfindet. Dafür würde Neugier, Respekt vor, aber auch Anregungen zu kritischen Diskussionen bestehender Lehrmeinungen unumgänglich sein; das Infragestellen vorhandenen Wissens sollte als demokratiepolitische Tugend gepflegt werden. Dazu kämen die Freiräume für die eigene Entfaltung der Studierenden und die Persönlichkeitsbildung, ein früher grundsätzliches Unterscheidungsmerkmal zu anderen Bildungseinrichtungen.

Die Offenheit für neue partizipative Ansätze und Perspektiven entsteht wohl auch durch das Einbeziehen interner und vor allem auch externer Partner aus Wissenschaft,

Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Natürlich dürfen die Universitäten in diesen Bereichen nicht zur Werkbank der Wirtschaft oder zu Erfüllungsgehilfen gesellschaftlicher Strömungen werden. Auch wenn Universitäten und Hochschulen keine eindeutigen Rezepte für die Lösung gesellschaftlicher Probleme liefern können, vermögen sie, bessere Beiträge zur Reflexion möglicher Problemlösungen hervorzubringen. Gerade in diesem Diskurs liegt auch die Chance für die Universitäten, ein neues Verständnis für ihre Arbeits- und Funktionsweise zu bekommen. Darin könnte ein Entwicklungspotenzial für die jeweils individuellen, zwischen den Universitäten stark differenzierten Governance-Modelle liegen.

Der Bogen eines natürlichen Spannungsfeldes wäre zwischen den beiden Polen – dem Streben nach vergleichender Vermessung von Seiten der Geldgeber und der „Freiheit der Governance“, wie sie zur Entwicklung neuer, innovativer Systeme notwendig wäre – möglichst breit aufzuspannen. Zuerst einmal sollte man aber die Philosophie der NPM hinter sich lassen. Dass diese Diskussion eine „intersystemische“ Herausforderung durch die Teilhabe der Hochschulen und Universitäten am Wirtschafts-, Erziehungs-, Wissenschaftssystem und zahlreichen anderen Bereichen darstellt, macht die Transformation nur spannender. Eine Lösung könnte die italienische Volkswirtin Mariana Mazzucato (2023), Lehrende an der London School of Economics, anbieten: Sie sieht die Zukunft in einer „kooperativen Governance“: Der Wandel (die Transformation) besteht bei ihr aus einem strategi-

schen Mix von *public* und *private*, Wissenschaft und Zivilgesellschaft. Diese Idee auf die Governance der Universitäten zu übertragen, scheint spannend.

Die „besondere Organisation“ Universität braucht dafür Vielfalt, sie braucht *serendipity*, also eine reflektierte Governance, die den glücklichen Zufall als Gelegenheitsfenster erkennt. Risiko und Fehlerkultur sind wohl Voraussetzung für die „Gestaltung des Unplanbaren“ und hängen eng mit gesellschaftlichen Innovationen zusammen. Es würden kollektive Gremien (in Deutschland Kanzler+) sein müssen, zusammengesetzt auch aus Vertretern der anderen Systeme mit Stimmrecht, nicht nur beratend. Und es würde dem Bereich der Kunst obliegen, noch weiter vorzudenken und vorzufühlen, um aus dem Reflexionsprozess künstlerischen Schaffens Neues für das Gesamtsystem zu kreieren. *Boundary events*, wie beispielsweise *hackathons* oder *innovation sprints*, und viele andere neue Ideenwettbewerbe können jedenfalls mit Hilfe der sozialen Medien Möglichkeits- oder Reflexionsräume schaffen.

Hier bedarf es jedenfalls einer initiativen Governance, die sich mit einem Mitglied aus der Internetgeneration verstärken sollte (kein Digitalisierungsexperte, der nur die technische Seite sieht!): Die vielen neuen Möglichkeiten, mit potenziellen Studierenden zu kommunizieren, würden auf alle Altersgruppen erweitert werden können. Es ist neben der „Anwerbung“ von Studierenden auch ein gesellschaftlich wichtiger Beitrag, auf den sozialen Medien vertreten zu sein: So könnte die Universität mit zielgruppenspezifischer Ansprache, mit ansprechenden

Inhalten auf Plattformen wie Instagram, Facebook oder Twitter eine Stärkung der Markenpräsenz erreichen und gesellschaftliche Diskussionsprozesse mitgestalten. Damit wird aus einer Gemeinschaft von Interessierten im besten Fall ein Reservoir von Studierenden, weil die Bindung an die Universität damit verstärkt wird. Über die Einbindung der persönlichen Erfahrungen der Studierenden könnten authentische Einblicke in das Studierendenleben erfolgen und potenzielle Studieninteressierte jedes Alters animieren, doch ein Studium zu beginnen. Längst überfällig ist da wohl die Anpassung der Studienangebote an die Bedürfnisse der Studierenden durch flexible Studienzeiten, Teilzeitstudium und Fernstudienoptionen. Die Anwesenheit zur Diskussion der Inhalte bleibt aber gerade bei diesen Ansätzen unabdingbare Voraussetzung für die Absolvierung einer universitären Bildung und Ausbildung.

Es bedarf nämlich Studierender und Studieninteressierter auch als *change makers* im gesellschaftlichen Bereich. Nicht zuletzt die Vernachlässigung der Geistes-, Sozial- und Kulturwissenschaften – in Deutschland geradezu diskriminierend als „Kleine Fächer“ bezeichnet – bewirkt die politische Hilflosigkeit gegenüber dramatischen Veränderungen in unseren Gesellschaften. Eine geistige Aufrüstung vor allem in den Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaften ist eine notwendige Voraussetzung für die Weiterentwicklung der Gesellschaft und die Bewältigung ihrer Probleme. Die Gefahr, dass die Politik mit der Reduzierung des Angebots gerade in diesen Bereichen reagiert, ist groß: Die Auffassung

von Studiengängen bei mangelnder Nachfrage würde aber zu einer massiven Reduzierung der Vielfalt des Bildungsangebots führen. Eine Einschränkung der Diversität auf dem Campus würde sich jedenfalls massiv negativ auf die Lernumgebung der Studierenden und die studentische Erfahrung im Wechselspiel der Fächer und Disziplinen auswirken.

Die Reduzierung der Studierendenzahlen bietet jedenfalls die Chance, von der sogenannten Massenuniversität zu einer Qualitätsuniversität umzuschwenken, die auch für die Notwendigkeiten der Gesellschaft ausbildet und sich intensiv am gesellschaftlichen Diskurs beteiligt. Die Prinzipien, die die Universitäten verkörpern, sollten jedenfalls wieder verstärkt zum Tragen kommen: Zweifel, Abstand, rebellische Unzufriedenheit mit der existierenden Kenntnis von Natur, Mensch und Gesellschaft. Es wird Zeit, das Streitbare, das Konfliktreiche und das Widerborstige wieder zuzulassen; die Renitent-Genialen sind gefragt. Dafür bedarf es entsprechender Biotope, wo unorganisierte Plätze innerhalb der Organisation zur Verfügung stehen. Die Governance muss auch dafür Antworten finden.

Literatur

Mariana MAZZUCATO, „Governing the economics of the common good: from correcting market failures to shaping collective goals“, in: *Working Paper Institute for Innovation and Public Purpose* 2023, Band 8, 1–24.

