

Wie ein Vogel im goldenen Käfig – oder: Exzellenz passt halt nicht zur Gleichverteilung von Mängeln

Der Autor

Wolfgang König

Prof. Dr. Wolfgang König
Universität Frankfurt
Institut für Wirtschaftsinformatik
Mertonstr. 17
60054 Frankfurt am Main
koenig@wiwi.uni-frankfurt.de

In den Hochschulen greift die Forderung nach Spitzenleistung auch in der Lehre zunehmend Platz. Dabei fühlt sich das System als Opfer jahrelang andauernder Überlastung und gleichzeitiger finanzieller Auszehrung (siehe z. B. ZfB-EH 3/93), sodass es, entgegen der vielfach intonierten Aufbruchsrhetorik vieler Politiker, daher kaum eine echte Chance sieht, diesen Ansprüchen vernünftig gerecht zu werden.

Parallel zu dieser Entwicklung haben wir Deutschen im Rechtsumfeld der Hochschulen – wie auch in anderen Kontexten (man betrachte sich z. B. einmal die verschiedentlich geäußerte Absicht, eine zusätzliche Landebahn an einem Flughafen zu bauen) – eine Art Masochismus entwickelt, der die Durchführung von vielem sachlich Richtigen derart schmerzhaft behindert, dass man entweder einfach vor diesen Hürden resigniert oder zumindest doch zu deren Überwindung ein Mehrfaches der normalerweise notwendigen Ressourcen einsetzen muss – Substanz, die

mit Blick auf die an sich gewollte Exzellenz dann an anderen wichtigen Stellen fehlt.

Wie misst man den Ausbildungserfolg in Hochschulen? Wichtige grundlegende Kenngrößen sind etwa die Anzahl der Absolventen p. a., die Menge der pro Zeiteinheit angebotenen Lehrveranstaltungen sowie auch die Notenverteilung der Absolventen. Alle diese Größen bieten einzeln – und selbst in Kombination – noch keine inhaltlich ausreichende Controllingbasis. Zu den modernen, ergänzenden Erhebungen gehören etwa das Studierendenurteil über die Lehrveranstaltungen und der Anteil der erfolgreich Studierenden an der Grundgesamtheit – und diesen letztgenannten Punkt wollen wir weiter verfolgen.

Ein Dekan eines Fachbereichs ist heutzutage z. B. mitverantwortlich dafür, dass die Anzahl der Studienabbrecher minimiert wird. Doch wie kann er das Ergebnis beeinflussen? Welche Faktoren gehen in diese Produktionsfunktion „Erzeuge Absolventen!“ ein? Eine wichtige Rolle spielt der Rohstoff, also die Qualität der zum Studium Zugelassenen. Dabei ist es unglaublich, was man als Fachbereich, der seine Studierenden mittels eines lokalen Verfahrens auswählt und eben nicht mehr von der Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen (ZVS) zuordnen lässt, aufgrund von Gesetzen und Verordnungen alles *nicht* darf. Wir können die Kultur dieses „Bis-ins-Detail-Regulierens“ als Deutsche Krankheit bezeichnen – das sind Bestimmungen vornehmlich von Bürokraten, die weit entfernt vom Arbeitsalltag klug rasonieren, und welche die Systeme völlig verstarren sowie faktisch unbeschadet den ebenso vielfach wie wortreich beschworenen, vermeintlich zukunftsweisenden Umbau der Strukturen überstehen.

Deutschland hat in den letzten 30 Jahren eine einzigartige Kultur der Studierendenauswahl entwickelt. 1972 entschied das Bundesverfassungsgericht, dass in diesem

Zusammenhang der erschöpfenden Nutzung aller Ausbildungskapazitäten höchstes Gewicht beikommt. Ja, interessanterweise soll nicht die Ausbildungsqualität maximiert, sondern die möglichst 100 %ige Auslastung aller Hochschulen erreicht werden. Jeder ein wenig mit Produktionsablaufplanung befasste Experte weiß, dass man im Normalfall vieler unterschiedlicher Produkte entweder die Durchlaufzeit, die notwendig ist, um eine gegebene Menge von Aufträgen in einer Werkstattfertigung abzuarbeiten, minimieren kann – zu Lasten einer sinkenden mittleren Kapazitätsauslastung – oder dass man die Kapazitätsauslastung maximieren kann – zu Lasten einer steigenden Durchlaufzeit. Dieses sog. Ablaufplanungsdilemma war auch schon weit vor 1972 bekannt. Ein höchstrichterliches Urteil gegen verfügbare fachliche Erkenntnis?

Ein anderes Beispiel: Das Gesetz verlangt, dass bei der Rangreihung von Bewerbern deren Abiturdurchschnittsnote mit mindestens 50 % der Summe der Gewichte aller Auswahlkriterien eingehen muss. Warum fühlen sich viele Parlamentarier, welche die Exzellenz der Hochschulen und die Stärkung der Selbstverwaltung beschwören, bemüßigt, so eine Regulierung durchzusetzen, die z. B. verhindert, dass aufgrund spezifischer lokaler Erwägungen das Gewicht nur 30 % sein soll?

An diesem Beispiel lässt sich auch die Selbstbeschäftigung der Justiz mit derartigen Fragen – wenn denn der Gesetzgeber die Kerben aufzeigt, in welche Rechtskundige schlagen können – beobachten. Man registriert seit Jahren länderspezifische Unterschiede bei den Abiturdurchschnittsnoten. Die über lange Zeit in sozialistischer Mängelverwaltung und Zwangsverteilung gestählte ZVS trug und trägt diesem Umstand dadurch Rechnung, dass eine entsprechende Indexierung der Abiturdurchschnittsnoten z. B. in Bayern vs. (ein be-

liebtos Beispiel, wahrscheinlich nicht mehr ganz der Aktualität entsprechend) Bremen erfolgt – also so eine Art Umrechnungstarif, genannt „Länderquote“, zum Einsatz kommt, der verhindern soll, dass alle Bremer Bewerber einen Studienplatz erhalten und im Gegenzug viele bayerische Bewerber benachteiligt werden. Es steht zu vermuten, dass die ZVS diese Vorgehensweise eingeführt und perfektioniert hat, weil Gerichte sie hierzu gezwungen oder zumindest ihr glaubhaft Zwang angedroht haben.

Und jetzt? Soll jede Hochschule einzeln diesen Unsinn, dessen Ursprung in der Fiktion liegt, dass jeder Bewerber an jeder Hochschule in Deutschland gerichtsfest nachprüfbar die substanzuell gleichen Chancen haben muss, reproduzieren? Warum denkt kaum ein Parlamentarier an Deregulierung und die Verlagerung derartiger Entscheidungen dorthin, wo nicht nur der Sachverstand sitzt, sondern auch Verantwortung über die Leistung des Systems Lehre getragen werden muss – an die Hochschulen, denn im Normalfall wissen weder Parlamentarier noch Verwaltungsrichter über diese Sachverhalte besser Bescheid. Die Universität München wurde prompt im Dezember 2005 vom Verwaltungsgericht München verpflichtet, acht abgelehnte Studienplatzbewerber doch noch aufzunehmen. Sie hatte ohne Korrekturfaktor deren Abiturdurchschnittsnote herangezogen. Man darf aber nicht glauben, dies wäre schon das Ende der Gerichtsbeschäftigungsfahnenstange: Das Verwaltungsgericht Münster entschied Ende Januar 2006, dass bei Medizinstudenten die Abiturdurchschnittsnote sehr wohl einziges Auswahlkriterium von Universitäten sein darf. Was darf es als nächstes sein?

An dieser Stelle sei noch einmal in Erinnerung gerufen, für welche „Geschäftsergebnisse“ Hochschulen und Dekane verantwortlich gemacht werden: Exzellenz in der Lehre, z. B. ausgedrückt durch Minimierung der Anzahl der Studienabbrecher, wobei ein gewichtiger Faktor die Qualität der Studierenden ist. Aber statt sich ernsthaft individuell mit einzelnen Bewerbern auseinander zu setzen, weil dies eh nur max. 50 % der Entscheidung determinieren darf – und immer unter dem Damoklesschwert, dass ein Gericht sowieso etwas entscheidet (wie oben gesehen, ist das Ergebnis ja schwer prognostizierbar) –, liest man als Verantwortlicher vor Ort (und kein Richter verantwortet eine lokale Abbrecherquote) nur staunend gegensätzliche Urteile, muss aber heute tagtäglich über Zulassungen entscheiden und soll als Königsweg Länderquoten einführen?

Ein anderes Beispiel für die unsägliche Verstarung des Systems sind fix vorgegebene Quoten, etwa für Nicht-EU-Ausländer. Nicht, dass ein falscher Eindruck entsteht: Es geht hier nicht darum, einen erklecklichen Anteil ausländischer Studierender zu kritisieren. Aber was soll man als Verantwortlicher mit einer starren, im Gesetz fest „codierten“ Quote (Datenbank-Experten wissen, dass so ein Vorgehen eine Todsünde ist), wenn sich, warum auch immer (so etwas ist kurzfristig leider kaum aufklärbar), in einem Semester substanzuell weniger Interessierte aus dem Ausland bewerben als in dem zuvor? Der Gesetzgeber zwingt die Verantwortlichen, dann auch erwiesenermaßen schlechte Bewerber aufzunehmen – eben weil die Quote erfüllt werden muss. Aber die Führungskräfte vor Ort müssen deren Studienergebnisse mitverantworten.

Was ist also geblieben von der propagierten Selbstbestimmung und Eigenverantwortung, die uns laut inbrünstigen Kundgebungen von hochrangigen Politikern und Ministerialen aus der Deutschen (Stimmungs-)Krise helfen sollen? Wie soll man nun innovativ und reformbereit die

Zukunft des Landes und der Gesellschaft formen, wenn die notwendige Handlungsfreiheit faktisch nicht gegeben ist? Im privatwirtschaftlichen Umfeld könnte die Abwanderung von Produktions- und Arbeitsstätten weiterhin eine valide Option sein. Als Hochschule sollte man sich eventuell überlegen, die neuerdings errungene Freiheit wieder aufzugeben und bspw. das Bewerbermanagement wieder an die ZVS „outzusourcen“. Dann wären wir wieder dort, wo wir schon waren – und alle Bemühungen um eine moderne und zeitgemäße Gestaltung des Bildungswesens wären im Keim erstickt. Manches Mal gehört eben auch Mut dazu, Neuerungen und Reformen ohne endloses juristisches Strickwerke einfach mal wirken zu lassen. Das ist allerdings leider immer noch nicht der typisch Deutsche Weg – vielleicht lebt es sich eben besser als „Vogel im goldenen Käfig“. Ob dieser allerdings auch künftig noch golden bleibt, ist im Zeitalter der Globalisierung und Mobilität wohl nur eine Frage von kurzer Zeit.

Prof. Dr. Wolfgang König

In eigener Sache

Die Herausgeber unserer Zeitschrift üben ihr Amt für eine begrenzte Zeit aus. Endet eine Mitgliedschaft im Herausgeberkreis, bestimmt das Gremium neue Mitglieder durch geheime Wahl. Wir danken Herrn Dr. Friedrich Fröschl, der aus dem Herausbergremium ausgetreten ist, für die langjährige Zusammenarbeit.

*Prof. Dr. Wolfgang König
Geschäftsführender Herausgeber*