

„Schneller, höher, stärker?“



Seit fast 100 Jahren gibt es das olympische Motto „citius, altius, fortius“. Die Idee ist, „schneller, höher, stärker“ zu sein als die Konkurrenz. Immer höhere Leistungen im Wettbewerb – diesem Prinzip scheinen auch Hochschulen zu folgen. Oder ändern sie gerade ihre Einstellung zum Wachstum um jeden Preis?

Hochschulen brauchen mehr Drittmittel, mehr ausländische Studierende, mehr Publikationen – denn das stärkt ihre Position gegenüber der Landesregierung und auf internationalen Märkten. Die Ministerien wollen in den Zielvereinbarungen Leistungssteigerungen sehen: Wachstum auf allen Ebenen und im Zweifel um jeden Preis.

Da erstaunt die aktuelle Initiative niederländischer Universitäten, die ihre Regierung auffordern, eine Deckelung der internationalen Studierenden einzuführen. Ausgerechnet eine der Musternationen der leistungsorientierten Hochschulsteuerung steigt aus dem internationalen Wettbewerb aus? Mitnichten. Die niederländischen Hochschulleitungen tun dies, um die Qualität zu sichern. Das darf nicht falsch verstanden werden: Sie wollen damit nicht sagen, dass ausländische Studierende die Qualität mindern. Im Gegenteil. Aber sie machen deutlich, dass offener Hochschulzugang, drastisch steigende Zahlen von Studierenden und stagnierende Finanzierung irgendwann nicht mehr zusammenpassen, wenn die Qualität aufrechterhalten werden soll. Der Wachstumsstopp ist demzufolge keine Leistungsverweigerung, sondern eine explizite, datenbasierte Entscheidung – klar begründet statt durch die Hintertür eingeführt wie beispielsweise über zweifelhafte Maßnahmen einer restriktiven Sprachenpolitik, die englischsprachige Studiengänge begrenzt.

Genauso verhält es sich bei den Drittmitteln: Manche Hochschulleitungen denken über eine explizite Obergrenze nach. Denn Drittmittel führen oft dazu, dass staatliche Grundmittel der Hochschulen gebunden werden, sei es durch Kofinanzierungen oder die Beanspruchung von Räumen und Infrastruktur. Gleichzeitig erhöhen sie den administrativen Aufwand und

gefährden stabile Beschäftigungsverhältnisse. Es kann einen Punkt geben, ab dem diese Bindungen Hochschulen unflexibel machen und verhindern, dass sie aus eigener Entscheidung neue Schwerpunkte setzen können. Eine für die Entwicklung der Hochschule gesunde Grenze für Drittmittel, bezogen auf ihr Verhältnis zu den Grundmitteln, kann durchaus ein rationales Instrument des Hochschulmanagements sein.

Solche Überlegungen sind keine Absage an Leistungsorientierung und Quantifizierung. Hochschulen müssen sich darüber verständigen, was sie als ihre Leistungen in Forschung, Lehre und Third Mission betrachten und wie sie diese messen wollen. Natürlich sind internationale Studierende und spannende Drittmittelprojekte wichtige Qualitätsmerkmale und damit sinnvolle Erfolgsparameter. Eine evidenzbasierte Entscheidungsgrundlage führt aber nicht zwangsläufig dazu, dass alle Parameter immer nur steil nach oben zeigen müssen. Die Leistungsmessung sollte vielmehr die transparente Grundlage für bewusste Entscheidungen über Halten, Steigern oder sogar Reduktion sein, etwa im Falle einer Änderung von Zielprioritäten. Das Motto „schneller, höher, stärker“ als alleiniger Maßstab wackelt auch im Sport. Das Internationale Olympische Komitee hat dem offiziellen lateinischen Motto 2021 ein „communiter“, ein „gemeinsam“, hinzugefügt. Aus einem ungesunden Konkurrenzkampf einen gesunden Wettbewerb zu machen, dürfte auch im Interesse des Hochschulmanagements liegen.

PROF. DR. FRANK ZIEGELE

*ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.
frank.ziegele@che.de, www.che.de*