

# Die Schweizer Hochschulpolitik: Einblicke und Ausblicke

Ein Versuch zu sechs Händen

Mauro Dell'Ambrogio  
Benedetto Lepori  
Mauro Martinoni



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI  
Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF

## Die Autoren

Mit der Schaffung des neuen Bildungsartikels in der Bundesverfassung hat die Diskussion über das Universitätswesen in der Schweiz an Aktualität gewonnen.

Die Autoren des vorliegenden Versuchs waren an der Entwicklung des Forschungs- und Universitätssystems des Kantons Tessin beteiligt, welches in der zweiten Hälfte der Neunzigerjahre unter anderem mit der Gründung der Universität der italienischen Schweiz (USI) und der Fachhochschule der italienischen Schweiz (SUPSI) entstanden ist. In ihren verschiedenen Funktionen haben sie dabei ein nationales Hochschulsystem entdeckt, dem die italienische Schweiz bis zu jenem Moment freiwillig ferngeblieben war. An einem Wendepunkt ihrer Karrieren haben sich die Autoren nun entschlossen, ihre Überlegungen zu diesem Thema gemeinsam zu veröffentlichen.

**M**auro Martinoni ist Pädagoge und führte von 1994 bis 2006 das Hochschulamt des Kantons Tessin. Dabei war er massgeblich an der Planung und Umsetzung der Hochschul- und Forschungspolitik in einem Kanton beteiligt, der sich in jener Zeit entscheiden hatte, seine eigene Universität zu schaffen.

**B**enedetto Lepori interessiert sich für die Forschungspolitik und leitet seit 1996 den Forschungsdienst der USI und der SUPSI, welcher den Ausbau der Forschungsaktivitäten im Kanton Tessin fördert. Als Forschungsexperte wurde er in letzter Zeit mit verschiedenen nationalen und internationalen Evaluationsmandaten im Bereich der Forschungspolitik betraut.

**M**auro Dell'Ambrogio ist Jurist und seit Januar 2008 Staatssekretär für Bildung und Forschung. Seit dem Gründungsjahr 1996 bis zum Jahr 1999 war er Generalsekretär der USI und von 2003 bis 2007 führte er die SUPSI als Direktor. Im Rahmen beider Funktionen hatte er auch Einsitz in nationalen Gremien zur Koordination des Hochschulbereichs.

Die vorliegende Publikation erhebt nicht den Anspruch, die Lage und die Probleme des Schweizer Hochschulwesens systematisch und abschliessend zu beschreiben. Die hier präsentierten wissenschaftlichen Analysen und Beschreibungen paradoxer Alltagsrealitäten sind wie weisse und schwarze Fetzen entlang einer roten Wäscheleine. Insgesamt stellen sie den Versuch dar, über die (Un-)Möglichkeit politischer Intervention in diesem Bereich nachzudenken.

# **Die Schweizer Hochschulpolitik: Einblicke und Ausblicke**

**Ein Versuch zu sechs Händen**

**Mauro Dell'Ambrogio**

**Benedetto Lepori**

**Mauro Martinoni**

## Vorabdruck



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI  
Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort: Die Komplexität als Grundbaustein</b>	<b>5</b>
<b>Unser Thema</b>	<b>9</b>
Eine oder viele Wissenschaften? .....	11
Forschung und Lehre .....	12
Lobeshymne auf die Vielfalt .....	14
Über die Zeit .....	16
Akademischer Titel und Berufsausübung .....	17
<b>Kulturen und Akteure des Hochschulsystems</b>	<b>19</b>
Wer darf unterrichten? .....	21
Lokale, nationale und internationale Akteure .....	23
Kontrastierende Kulturen im Universitätsbereich .....	24
Das Recht aufs Studium und die Berechtigung zum Studieren .....	26
<b>Lenkungsstrategien für das Hochschulsystem</b>	<b>29</b>
Strategien der einzelnen Hochschulen und des Systems .....	31
Formen und Ebenen der politischen Lenkung .....	32
Verschiedene Arten der Hochschulautonomie .....	33
Institutionelle Autonomie und staatliche Lenkung .....	35
Lenkung durch Projekte oder durch Strukturen .....	37
Unterschiede betonen durch Finanzierung oder durch Gesetze .....	38
<b>Qualität und Finanzierung</b>	<b>41</b>
Qualität der Forschung und der Hochschulbildung .....	43
Qualitätsmanagement .....	45
Finanzierungsmöglichkeiten .....	46
<b>Die Hochschulen im öffentlich-privaten Spannungsfeld</b>	<b>49</b>
Öffentliche und private Aspekte .....	51
Zwischen öffentlichem Dienst und privatem Bildungsangebot .....	52
Hochschulbildung: öffentliches und privates Gut .....	54
<b>Zentrum und Peripherie, Konzentration und Regionalisierung</b>	<b>57</b>
Eine nationale Politik zwischen Regionalismus und Globalisierung .....	59
Konzentration, Vielfalt und regionale Räume .....	61
Den Kuchen teilen oder gemeinsam backen .....	63
<b>Ein Ausblick. Keine Schlussfolgerung...</b>	<b>65</b>
<b>Wer sind wir? Drei Sichtweisen auf das Hochschulsystem</b>	<b>66</b>

# Die Komplexität als Grundbaustein

## Vorwort von Moreno Bernasconi

Nicht in der gelehrsamten Stille einer ehrwürdigen Bibliothek voller staubiger Bücher aus Gutenbergs Zeiten habe ich die Autoren dieser Texte kennengelernt, sondern im fiebrigen Hin und Her einer ganz besonderen *fabbrica*. Es handelte sich um die *fabbrica* der jüngsten unter den Schweizer Universitäten, der Universität der italienischen Schweiz und ihres Pendants, der Fachhochschule der italienischen Schweiz. Wenn ich das lateinische Wort *fabbrica* statt des heute geläufigen Begriffs „Baustelle“ benutzte, dann nicht aus intellektuellem Snobismus, sondern weil dieses Schlüsselwort der Architekturgeschichte geeigneter ist, die Haltung wiederzugeben, mit welcher die Autoren die Herausforderungen des Hochschulwesens in der Schweiz angehen.

In der Architekturgeschichte war die *fabbrica* – in Übereinstimmung mit unserer höchsten Wesensart, welche Hannah Arendt als diejenige des *homo faber* bezeichnet hat – der offene Werkplatz, auf welchem durch gemeinsame Anstrengungen und in enger Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber, Architekt und Baumeister die grossen öffentlichen Gebäude zur Erbauung der Gesellschaft errichtet wurden, allen voran die Kathedralen.

Das Vorgehen, mit dem die Autoren ihre Beiträge geschrieben haben, spiegelt ihren *habitus* wieder, welcher bei der Konzeption und der Entstehung der Universität der italienischen Schweiz (USI) sowie bei der Entwicklung der Fachhochschule der italienischen Schweiz (SUPSI) eine überaus zentrale Rolle spielte. Ihre Aufgabe war nicht diejenige eines *intellektuellen Visionärs* und auch nicht diejenige des *Grand commis*, welchem die Umsetzung eines von oben vorgegebenen Plans übertragen wird. Vielmehr haben die Autoren eine fruchtbare Tradition weitergeführt, die in der Seenregion südlich der Alpen stark verwurzelt ist, und sie können deshalb als *Meister* bezeichnet werden. Sie sind die würdigen Nachfahren der einflussreichen Tessiner Meisterhandwerker, die an die grossen Höfe Europas gerufen wurden, um Paläste, Kirchen und Befestigungsanlagen zu erbauen, und die dank ihres handwerklichen Könnens und dank eines hoch entwickelten *Pragmatismus* in die Architekturgeschichte eingegangen sind. Immer wieder gelang es ihnen, die besten Lösungen für hochkomplexe Probleme zu finden.

Entsprechend dieser (im positiven Sinne) pragmatischen Sichtweise ist es nicht Ziel dieser Publikation, eine erschöpfende Antwort auf alle Fragen zu geben, mit denen die *fabbrica* der Schweizer Hochschulen heute konfrontiert ist. Ihr Vorteil ist es, dass sie mit Ernsthaftigkeit und Kompetenz – diese stammt von den gemachten Erfahrungen aus der Gründungszeit der Universität Lugano und der Tessiner Fachhochschule, von der Teilnahme an Konferenzen, welche unsere Hochschulpolitik bestimmen, und der Mitarbeit an den internationalen Reformen – eine Reihe grundlegender Fragen aufwirft. Fragen, die sich die Schweizer Hochschulpolitik stellen muss, um im internationalen Kontext der wachsenden Konkurrenz wettbewerbsfähig zu bleiben und den jungen Schweizerinnen und Schweizern weiterhin eine qualitativ hochstehende Ausbildung bieten zu können. Wie kann in der Schweiz eine ausreichende Anzahl von akademisch-wissenschaftlichen Studiengängen angeboten werden, die auf höchster Ebene konkurrenzfähig sind, ohne dass dabei die Vielfältigkeit der Bildungszentren beeinträchtigt wird? Wie können Hochschullehre und wissenschaftliche Spitzenforschung miteinander in Einklang gebracht werden? Welche Selektionskriterien sollen die Hochschulen anwenden? Wie ist eine bessere Koordination zwischen kantonalen Universitäten, den beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen und den Fachhochschulen möglich? Welche Zusammenarbeit zwischen öffentlichem und privatem Sektor? Welche Lenkungsformen für ein Hochschulsystem wie das unsere, das per Definition aus mehreren Zentren besteht? Wie können die Widersprüchlichkeiten des Systems überwunden werden? Wie kann die Finanzierung als Mittel zur stärkeren Zusammenarbeit eingesetzt werden?

Auf diese Fragen gibt es keine einfachen Antworten, wenn man die Komplexität der Probleme und des Schweizer Hochschulsystems berücksichtigt. Es sei denn, man betrachte das spezifische Wesen des föderalistischen Systems im Bereich der Bildungs- und Forschungspolitik – wie dies einige tun – als Hindernis, welche die Schaffung von hervorragenden akademischen Studiengängen in unserem Land bremst oder sogar unmöglich macht.

Wer eine starke zentrale „Governance“ herbeisehnt, der geht davon aus, dass die komplexen föderalistischen Mechanismen (sowohl auf der Vertikalen als auch auf der Horizontalen) und der relativ schwache Bundesstaat (dem eine entsprechend stärkere Rolle der Zivilgesellschaft und der Bürgerinitiative gegenübersteht) in der globalisierten Welt nicht mehr zeitgemäss sind. Ich habe aber den Eindruck, dass die Autoren zu einer anderen Ansicht neigen: Sie wünschen sich für die Schweiz eine Optimierung des föderalistischen Systems; eine Optimierung, die der Komplexität Rechnung trägt, und, wo nötig, Veränderungen vornimmt, die dieses System flexibler und effizienter gestalten und es an die sich heute stellenden Herausforderungen anpassen.

Wahrscheinlich ist es gerade die an der Universität der italienischen Schweiz gemachte Erfahrung, welche die Autoren in diese Richtung lenkt. Diese jüngste der Schweizer Universitäten hatte den grossen Vorteil, nicht in der Epoche entstanden zu sein, als Nationalstaat, Wissenschaft und Universität viel zu stark ineinander verflochten waren. Die USI, die in der „postnationalen“, globalisierten Zeit entstanden ist, leidet nicht unter der Starrheit, der Bürokratie und der Langsamkeit, welche die ehrwürdigen nationalen (oder kantonalen) Institutionen unweigerlich mit sich bringen. Viel mehr konnte sie von einem internationalen Umfeld profitieren, das der ursprünglichen Bestimmung der Universität neue Bedeutung gibt. Denn was enthält der Ausdruck *universitas*, wenn nicht die Idee des globalen Austauschs zwischen Wissenschaftlern innerhalb der akademischer Gemeinschaft (Dozierende, Forschende und Studierende\*) über alle kulturellen, sprachlichen oder nationalen Grenzen hinweg? Dieser Trend setzt einen neuen, konstruktiveren und dynamischeren Vertrag zwischen öffentlichem und privatem Sektor bzw. zwischen öffentlichen und privaten Mitteln voraus. Gerade dank dieses neuen Kontexts konnten sich die USI und die SUPSI nach und nach in ein regionales, nationales und internationales Hochschulnetzwerk eingliedern, von dem die italienische Schweiz – und die Schweiz insgesamt – stark profitiert.

In diesem komplexen Umfeld, das den Austausch auf allen Ebenen fördert, ist das *Verhandlungsprinzip*, welches die Regierungsmechanismen und die Zusammenarbeit innerhalb der Eidgenossenschaft bestimmt, kein Hindernis, sondern ein Vorteil. Die politische Kultur der Schweiz hat nämlich ein *savoir-faire* für komplexe Strukturen entwickelt, das bei der aktuellen Reform des Hochschulwesens von grossem Nutzen ist. Dies allerdings unter der Bedingung, dass man sich nicht auf das „helvetische Modell“ beruft, um die rückständigste Art des Nationalismus überhaupt zu verteidigen, nämlich das, was Denis de Rougemont als „Kantonalismus“ bezeichnete. Aber kein vernünftiger Akteur der Schweizer Hochschulpolitik wird heute noch versuchen, sich nur um sein eigenes Gärtchen zu kümmern, statt sich in ein koordiniertes und perfektioniertes Hochschulnetz zu integrieren; ein Hochschulnetz, das auf Bundesebene zusammenarbeitet und gleichzeitig in der Lage ist, auf internationaler Ebene mit anderen Bildungszentren zu konkurrieren.

Diese pragmatische Art, die Probleme des Schweizer Hochschulplatzes anzugehen, steht überdies in perfektem Einklang zum Vorgehen eines Forschenden, der in seinem Labor durch geduldiges Ausprobieren und Überprüfen schliesslich zum erhofften Resultat kommt.

---

\* Aus Gründen des Sprachflusses wird im Folgenden jeweils die männliche grammatikalische Form für Personen beider Geschlechter verwendet.

Die Wissenschaften funktionieren nicht wie Ideologien, die vom vorgefertigten System auf die Realität übertragen werden. Im Labor muss in Anbetracht der Komplexität der Materie pragmatisch vorgegangen werden.

Die grosse Herausforderung, der sich unsere Hochschulpolitik in den kommenden Jahren stellen muss, ist, der Komplexität des Schweizer Systems gerecht zu werden. Dies wird nicht durch eine Vereinfachung der Realität gelingen, sondern indem man sich der Realität stellt und flexibel nach geeigneten Lösungen sucht.



## Unser Thema



FRONTAL-  
UNTERRICHT

PRAKTISCHER  
UNTERRICHT

AKADEMISCHER  
TITEL

BERUFS-  
AUSBILDUNG

KURZE  
AUSBILDUNG

LANGE  
AUSBILDUNG

LEHRE

FORSCHUNG



## Eine oder viele Wissenschaften?

(MM)

*Der Studienplan der berühmten Medizinschule in Bagdad sah sowohl Vertiefungskurse in Philosophie als auch in Theologie vor.*

**H**eute scheint es seltsam, dass das Medizinstudium früher auch das Studium der Philosophie und der Theologie umfasste.

Die Unterteilung des Wissens in verschiedene Disziplinen ist eine didaktische Notwendigkeit und eine Folge der Komplexität der heutigen Wissenschaft. Dabei darf nicht vergessen werden, dass es sich um eine pragmatische und nicht um eine epistemologische Unterscheidung handelt.

Das Wissen ist an sich etwas sehr Komplexes; die Interdisziplinarität bildet nicht nur eine mögliche Option, sondern den notwendigen Versuch, zusammenzuführen, was wir aufgrund der Begrenztheit unseres Fassungsvermögens unterteilt haben.

Jedes Studium sollte deshalb als Grundelement das Wissen um die Begrenztheit unseres Fassungsvermögens beinhalten: Studieren bedeutet, sich bewusst zu sein, dass man mit Hypothesen arbeitet, die sich aus verschiedenen epistemologischen Voraussetzungen ableiten. Alle Ergebnisse hängen von diesen Voraussetzungen ab und beim Vergleich verschiedener Disziplinen muss dem methodologischen Kontext Rechnung getragen werden (dabei geht es um die Frage, wie Wissen erlernt wurde und welche Beziehung dabei zwischen Methode und Inhalt bestand). Ohne dieses epistemologische Bewusstsein, ohne die kritische Distanz zum eigenen Wissen kann man nicht von universitärer Bildung sprechen.

Dies bedingt eine stetige Forscherhaltung. Die Weitergabe des Wissens allein könnte sonst passiv und dogmatisch werden. Deshalb wird die Forschung zum Hauptelement der universitären Bildung und trennt diese von der Berufsbildung ab, bei der dafür eine grössere Spezialisierung stattfindet.

Naturwissenschaften, Humanwissenschaften, Technik und Kunst als streng voneinander getrennt, als völlig autonome Disziplinen, zu betrachten und nicht als Teile eines Systems, würde zur Verarmung jeder dieser Disziplinen führen. Dasselbe gilt für die Trennung von Forschung und Bildung.

Das Risiko der Verarmung besteht sowohl wenn Fächer unter verschiedene Hochschulinstitute verteilt werden als auch dann, wenn die Lehre sich zu sehr auf einen einzelnen Aspekt konzentriert.

Sich ein „Hochschulsystem“ auszudenken, bedeutet vor allem auch, sich dessen komplexer Struktur bewusst zu sein und der Unmöglichkeit, es in ein einfaches Modell zwingen zu können.

## Forschung und Lehre

(BL)

*Forschung und Lehre sind die zwei Pole eines Magneten... die Anziehungskraft der Universität hängt von der Spannung zwischen diesen beiden Polen ab.*

**S**eit dem 19. Jahrhundert gilt das Zusammenspiel von Lehre und Forschung nach dem Modell der Humboldt-Universität in Berlin als grundlegendes Charakteristikum der Universitätsbildung: Anders als in der Schule, werden an der Universität nicht nur bereits bekannte Kenntnisse vermittelt, sondern auch Forschungskompetenzen und -methoden; und anders als beim „Frontalunterricht“ geht es um den einzelnen Studenten, der Wissen sammelt und an der Seite des Professors lernt zu forschen, bis er diesem am Ende seines Curriculums beinahe gleichgestellt ist. Auf der Organisationsebene spiegelt sich dieses Modell in der Gestalt des Universitätsprofessors, der gleichzeitig forscht und unterrichtet und ohne klare Aufgaben- und Zeiteinteilung für beide Aktivitäten zusammen bezahlt wird.

Wahrscheinlich entsprach die Realität auch in der Vergangenheit nie ganz diesem Ideal, aber durch die Entwicklung der letzten Jahrzehnte ist ein gründliches Überdenken des Universitätssystems notwendig geworden.

Ein Hauptgrund dafür ist die enorme Expansion der Hochschulbildung: Während der Universitätstitel vor einigen Jahrzehnten einer bestimmten sozialen Elite vorbehalten war, erlangt ihn heute ein Drittel bis eine Hälfte der Jugendlichen einer bestimmten Altersklasse; dies impliziert „schulmässiger“ Unterrichtsmethoden, zumindest bei Studiengängen mit grossem Zulauf und bei Studenten, die sich mehr für eine berufsorientierte Ausbildung interessieren als für Kultur und Forschung. Die stärker beruflich orientierte Hochschulbildung – und die Integration vieler typischer Berufslehrgänge wie etwa im medizinischen Bereich – hat

unter anderem zu mehr praktischen und angewandten Kursen und zu weniger theoretischem Inhalt geführt. Im Rahmen der heutigen Entwicklung der Forschung hat ein Dozent nicht unbedingt ausreichende Kompetenzen, um zu forschen, und vor allem ist der Forscher inzwischen so spezialisiert, dass er das Allgemeinwissen der Grundkurse womöglich nur schlecht zu vermitteln weiss. So tendiert man dazu, die Forschung eher in die höheren Semester zu verschieben - vor allem auf das Doktorat, das inzwischen zum eigentlichen Tor zur Welt der Forschung geworden ist - und stärker zu unterscheiden zwischen Professoren, die ihre eigene Forschung betreiben, und solchen, die sich quasi nur auf dem Laufenden halten: Diese Tendenz ist in der Schweiz besonders an den Fachhochschulen sichtbar, lässt sich aber auch an den Universitäten erkennen, und sie wird sich in den kommenden Jahren bestimmt noch verstärken.

Auf organisatorischer Ebene lässt sich zum Teil eine Trennung der beiden Aktivitäten beobachten: Die angelsächsischen Länder haben den Weg der institutionellen Trennung eingeschlagen, d.h. die Forschung ist auf eine limitierte Zahl von Eliteuniversitäten beschränkt, während die anderen Universitäten vor allem für die Lehrtätigkeit zuständig sind und ihre besten Absolventen an erstere schicken. In Kontinentaleuropa unterscheidet man eher zwischen der Zuständigkeit für die Lehre (Fakultäten) und der Zuständigkeit für die Forschung (Institute und Labors), aber dies innerhalb ein und derselben Institution, damit man die möglichen Synergien optimal nutzen kann.

Es ist unumstritten, dass Lehre und Forschung auf Universitätsebene miteinander verbunden sein sollten, und dass die Forschungsergebnisse in die Lehre einfließen müssen. Aber über die Modalitäten dieser Zusammenarbeit wird heftig diskutiert und je nach Land, Unterrichtsniveau und Institution anders entschieden. Allgemein gültige Lösungen existieren nicht; Modalität und passende Organisationsform müssen von Fall zu Fall und je nach Zielsetzung und Bedarf verschieden definiert werden. Die angestrebte Forschungs- und Unterrichtsqualität, die Bildungsziele, die verlangten Kompetenzen und die vorhandenen Mittel sind bei solchen Entscheidungen einzubeziehende wichtige Elemente.

## Lobeshymne auf die Vielfalt

(MM)

*Lernen kann man mit dem Kopf, mit der Hand, mit dem Herzen.*

*Mit dem Kopf lernt man rasch: eine philosophische Theorie oder ein mathematisches Gesetz;*

*Mit der Hand dauert es länger: Geigespielen oder Schnitzen kann man nicht von heute auf  
morgen lernen;*

*Mit dem Herzen lernt man das ganze Leben: Zuhören, mit Gefühlen umgehen, die eigenen  
Schwachstellen erkennen.*

*Kann man schon bald über Musik reden, so dauert es länger, bis man selbst musizieren kann.*

**U**nterrichten kann man nicht direkt: Unterrichten bedeutet, den Studenten zum Lernen zu bringen.

Das Lernen ist von der grundlegendsten bis zur komplexesten Ebene ein sehr vielschichtiger Prozess.

Zahlreich sind die Arten des Lernens.

Jede Ausbildung muss den Besonderheiten des Kontexts und des Inhalts Rechnung tragen.

Man kann Methoden, Inhalte oder Gesetzmässigkeiten erlernen.

Oder man kann lernen, die Welt mit anderen Augen zu betrachten, um Kunstwerke oder Kathedralen zu erschaffen.

Oder man kann Fingerfertigkeit, Fingergespür und kulturellen Hintergrund erlernen, um hervorragend Geige zu spielen.

Oder man kann sich im Zuhören üben, um mit anderen einen Dialog zu finden.

Kopf, Hand, Sinne und Gefühle sind in verschiedenem Ausmass an jedem Lernprozess beteiligt.

Zahlreich sind die Orte des Lernens.

An der Universität lernt man in Vorlesungen und Seminaren: Die Bewunderung für das Können des Professors bringt einen dazu, auch schwierigere Aspekte zu vertiefen.

Im Labor erlernt man die Grundlagenforschung oder die angewandte Forschung: Die Zusammenarbeit mit Spitzenforschern ermöglicht eine neue Sichtweise auf das theoretische Wissen.

Im beruflichen Umfeld lernt man durch den Kontakt zum Fachmann: so wie damals die Schüler der grossen Maler, welche im Atelier des Meisters eine oftmals lange und harte Lehrzeit im Zeichen der Demut verbrachten.

Zahlreich sind die Zeiten des Lernens.

Eine kurze intensive Zeit, in der man sich ganz auf das Lernen konzentriert; in dieser Anfangsphase versucht man als Vollzeitstudent, die methodologischen und wissenschaftlichen Grundlagen zu erlernen.

Eine längere Zeit für die Weiterbildung am Arbeitsplatz oder in einer Bildungsstätte.

Ein sehr lange Zeit, um sich selbst kennen zu lernen.

Diese Komplexität von Art, Ort und Zeit des Lernens ist seit jeher in der traditionellen Universität präsent: Die Medizin erlernt man im Unterricht, im Labor, durch klinische Erfahrung am Bett des Patienten, in der Grundausbildung und bei der Spezialisierung. Natürlich ist diese komplexe und differenzierte Unterrichtsstruktur nicht überall so offensichtlich wie bei der Medizin. Bei den Geistes- und Sozialwissenschaften sind die einzelnen Komponenten weniger klar unterteilt – und auch weniger kostspielig – und dennoch existieren sie.

In der Schweiz ein kohärentes System aus Eidgenössischen Technischen Hochschulen, Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen zu entwerfen, muss nicht mit Vereinheitlichung und Gleichmacherei einhergehen.

Der institutionelle Rahmen sollte so einheitlich sein wie möglich, dies gerade *damit* die Unterschiede als notwendige Komponenten eines Systems zur Geltung kommen und nicht als Anomalien, die zum Verschwinden gebracht werden sollen.

Das Studium der Architektur, der Natur- oder der Sportwissenschaften an einer ETH, an einer Universität oder an einer Fachhochschule muss drei wirklich unterschiedliche Arten der Wissensvermittlung bieten. Wenn die verschiedenen Ausbildungen beginnen, sich zu gleichen, werden sie zum Luxus eines reichen Landes, oder schlimmer: zur modernen Art, unter dem Deckmantel der Wissenschaft Macht- und Prestigefragen zwischen Berufsgruppen auszutragen; oder auch zum Ausdruck historischer epistemologischer Streitfragen, an die sich keiner mehr erinnert.

Die Zusammenfassung aller tertiären Bildungsgänge unter dem gemeinsamen Dach einer „Gesamthochschule“ ist zwar nützlich für Koordination und Kohärenz des Systems, birgt aber die Gefahr der Verarmung, wenn nur Methoden und Ziele einer einzigen Institution beibehalten werden. Das Studium der Musik am Konservatorium mit dem Ziel, Pianist zu werden, unterscheidet sich zu Recht vom Studium der Musikwissenschaften an einer Universität. Auch

die Ausbildung zum Primarschullehrer (der mit Eltern und Entwicklungskrisen der Kinder zurechtkommen muss) unterscheidet sich von derjenigen des Pädagogen. Vom zukünftigen Pianisten, dem zukünftigen Lehrer, dem zukünftigen Krankenpfleger werden klar definierte Leistungen erwartet, begleitet natürlich von einer gewissen kritischen Haltung; aber die Betonung liegt auf der beruflichen Kompetenz, nicht auf der Forschung.

## Über die Zeit

(MM)

*Gas hat die Tendenz, den ganzen Raum einzunehmen.  
Die Ausbildung nimmt den Zeitraum ein, den die finanziellen Möglichkeiten - und die  
Prestigeträume der Akteure - ihr zugestehen.*

**Z**iel der Bologna-Reform war die Verkürzung der durchschnittlichen Studiendauer durch die Einführung eines kompakteren und stärker kontrollierten, dreijährigen Studiengangs (Bachelor) und damit die Vermeidung des Phänomens des „ewigen Studenten“.

Die Logik des Fakultäts- und Berufsprestiges und die relative Leichtigkeit, mit der Fördermittel zu erhalten sind, haben dazu geführt, dass nur dem Master ein wirklicher Wert zugemessen wird und dass sich die Regelstudienzeit von vier auf fünf Jahre verlängert hat. Diese Entwicklung lässt sich auch an den Fachhochschulen beobachten.

Auch das Finanzierungsmodell der Ausbildungskosten stellt ein Hindernis für eine kurze universitäre Ausbildung und eine spätere Perfektionierung im Beruf dar: Die Grundausbildung gilt als öffentliches Angebot, sie ist deshalb mehrheitlich unentgeltlich und wird durch Stipendien unterstützt. Für die Weiterbildung (am Arbeitsplatz oder in speziellen Kursen) muss der Arbeitnehmer oder der Arbeitgeber und nicht die Öffentlichkeit aufkommen. Und natürlich gibt es auf diesem Gebiet keine Stipendien.

So wird es für die Studenten, nicht jedoch für die Steuerzahler billiger, eine fünfjährige Ausbildung auf Kosten des Staates zu absolvieren, statt einer dreijährigen, gefolgt von einer Weiterbildung auf eigene Kosten.

Auch das Prestigegefälle zwischen Beruf und akademischem Titel spielt eine Rolle: Womöglich wird die akademische Ausbildung mit ihren Lektionen, Seminaren und Laborstunden zur



einzig anerkannten Ausbildungsform mit entsprechendem Prestige; die Bildung am Arbeitsplatz mit Kursen unter der Leitung von Fachkräften, sprich mit Kursen, die nicht durch das universitäre System vereinheitlicht sind, wird mit Argwohn betrachtet und gilt als minderwertig.

Eine kombinierte Ausbildung kostet den Nutzniesser also mehr und bietet weniger Prestige. Ob sie allenfalls effizienter wäre, wird zur zweitrangigen Frage.

Die Gelegenheit, ein wirklich kurzes Studium anzubieten, wurde verpasst. Ein kürzeres Studium hätte den Vorteil des früheren Berufseinstiegs, welcher Auszeiten zur Perfektionierung und zur kritischen Reflexion erlauben würde, was erst mit einer gewissen beruflichen Reife möglich ist.

## Akademischer Titel und Berufsausübung

(MM)

*Ein Arzt darf seinen Beruf nur mit Erlaubnis der politischen Behörde ausüben:  
Der Studienabschluss ist Voraussetzung, reicht aber nicht aus.*

**T**raditionell war die Universität von der humanistischen Bildung geprägt, es ging um die Ausbildung von kritischen Denkern, die sich nicht für die direkte Anwendung der Wissenschaft interessierten: Politische (ideologische) und wirtschaftliche Unabhängigkeit standen im Vordergrund. Erst mit der Zeit wurden auch stärker berufsbezogene Lehrgänge eingeführt: Ärzte, Architekten und Ingenieure wurden früher ausserhalb der Universität ausgebildet, während Lehrjahren in direktem Kontakt mit kompetenten Personen.

Mit der Übertragung von Lehrgängen aus dem Berufsbereich (z.B. Pflege-, Kunst- oder Lehrberufe) an den akademischen Bereich hat sich die Integration der Berufskompetenzen in das Universitätssystem stark beschleunigt. Dieser Prozess ist schwierig und bringt einiges an Spannung und Argwohn mit sich. Die einen befürchten eine Inflation der akademischen Berufe mit entsprechendem Prestigeverlust, die anderen fürchten, dass gewisse Kompetenzen verloren gehen, die traditionell nur durch Erfahrung und nicht durch theoretischen Unterricht erlernt werden können.

In der humanistischen Universitätstradition muss sich der Studierende das Wissen selbst aneignen: Die Bibliothek, nicht der Unterrichtsraum ist sein Arbeitsplatz. Die selbstständige,

oftmals mühsame und ineffiziente Forschung bildet die Grundlage, nicht das kontrollierte Erarbeiten von Texten (schlimmer noch: von Textausschnitten) oder die Arbeit mit vorge-schriebenen Lehrbüchern. Wer Kant studieren will, liest dessen Schriften, nicht die Kursun-terlagen des Professors. Lehrbücher oder Kursunterlagen mögen zum Bestehen der Prüfung ausreichen, aber ein kritischer und neugieriger Geist liest die Originaltexte.

Der Erwerb von konkreten Kompetenzen verlangt dagegen nach einer anderen Ausbildungs-logik, die auf gezielte Übung, Kontrolle des Erlernten und auf die Identifikation mit einem Fachmann fokussiert ist.

Die Integration von neuen Disziplinen (Pflegerberufe, Kunst, Lehrtätigkeit) erfordert eine enge Verflechtung von Studium und beruflichen Elementen: Dabei besteht das Risiko, dass der aka-demische Titel mit dem Recht zur Berufsausübung verwechselt wird, auch wenn diese beiden Dinge auf einer sehr unterschiedlichen Logik aufbauen. Typisch dafür ist das Beispiel des Unterrichts an Mittelschulen: Früher verlieh die Universität den akademischen Titel und das Fachwissen, die Schule (also der Arbeitgeber) hingegen war für Praktika und die berufsbe-gleitende Ausbildung bis hin zur offiziellen Lehrberechtigung zuständig. Die Einführung der Pädagogischen Hochschulen mit Hochschulstatus hat den Rahmen komplett verändert: Eine Hochschule und nicht mehr der Arbeitgeber verleiht nun die Lehrberechtigung.

Die Gegensätzlichkeit von akademischem Titel und beruflicher Anerkennung (Lehrberechtigung, Recht zur freien Berufsausübung) verschwindet immer mehr: Der akademische Titel mit zeitlich unbegrenzter Gültigkeit gewinnt an Bedeutung gegenüber dem Recht auf freie Berufsausübung, das von zufälligen und veränderlichen Faktoren abhängt, von Kriterien wie gutem Benehmen, ständiger Fortbildung oder anderem. Durch diese Entwicklung kommt die Universität immer stärker unter den Einfluss von Berufsgruppen oder der staatlichen Bürokratie, welche das Monopol auf gewisse Berufe wie etwa das Lehramt inne hat. Berufs-komponenten in die Universitätsbildung zu integrieren ist positiv und hat inzwischen eine lange Tradition; den akademischen Titel und die Berufsausübung miteinander zu vermischen, führt hingegen zu höchst heiklen Problemen.

Nicht umsonst trennte bereits die katholische Kirche mit ihrer tausendjährigen Tradition die theologische Ausbildung (für die eine Ausbildungsstätte zuständig war) klar vom Priesteramt, das dem Bischof untersteht. Gleiches gilt für die Rechtswissenschaften: Den Titel verleiht die Universität, aber die Ausübung des Anwaltsberufes ist an den Erhalt des kantonalen Anwaltspatents gebunden.

# Kulturen und Akteure des Hochschulsystems





## Wer darf unterrichten?

(MM)

*Solange er nicht über den Dokortitel verfügt, darf ein Grundschullehrer nicht an einer Hochschule andere Grundschullehrer unterrichten.*

**D**as akademische Prestige der verschiedenen Disziplinen (und Berufe) versteht sich im historischen Kontext; es ist nicht zwingend an ein bestimmtes Niveau wissenschaftlicher Kompetenzen gebunden.

Bis vor kurzem bildete eine oftmals private Berufsschule ohne besondere Anerkennung zum Physiotherapeuten aus, die ETH hingegen zum Sportlehrer. Ich bezweifle, dass vom Physiotherapeuten weniger wissenschaftliche Kompetenzen verlangt werden als vom Sportlehrer. Die historischen Gründe für diese Aufteilung sind verloren gegangen und werden oft durch pseudowissenschaftliche Argumente ersetzt.

Eine Folge dieses Mechanismus der Prestigeverteilung zeigt sich auch darin, wie die Lehrbefugnis für ein bestimmtes Fach an Universitäten vergeben wird.

Vereinfacht hiess es traditionell: Wer „Doktor“ eines Faches ist, darf es auch unterrichten.

Die aktuellen Veränderungen und die Integration immer neuer Berufsausbildungen in den Universitätsbereich führen zu einigen Ungereimtheiten.

Während es wohl allen absurd scheinen würde, wenn an den medizinischen Fakultäten keine Ärzte, sondern einzig und allein Biologen, Chemiker, Physiker und Philosophen unterrichten würden, so ist die Situation in den „neuen“ Hochschuldisziplinen weniger eindeutig.

Es scheint niemanden zu stören, dass an den Pädagogischen Hochschulen keine Lehrer unterrichten. Offensichtlich hält man es für ganz normal, dass die Kurse dort von Psychologen, Pädagogen, Soziologen und Philosophen gehalten werden. Für die praktischen Übungen hingegen sind Lehrer gerade gut genug.

Die Integration von Studiengängen wie Kunst, Physiotherapie und die Lehrerausbildung in das Hochschulsystem bedeutet, Karriere, Rekrutierung und Prestige der Lehrbeauftragten in diesen Bereichen neu zu überdenken.

Ein erster Schritt ist die klare Festlegung von zwei verschiedenen Karrieren, wobei viel Energie investiert werden muss, damit das Prestige der beiden Berufslaufbahnen zwar verschieden ist, aber nicht unterschiedlich bewertet wird.

In den Architekturfakultäten ist dieses Modell bereits umgesetzt; es existieren zwei verschiedene Arten von Dozierenden:

- Projektdozenten, die aufgrund ihrer beruflichen Bekanntheit angestellt werden (bei ihrer Anstellung werden weder Doktorat noch wissenschaftliche Publikationen überprüft, sondern einzig ihre Bauten und ihr Ruf). Sie behalten ihr eigenes Büro und üben weiterhin ihren Beruf aus.
- Fachdozenten (für Kunstgeschichte, Mathematik, Ökologie), die aufgrund ihrer wissenschaftlichen Forschung und ihrer Publikationen angestellt werden, wie es an der Universität üblich ist.

Weniger ausgeprägt findet sich dasselbe Modell auch in den Medizinfakultäten, wo man einen Teil der Professoren aufgrund ihrer wissenschaftlichen Forschungserfolge ernannt, einen anderen Teil wegen des beruflichen Könnens. Letztgenannte sind auch weiterhin im klinischen Bereich tätig.

Diese beiden Beispiele stammen nicht zufällig aus Bereichen, in denen das berufliche Prestige höher ist als das akademische.

Schwieriger wird es, sich vorzustellen, dass ein Physiotherapeut in seinem Beruf so bekannt wird, dass man ihn zum Lehrbeauftragten macht; dasselbe gilt auch für Lehrer.

Wenn man völlig unnatürliche Lehrgänge mit Physiotherapeuten vermeiden will, die nur über ihr Fach sprechen, und mit Lehrern, die nur erklären, wie man eine Klasse führt, ohne es selbst je getan zu haben, dann braucht es innovative Lösungen: Bis das Prestige vom Beruf kommt, muss ein akademischer Weg gefunden werden, der das nötige Prestige (und die nötigen Kompetenzen) verleiht.

Dafür ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Eidgenössischen Technischen Hochschulen, Universitäten und Fachhochschulen unumgänglich. Denn nur so können Absolventen mit

Berufserfahrung und wissenschaftlichem Interesse Zugang zur Lehrtätigkeit in ihrem eigenen Fach bekommen, sei es nun mit oder ohne Dokortitel. Es geht nicht darum, die Laufbahn zu vereinfachen, sondern darum, das System in seiner ganzen Komplexität zu begreifen. Wenn man die Ausbildung zum Lehrer auf Universitätsniveau ansiedelt, muss man akzeptieren, dass ein Lehrer seine beruflichen Kompetenzen später vertieft, um diese selbst zu unterrichten.

Anstrengungen in diese Richtung sind notwendig, denn falls Prestige weiterhin auf traditionelle Art entsteht und nicht dem beruflichen Können entspricht, wird dies immer zu internen Spannungen führen.

## Lokale, nationale und internationale Akteure

(MdA)

*Auf europäischer Ebene harmonisieren, aber lokale Besonderheiten hervorheben*

**I**n der Schweiz hat die Zuständigkeit der Kantone für den Bildungsbereich eine besondere Bedeutung. Deshalb erfolgt bundesstaatliche Intervention, sofern diese vorgesehen ist, meist nur zur Unterstützung der Kantone, ohne dass genauer auf die von den Kantonen gewählte Organisationsform ihrer Bildungsinstitutionen eingegangen wird. Die Bundesgesetzgebung anerkennt die Universitätskantone, nicht die Universitäten. Erst mit den Fachhochschulen hat der Bund begonnen, sich für die Institutionen an sich zu interessieren. Die Suche nach einer umfassenden Gesetzgebung auf Bundesebene führt nun zu Harmonisierungsproblemen, welche nicht nur die Finanzierungsmechanismen betreffen: Welche Grenzen sind der Freiheit eines Universitätskantons oder mehrerer Kantone gesetzt, die zusammen eine universitäre Einrichtung verwalten und dabei von der Unterstützung des Bundes profitieren wollen? Wenn es hingegen nicht um Steuergelder, sondern allein um die Erlaubnis für die Einführung privater Ausbildungsangebote geht, sind die Kantone durch die Handels- und Gewerbefreiheit eingeschränkt, welche durch die Verfassung geschützt wird.

Die Schaffung eines harmonisierten europäischen Hochschulraums spiegelt sich in der aktuellen Entwicklung in der Schweiz. Wie bei der Regulierung gewisser Berufe oder Dienstleistungen scheint die internationale Integration der interkantonalen Vereinheitlichung voranzugehen oder sie bildet zumindest ein Modell für diese, wie es beim Cassis de Dijon der Fall war. Unterschiedliche Themen stehen zur Diskussion: die Privatuniversitäten, die Aner-

kennung der Titel zu verschiedenen Zwecken (um ihn öffentlich zu tragen, um andernorts weiterzustudieren, um einen Beruf auszuüben oder zur Prüfung zugelassen zu werden, etc.), die Garantien für die Studenten, die Glaubwürdigkeit, die mehr oder weniger gerechte staatliche Intervention, die Verteilung der Lasten auf verschiedene öffentliche Körperschaften. All diese Themen erfordern stetige Aufklärung, nicht nur wegen der ambitionösen Europakompatibilität, sondern bereits um innerhalb der Schweiz Klarheit zu schaffen; denn hier sind die lokalen und typologischen Besonderheiten noch gemässigt und im Zweifelsfall ist man stets für die Freiheit.

Die Ergebnisse sind oftmals paradox. Die hoch detaillierten Regeln zur Ausbildung von Lehrern, welche noch gestern als Barriere zwischen den Kantonen galten, wurden bereits regelmässig umgangen, wenn fehlende Kräfte im Ausland rekrutiert wurden. Die Prinzipien des freien Personenverkehrs sind in der Schweiz dem gesunden Menschenverstand untergeordnet: Man gibt den Vorrang den eigenen Bürgerinnen und Bürgern, die zu einem bestimmten Zweck ausgebildet wurden und öffnet die Grenzen für andere, falls Mangel herrscht. In einem Einwanderungsland sind auch die Behörden im Bereich Arbeit und Karriere unvermeidlich den Fluktuationen von Angebot und Nachfrage ausgeliefert. Auch was bei den medizinischen Lehrgängen passiert, kann aufschlussreich sein: Den Bedarf so gut wie möglich vorausszusehen ist am Ende wichtiger als die Studieninhalte zu reglementieren; trotzdem sind auch die Wahlfreiheit der Studenten und Anreizmethoden in diesem Bereich wichtige Elemente.

## Kontrastierende Kulturen im Universitätsbereich

(BL)

*Welche Universität brauchen wir? Eine Universität, die hervorragende Forscher ausbildet? Eine Universität, die effizient funktioniert? Eine Universität, die Wirtschaftswachstum generiert?*

**E**in Element, das in der Debatte über die Hochschul- und Forschungspolitik oft vergessen geht, ist, dass sich hier nicht nur verschiedene Akteure und Interessen (zum Beispiel bezüglich der Finanzierungsfrage) gegenüberstehen, sondern in erster Linie verschiedene Auffassungen über Zweck und Funktionsweise der Universität. Auch wenn dies im Alltag nicht immer sofort sichtbar ist, haben diese Auffassungen einen grundlegenden Einfluss auf die Entscheidungen und das Verhalten der Akteure. Auch sind sie oftmals Auslöser für Grundsatzdiskussionen über Themen wie die Unabhängigkeit der Forschung, die Verwaltung der Universität, der Zugang zur höheren Bildung, etc.



Sehr schematisch lassen sich in der Hochschul- und Forschungspolitik der entwickelten Länder drei dominante Kulturen unterscheiden:

- Die *akademische Kultur* beruht auf der Idee, wonach unabhängige Forscher und Hochschulen am besten darüber entscheiden können, wie die Forschung entwickelt werden soll. Diese Kultur basiert auf dem Glauben an die internen Mechanismen der akademischen Gemeinschaft und an die Forschungsfreiheit. Diese bringe, angetrieben von der wissenschaftlichen Neugier, auf lange Sicht den grössten gesellschaftlichen Nutzen.
- Die *administrative Kultur* hingegen sieht die Hochschulen und die Forschung als öffentliche Einrichtungen, die eine staatliche Verwaltung und Planung benötigen, damit sie den Zielen der Gesellschaft entsprechen und damit Doppelspurigkeiten und Ineffizienz vermieden werden. Obwohl diese Kultur die operative Autonomie der Forschung anerkennt, glaubt sie an Planung und Harmonisierung und ist bereit, diese mit finanziellen Anreizen durchzusetzen.
- Die *wirtschaftsorientierte Kultur* geht davon aus, dass Hochschule und Forschung Instrumente im Dienste der Wirtschaft sind und ihren Bedürfnissen nach Wachstum entsprechen müssen, indem die Ausbildung zum Beispiel stärker berufsorientiert wird und Forschungsergebnisse einfacher in die Privatwirtschaft einfließen. Diese Kultur glaubt an die Marktkräfte und deren regulierende Wirkung auf das Universitätssystem, zum Beispiel durch verstärkten Wettbewerb zwischen den Institutionen oder durch das Übertragen der Studienfinanzierung auf die Studenten.

Natürlich existieren diese Kulturen nicht als Abstraktum, sondern äussern sich in bestimmten Akteuren und Gesellschaftsgruppen, beispielsweise in der akademischen Gemeinschaft, den Beamten, den Unternehmern; auch sind sie stark mit den Interessen dieser Gesellschaftsgruppen verflochten. Keine Auffassung ist zutreffender als eine andere: Ihr Aufeinandertreffen zeigt nur, wie unterschiedlich Konzepte wie Forschung, Universität, etc. von den verschiedenen Gesellschaftsgruppen verstanden werden.

Sich dieser kulturellen Unterschiede bewusst zu sein, sie zu respektieren und zu schätzen, ist von höchster Bedeutung bei der Steuerung des Universitätswesens und der Forschung.

## Das Recht aufs Studium und die Berechtigung zum Studieren (MM)

*Würde Dimitri an einer Theaterschule zugelassen?*

**T**raditionell wurde der Zugang zur Universität stets als ein Recht betrachtet, das ausschliesslich an den Besitz des Maturitätsdiploms gebunden war.

In Wirklichkeit war das Studium aber seit jeher ein Privileg für Sprösslinge aus wohlhabenden Familien, da es sich die meisten anderen aus wirtschaftlichen Gründen nicht leisten konnten.

Das Hindernis waren nicht die – eigentlich eher symbolischen – Studiengebühren, sondern die Tatsache, dass zuerst während des Gymnasiums und dann während des Studiums für die teuren Lebenshaltungskosten, womöglich weit weg von Zuhause, aufgekomen werden musste.

Der massive Anstieg der Studierenden hat gezeigt, dass diese traditionelle, sozioökonomische Barriere kein ausreichendes Selektionsinstrument mehr ist. Deshalb werden andere Methoden getestet, wobei man auch der Kostenexplosion im Hochschulbereich Rechnung trägt.

Die Wichtigkeit eines akademischen Titels für die Ausübung des Berufes (typisch ist der Fall der Ärzte) hat diese Frage in ein anderes Licht gestellt: Der Zugang zu einer gewissen Ausbildung kann limitiert werden, wenn der Überschuss einer gewissen Berufsgruppe der Gesellschaft untragbare Kosten verursacht. Diese Begründung erweckt den Anschein, dass die Universität zu sehr vom Markt abhängt, weshalb man lieber Argumente bezüglich der Qualität (Laborplätze, Zahl der Betten im Spital oder andere) in den Vordergrund stellt. Die immer stärker auf das Berufsleben ausgerichteten Studiengänge und die immer höheren Studienkosten könnten dazu führen, dass dieses Vorgehen der medizinischen Fakultäten auch auf andere Fächer übertragen wird.

Eine weitere Zugangsbeschränkung besteht bei den Kunstfächern: Neben dem Maturitätsdiplom können fürs Konservatorium, die Theaterschule und andere Studiengänge Eignungstests durchgeführt werden. Und nicht zufällig ist die Zahl der Studenten dann Jahr für Jahr konstant und entspricht genau den zur Verfügung stehenden Studienplätzen.

Es gibt also verschiedene Selektionsverfahren, die nach juristischen und überprüfbaren Kriterien funktionieren:

- das sozioökonomisches Selektionsverfahren, das zwar als ungerecht gilt, aber sehr verbreitet und effizient ist;
- das zahlenmässige Selektionsverfahren wie etwa der Numerus Clausus, der mit der Situation auf dem Arbeitsmarkt oder mit Argumenten bezüglich der Qualität gerechtfertigt wird (Praktikumsplätze, zukünftige Arbeitsplätze);
- das Selektionsverfahren, bei dem ein Eignungstest im Vordergrund steht.

Abgesehen von diesen selten angewendeten Ausnahmen, steht der Zugang zur höheren Bildung allen offen, die im Besitz des verlangten Diploms sind.

Ein oft sehr harter Schnitt findet dann während des ersten Studienjahres statt, wo Prüfungsergebnisse zeigen, ob man fähig ist, dem Studienrhythmus zu folgen oder nicht.

Diese teure und oftmals schmerzvolle Selektion führt dazu, dass Hochschulen beträchtliche Ressourcen für etwas aufwenden, das gar nicht in ihren Kompetenzbereich gehört. Viele Fachgebiete drängen deshalb auf eine Zugangsbeschränkung, also darauf, dass man die automatische Zulassung mit dem Maturitätszeugnis aufgibt. Damit möchten sie verhindern können, dass sie mühsam – und mit grossem Kostenaufwand – in den ersten Studienjahren die Studenten gleichsam aussieben müssen.

Die Selektion aufgrund von Prüfungsergebnissen während des ersten Studienjahres scheint allgemein besser akzeptiert als diejenige nach vordefinierten Kriterien (Zahl der Studienplätze, Eignungstest).

Die Mehrheit lehnt eine Regulierung (Beschränkung) der Studienzulassung ab, da die Hochschule als Fortsetzung der Mittelschule betrachtet wird, wobei die Beziehung zwischen Staat und Student durch Rechten und Pflichten geregelt ist. Der Staat als Träger der Macht hat gewisse Pflichten, der Studierende als Bürgerin und Bürger des Staates hingegen gewisse Rechte.

Obwohl sich die Universität an Erwachsene richtet, wendet sie oft Modelle an, die typisch sind für den Umgang mit minderjährigen Schülern, was dazu führt, dass eine gewisse Ambiguität bestehen bleibt.

Die Erwachsenenbildung beruht auf einem Vertrag zwischen dem Erwachsenen, der für eine bestimmte Leistung zahlt, und einer Einrichtung, die diese Leistung zu den vereinbarten Bedingungen erbringt.

Die negative Haltung gegenüber Zugangsbeschränkungen kann verändert werden, wenn man das Studium unabhängig von der vorherigen Ausbildung betrachtet (denn es sind andere finanzielle Investitionen nötig, andere Kompetenzen gefragt und es besteht eine andere Wechselwirkung mit der Gesellschaft) und wenn man begreift, dass die sture Geltendmachung eines Rechtes nicht die Lösung sein kann. Gerechte Regeln müssen gefunden werden; Regeln, die verhindern, dass die soziale Herkunft zum Vor- oder Nachteil wird, und die es ermöglichen, die Qualitätsstandards zu bewahren.

## Lenkungsstrategien für das Hochschulsystem



LENKUNG DURCH  
GESETZE

LENKUNG DURCH  
FINANZIERUNG

LENKUNG DURCH  
PROJEKTE

LENKUNG DURCH  
STRUKTUREN

AUTONOMIE DER  
WISSENSCHAFTLICHEN  
DISZIPLINEN

STRATEGIEN  
DER EINZELNEN  
HOCHSCHULEN

INSTITUTIONELLE  
AUTONOMIE

STAATLICHE  
LENKUNG



*Konkurrenz und Kooperation: die Schwierigkeiten der Kleinen bei der Definition einer autonomen Strategie*

**N**eben ihrem traditionellen Lehr- und Forschungsauftrag haben die Hochschulen eine wichtige Rolle bei der Unterstützung der wirtschaftlichen und kulturellen Entwicklung einer Stadt oder Region. Diese Rolle beeinflusst stärker noch als der Lehr- und Forschungsauftrag das Profil, das sich eine Hochschule gibt. Sie kann beispielsweise entscheiden, in einigen oder vielen Bereichen wirklich wettbewerbsfähig zu sein und daneben Dienstleistungen von hoher Qualität in der Region anzubieten. Sie kann die Zahl der angebotenen Fächer erhöhen oder aber das Angebot innerhalb eines Fachbereiches. Sie kann eine qualitative Selektionspolitik betreiben oder die Zahl der Studenten beschränken. Und sie kann sich mit anderen Schulen aus nah und fern zusammenschliessen, um gemeinsam konkurrenzfähiger zu sein.

Diesen zahlreichen strategischen Profil- und Wahlmöglichkeiten steht in der Realität eine meist sehr stabile Gemeinschaft von Dozenten und Forschern gegenüber, die sich in ihren Interessengebieten nur schwierig umorientieren lassen. Die Zahl der möglichen Strategien beschränkt sich also – besonders wenn es sich um eine kleine Hochschule mit begrenzten Mitteln handelt – auf die Momente, wo eine Professur frei und ein Nachfolge gewählt wird, was in manchen Bereichen hohe Kosten mit sich bringt. Je mehr Mittel zu Verfügung stehen, desto eher kann Neues versucht werden, ohne dass zuerst eine Stelle frei werden muss.

Die Wahlmöglichkeiten sind vom Kontext abhängig und vor allem von den Konkurrenten, in erster Linie von denjenigen, die über mehr Mittel verfügen. Bei der Strategie einer kantonalen Universität müssen die Eidgenössischen Technischen Hochschulen berücksichtigt werden, insbesondere auf internationaler Ebene. Dasselbe gilt auf regionaler Ebene für Möglichkeiten der Zusammenarbeit oder des Wettbewerbs zwischen Universitäten und Fachhochschulen. Auf welchem Niveau die Entscheidungen getroffen werden, ob von der Hochschule selbst oder von der Politik, hängt meist von den damit verbundenen Kosten ab.

Kostenaufwändige Disziplinen können eine nationale oder sogar supranationale Strategie nicht entbehren und liegen somit in den Händen der politischen Entscheidungsträger. Fächer, die weniger hohe Investitionen verlangen, ermöglichen autonome Strategien, dies auch auf lokaler Ebene. Jede Disziplin ist ein Instrument der nationalen Bildungs- und For-



schungspolitik und gleichzeitig ein Unternehmen mit eigener Entscheidungsbefugnis. Diesen muss sich die Politik bewusst sein, vor allem wenn es darum geht, zwei konkurrierende Hochschulen zur Kooperation zu bewegen.

## Formen und Ebenen der politischen Lenkung

(MdA)

*Ohne Autonomie sind finanzielle Anreize neue Weine in alten Flaschen.*

**D**ie Regeln, nach denen die Hochschul- und Forschungspolitik gelenkt wird, können wie bei anderen öffentlichen Diensten die Modalitäten und Produktionsmittel betreffen oder aber die Produkte an sich; also entweder Organisation, Neueinstellungen, Personalkarrieren und Rechte der Studenten oder aber das Lehrangebot. Letzteres kann durch Qualitätskontrollen überprüft werden. Da Bildung und Forschung einen grossen Teil der öffentlichen Ausgaben auf sich ziehen, werden den traditionellen Regeln Budgetentscheidungen übergeordnet, die oft in Kontrast zur nötigen Planung stehen. Wie im Bereich anderer öffentlicher Aufgaben sind hier Autonomiemodelle entstanden, die auf Leistungsvereinbarungen und -kontrollen beruhen; so verzichtet der Staat teilweise auf seine Lenkungsrolle und sieht sich eher als Vertreter der Nutzniesser.

Wie die Krankenhäuser mussten auch die Hochschulen von der lokalen Monopolstellung abkommen und sich auf die nationale und internationale Konkurrenz einstellen: Dies nicht nur, um wie seit jeher Studenten und Dozenten anzuwerben, sondern auch, um Projektfinanzierungen zu erhalten – und sei es auch nur von öffentlichen Institutionen – denn ohne diese wäre die wissenschaftliche Legitimierung in Gefahr. Die Ziele der Hochschulpolitik schwanken entsprechend zwischen Protektionismus zu Gunsten der lokalen Wertschöpfung und verstärktem Wettbewerb, denn dieser allein kann das Fortbestehen der Institution auch langfristig sicherstellen.

Ein und dieselbe Behörde hat also einerseits die Rolle der beschützenden Trägerschaft einer bestimmten Institution und muss andererseits aber auch regulierend eingreifen und zu stärkerem Wettbewerbsdenken anregen. Denn auch Eltern dürfen das eigene Kind nicht zu sehr beschützen, damit es wachsen kann. Eine Steuerung durch finanzielle Anreize, welche die Marktkräfte nachahmen soll, steht im Widerspruch zur Tatsache, dass die Mehrzahl der Schweizer Hochschulen noch immer der öffentlichen Hand gehört. Der auf Leistungsverein-



barungen basierenden Finanzierung stehen besonders im Personalbereich fixe Regelungen gegenüber; hinzu kommt auch die sich ändernde Verfügbarkeit öffentlicher Mittel.

Bei der Verwaltung einer einzelnen kantonalen Universität sind auch übergeordnete administrative Ebenen zu berücksichtigen. So etwa die kantonsübergreifende Ebene, auf welcher der Herkunftskanton eines Studenten demjenigen Kanton, in welchem der Student studiert, einen gewissen Pro-Kopf-Beitrag bezahlt. Dies ist ein Marktmechanismus, der aber gewisse Widersprüche mit sich bringt, so zum Beispiel wenn es um Ausbildungen mit einer begrenzten Zahl von Studienplätzen geht wie bei der Kunst, bei den Berufen im Bereich Gesundheit oder bei der Sozialarbeit. Ein Kanton, der eigene Studenten aufgrund ihrer Prüfungsergebnisse abweist, muss allenfalls dafür bezahlen, dass dieselben Studenten eine Hochschule in einem anderen Kanton besuchen, wo die Prüfung vielleicht weniger streng oder die Zahl der Studienplätze nicht limitiert ist. Ähnliches gilt für die verschiedenen Stipendienregelungen: Gewisse Kantone vergeben keine Stipendien für Studienbesuche in einem anderen Kanton, wenn das gleiche Studium auch im eigenen Kanton angeboten wird.

Wenn man politisch heikle Themen wie die Begrenzung der Studienplätze oder Stipendien nicht anspricht, besteht die Gefahr, dass die kantonsübergreifenden Bestimmungen darunter leiden. Alle haben die Mobilität unter den Studenten zum Ziel, sie verhindern sie aber, da Eigeninteressen vorwiegen. Wenn nun noch nationale Bestimmungen dazukommen, kann dies leicht zu weiteren Ungereimtheiten in einem bereits hochkomplexen System führen. In der heutigen Hochschulpolitik muss die Kohärenz, für welche möglichst einfache Regelungen gefunden werden sollten, wichtiger sein als die Diskussion über Zuständigkeiten und Modalitäten.

## Verschiedene Arten der Hochschulautonomie

(BL)

*Operative und strategische Autonomie... zwei grundverschiedene Konzepte*

**I**n bildungspolitischen Diskussionen taucht häufig das Thema der Hochschulautonomie auf. Von Autonomie zu sprechen ist in Mode, besonders unter dem Einfluss neuer Theorien wie dem New Public Management, welche vorschlagen, operative Aufgaben vermehrt an autonome oder halb-autonome Strukturen zu delegieren. Auch hat sich das Verhältnis zwischen Staat und Universität in ganz Europa stark verändert: Der Staat verzichtet auf detailliertes Eingreifen in die Organisation der Universität, kümmert sich also weniger um

Budget, Personalwesen sowie Studienordnung und definiert eher Ziele und allgemeine Regeln, während der operative Betrieb den Institutionen selbst überlassen wird. In einer Mehrzahl der Kantone folgten die jüngsten Gesetzesreformen dieser Tendenz, zum Beispiel indem die Verantwortung für das Budget dem Rektorat zukommt, wodurch die Figur des Rektors gestärkt wird, oder indem verglichen mit anderen öffentlichen Institutionen relativ flexible Personalregelungen geschaffen wurden.

Trotzdem ist es wichtig, über einige offene Fragen und Ungereimtheiten dieses Konzeptes nachzudenken. Autonomie ist eine Gesamtheit von Ideen, Konzepten und Regeln, aber auch von oftmals widersprüchlichen Praktiken bei der Umsetzung: Ein Universitätsgesetz kann regeln, dass das Rektorat für die Budgetplanung verantwortlich ist, aber gleichzeitig kann es Entlassungen verbieten oder die Entscheidungen für Neuinvestitionen auf der politischen Ebene festsetzen. Oder ein Rektor verfügt über eine grosse formelle Entscheidungsbefugnis, kann aber als Angestellter jederzeit entlassen werden, was seine reelle Macht natürlich beschränkt.

Hinzu kommt, dass die Situation in der Schweiz aufgrund der Nähe zwischen Politik und Universität sehr speziell ist: Das Konzept der Autonomie in einem nationalen Bildungssystem mit Hunderten von Universitäten anzuwenden, wäre bedeutend einfacher als in der Schweiz, wo jeder Hochschulkanton „seine“ Universität besitzt, die meist in derjenigen Stadt liegt, wo auch die Kantonsregierung sitzt. So entsteht leicht ein enges Netz von persönlichen, beruflichen oder politischen Beziehungen zwischen Staat und Universität.

Auch ist es wichtig, sorgfältig zwischen operativer und strategischer Autonomie zu unterscheiden. Erstere entspricht einer begrenzten Auffassung, welche ursprünglich zum Ziel hat, die Qualität des operativen Betriebs einer Struktur zu verbessern. Dabei übernimmt der Staat selbst die strategischen Entscheidungen – zum Beispiel wenn es um das Profil der Ausbildungsstätte geht, um die Priorität der Fächer oder um die Karrierelaufbahn – überlässt aber die alltägliche Verwaltung der Universitätsleitung. Die strategische Autonomie impliziert hingegen eine deutlichere Trennung, bei der die Universität selbst – wie etwa beim amerikanischen Universitätsmodell – für Profil, Prioritäten usw. zuständig ist. Analysiert man die Situation in der Schweiz, so stösst man in diesem Bereich auf eine grosse Vielfalt, die vor allem auf politischen Traditionen und historischen Gründen beruht. Besonders deutlich sind dabei die Unterschiede zwischen den deutschsprachigen und den französischsprachigen Kantonen. Der Bund räumt den Eidgenössischen Technischen Hochschulen eine grosse strategische Autonomie ein. Dasselbe gilt für einige kantonale Universitäten wie etwa

jene des Tessins. Andere Kantone hingegen scheinen ihre Universität eher als eine mehr oder weniger selbstständige Geschäftsstelle der Kantonsregierung zu betrachten.

In Zukunft werden die normative Grundlage und der Ruf der Universitäten immer stärker von ihrer Position im europäischen und weltweiten Hochschul- und Forschungskontext abhängen. Deshalb müssen sich die Universitäten strategisch so positionieren, dass sie nicht nur auf lokaler und regionaler Ebene Bedeutung haben; auch die Idee einer „Hochschullandschaft Schweiz“ – die sich weniger in gemeinsamen Regelungen als eher in Prinzipien äussert – geht in diese Richtung. Es ist leicht vorherzusehen, dass in Zukunft Spannungen mit den Kantonen verstärkt auftreten werden, da diese oft sehr an „ihren“ Universitäten hängen. Schwieriger vorzusehen ist es, welche neuen Gleichgewichte entstehen könnten.

## Institutionelle Autonomie und staatliche Lenkung

(MdA)

### *Autonomie der Universität und der wissenschaftlichen Gemeinschaft oder staatliche Lenkung*

**D**ie Autonomie einer Hochschule bezüglich Lehre und Forschung stützt sich auf die Annahme, dass diese vor allem der Wahrheit des vermittelten Wissens dient. Dem widerspricht der behördliche Wille, die Berufsausübung zu reglementieren. Diese Reglementierung besteht oft darin, dass der Institution die Möglichkeit einer Monopolstellung gegeben wird gegen mehr oder weniger grosse Zugeständnisse in Bezug auf die Studieninhalte. Dies ist einer der Gründe für die typologischen Unterschiede zwischen Institutionen oder einzelnen Studiengängen. Hinzu kommen Einschränkungen, die aus der Notwendigkeit grenzübergreifender Harmonisierung entstehen, zum Beispiel damit Diplome breiter anerkannt werden. Meist sind solche Einschränkungen auf Konsensbasis oder historisch entstanden. Deshalb stehen sich das europäische Hochschulsystem und die Regierungen heute als gleichberechtigte Partner gegenüber, mit allen Vor- und Nachteilen, die ein kooperatives System mit sich bringen kann.

In der Schweiz betrifft die Frage der Autonomie allerdings weniger die Hochschulen als deren Trägerschaften. Es geht nicht um die typischen Themen wie Lehre und Forschung, sondern um scheinbar weniger wichtige Aspekte wie das Anstellungsverfahren, Laufbahnplanung, Entlohnung und um die innere Organisation. Die Standards werden dabei eher von der Notwendigkeit statistischer Vergleiche diktiert als von gemeinsamen Normen. Das Schweizer System gleicht

bereits stark einem harmonisierten internationalen System mit der dazugehörigen Flexibilität und verschiedenen Möglichkeiten, sich in grössere Kontexte einzugliedern.

Eine Universität ist ein charakteristisches Element für kosmopolitische Städte oder grosse Metropolen und zeigt deren Wunsch nach Unabhängigkeit und Überlegenheit. Bei der Geburt des schweizerischen Bundesstaates wurde das von Stefano Franscini vorgeschlagene Projekt einer „Schweizer Universität“ zu Gunsten der bescheideneren Eidgenössischen Technischen Hochschule verworfen. So kam es zur bis heute gültigen Vorrangstellung der kantonalen Universitäten und der Kantone innerhalb des Hochschulwesens. Der neue Verfassungsartikel, welcher den Bund und die Kantone zusammen für das Hochschulwesen verantwortlich macht, stellt einen noch unkreativeren Kompromiss dar als derjenige von vor gut hundertfünfzig Jahren: Der Verfassungsartikel will die Organisation des Systems vereinfachen, sieht jedoch keinerlei verändernde Eingriffe in das bestehende Panorama der Bildungs- und Forschungsinstitutionen vor.

Der Widerspruch zwischen Autonomie und staatlicher Lenkung äussert sich also in unterschiedlichen und oftmals mehrdeutigen Bestimmungen. Bedeutet Autonomie in Lehre und Forschung die Selbstständigkeit der einzelnen Hochschule oder aber die Selbstständigkeit der Wissenschaftsgemeinschaft, welche sich selbst reguliert, die Unabhängigkeit der eigenen Mitglieder garantiert und als Ganzes die politischen Entscheidungen beeinflusst?

Unter Autonomie ganz allgemein versteht man meist diejenige der öffentlichen Trägerschaft, welche sich vor allem für ihre eigenen territorialen Interessen einsetzt. Die nationale Lenkung des Hochschulsystems beschränkt sich in Wirklichkeit auf die Mechanismen zur Konsensbildung bei der Mittelverteilung auf nationaler Ebene; Mechanismen, bei denen unterschieden wird zwischen der Verteilung von Mitteln durch den Bund und der Beteiligung der Kantone an der Finanzierung der Hochschulen anderer Kantone, welche in interkantonalen Abkommen geregelt ist.

Die mehr oder weniger unabhängige Beziehung zwischen der einzelnen Hochschule und ihrer behördlichen Trägerschaft ist höchst speziell und zudem stark im Wandel begriffen: Früher waren die Universitäten direkt in die kantonale Administration integriert, während man heute zu unabhängigen Institutionen tendiert; diese Entwicklung äussert sich in grösserer Selbstverwaltung, Globalbudgets und Leistungsvereinbarungen. Die Entstehung kantonsübergreifender Fachhochschulen hat dabei neues Leben in die Zahl der möglichen Szenarien gebracht.

*Auf steinharten Strukturen können keine neuen Ideen spriessen.*

**D**ie wissenschaftliche Forschung besteht aus Projekten, die jeweils über klar definierte Ziele, Mittel und Zeitpläne verfügen. Egal, ob das angestrebte Ziel erreicht wird oder nicht, es entstehen Wissensgrundlagen oder neue Fragen und somit neue Projekte. Kontinuität und Wachstum sind zwar mögliche Ziele der Forschung, aber nicht immer notwendige. Damit hingegen ein Lehrgang entsteht, bedarf es einer zumindest wahrscheinlichen Kontinuität; dauerhafte Strukturen sind nötig, auch wenn diese ständig angepasst werden müssen. Dieser Unterschied zeigt sich auch bei der Finanzierung. Hochschulen oder deren Teilbereiche entstehen im Hinblick auf die Lehre und sind Gegenstand einer langfristigen Planung, während die Forschung durch Projekte und Fonds gemäss den Gesetzen des Wettbewerbs finanziert werden kann.

Dieser Unterschied wird immer mehr verwässert. Veränderungen im Bereich der Lehre, wie sie zum Beispiel in der Erklärung von Bologna vorgesehen sind, werden als Projekte bezeichnet und dementsprechend finanziert. Tatsächlich war die Verlängerung der Normstudiendauer von vier auf fünf Jahre mit höheren Ausgaben verbunden als dies für die Anpassung der Studiengänge eigentlich nötig gewesen wäre. Einzelne neue Weiterbildungsangebote gelten als Projekte, die auch ohne Langzeitgarantie als einmaliger Versuch durchgeführt werden können. Damit das gewonnene Wissen besser bewahrt werden kann, wird aber versucht, Projektfinanzierungen auf langfristig angelegte Kompetenzzentren zu limitieren und so eine gewisse Kontinuität sicherzustellen.

Die Finanzierung durch Projekte ist flexibel; sie fördert den Wettbewerb und die kontinuierliche Anpassung der betroffenen Organisationsstrukturen. Theoretisch zumindest erlaubt die Finanzierung durch Projekte, schneller Raum für neue Akteure zu schaffen, die weniger dem Karriere- und Machtdenken innerhalb der Institution gehorchen. Vor allem aber stellt diese Finanzierungsform den Institutionen ein externes System der Qualitätsmessung zu Verfügung, wenigstens so lange der Kreis der Prüfenden und der Überprüften nicht zu klein ist. So hängt die Entwicklung einer Institution stark vom Erfolg im Kampf um neue Projektgelder ab. Auf organisatorischer Ebene besteht ein grosser Unterschied zwischen der internen Verteilung von Forschungsgeldern und der Aufforderung an die eigenen Institute, wettbewerbsfähig zu sein und sich externe Mittel zu beschaffen. Im ersten Fall wird durch internen Konflikt die Kultur der Konsensbildung gestärkt, im zweiten die gegen aussen gerichtete Unternehmenskultur.

Allerdings schwächt die sich selbst ergebende Verflechtung von Lehre und Forschung die Unterschiede ab. Der Notwendigkeit stabiler Ausbildungsstrukturen steht der zufällige Erfolg der Forschungsprojekte gegenüber. In Fachhochschulen ist es einfacher, einem Dozenten durch eine externe berufliche Aktivität mehr Sicherheit zu bieten, wenn es an Projekten fehlt. Ein Grossteil der strukturellen Schwierigkeiten leitet sich heute aus der komplexen Administration ab. Die Projektverantwortlichen beschwerten sich darüber, weshalb die Institutionen sie mit besonderen Diensten unterstützen, bis neue Spezialisten entstehen: nicht Spezialisten eines wissenschaftlichen Fachgebietes, sondern Spezialisten, die wissen, wie man ein Projekt präsentiert und leitet, um die nötige Förderung zu bekommen. So entsteht ein neues Spannungsfeld zwischen den Forschungskompetenzen der Projektleiter und ihres Teams einerseits und der Integration der Forschung innerhalb des Institutes andererseits.

Ein Kernaspekt der Universitäten, der mit ein Grund für ihr Jahrhunderte langes Bestehen ist, nämlich die Aufteilung in verschiedene Disziplinen, könnte verloren gehen und dies wegen der übergelagerten Strukturen in allen möglichen Bereichen: Koordination von Lehre und Forschung, Vermarktung der gewonnenen Forschungsergebnisse, Entwicklung neuer Technologien, Qualitätsprüfungsmechanismen, etc. Statt auf Bedürfnisse zu reagieren, werden Abhängigkeiten von äusseren Institutionen (Regierung, Finanzierungsstellen, Kontrollstellen) geschaffen, was zu einer auf beiden Seiten zunehmenden Bürokratie führt.

Ein Vergleich mit der Situation vor einigen Jahrzehnten zeigt, dass an den Universitäten vor allem die administrativen und organisatorischen Stellen zugenommen haben. Ziel war, den Dozierenden und Forschenden das Leben zu vereinfachen; oft aber kamen dabei Mittel zum Einsatz, welche eigentlich für Lehre und Forschung gedacht waren.

## Unterschiede betonen durch Finanzierung oder durch Gesetze (BL)

*Verschiedene Zielsetzungen entstehen nur aus strategischer Autonomie und selektiver Finanzierung, nicht durch im Voraus festgelegte Bestimmungen.*

**S**owohl in der Politik als auch unter den Forschern ist man sich darüber einig, dass eine gewisse Vielfalt bei der Zielsetzung der verschiedenen Hochschulinstitutionen angebracht und nützlich ist, denn sie kommt sowohl der Qualität als auch der Effizienz der Dienstleistungen zu Gute. So können beispielsweise die Unterschiede zwischen akade-

mischen und beruflichen Ausbildungen hervorgehoben werden, zwischen Grundlagenforschung und angewandter Forschung oder zwischen Hochschulen, die Lehre und Forschung anbieten, und anderen, die sich vor allem auf die Lehre konzentrieren. Eine gewisse Vielfalt ist auch nützlich, um gezielter auf die Ausbildungsbedürfnisse eingehen zu können.

Andererseits haben Studien über die Hochschulbildung in den letzten Jahrzehnten ergeben, dass die Hochschulen aufgrund fehlender politischer Lenkung die Tendenz haben, sich einander anzugleichen und dem angeblich prestigeträchtigsten Modell, also der Forschungsuniversität, zu entsprechen. Dies gilt sowohl für die Institutionen als Ganzes als auch für die einzelnen Dozenten, welche glauben, dass es befriedigender und lohnender ist, neben der Unterrichtstätigkeit auch Forschung zu betreiben. So tendieren Hochschulen dazu, ihre bislang kurzen Berufsbildungsgänge entsprechend dem universitären Modell auf fünf Jahre zu verlängern, und wer noch keine Forschungstätigkeiten unterhält, versucht, dies zu ändern. Auch wollen immer mehr Hochschulen das Doktorat anbieten, das seit jeher als Kernelement der akademischen Welt gilt.

Wenn man die verschiedenen Länder vergleicht, finden sich zwei grundlegende Ansätze zur Förderung der Vielfalt an Hochschulen.

- Gemäss dem ersten Ansatz, der typisch ist für die USA und Grossbritannien, gibt man allen Hochschulen die gleichen Rechte und Spielregeln vor – beispielsweise wenn es um das Studienangebot oder die Art der Finanzierung geht. Beim Zugang zu öffentlicher Finanzierung vor allem im Bereich der Forschung werden dagegen grosse Unterschiede gemacht: unter den 200 Hochschulen Grossbritanniens, die formell Zugang zu öffentlichen Forschungsgeldern haben, erhalten die ersten 25 zusammen mehr als 80% des gesamten Betrages. Zudem ermöglicht die Liberalisierung der Studiengebühren den bekanntesten Institutionen wie Oxford und Cambridge, gegen hohe Einschreibengebühren Studierende aus dem Ausland anzuziehen. Das amerikanische „Schichtensystem“, angeführt von einer kleinen Gruppe grosser Forschungsuniversitäten von Weltrang, ist vielleicht das beste Beispiel für diesen Ansatz.
- Aus politischen und kulturellen Gründen hat die Mehrheit der europäischen Staaten diesen Ansatz vermieden, der implizit die Idee in sich trägt, dass einige Universitäten besser sind als andere. Stattdessen wurde gesetzlich festgelegt, dass es verschiedene Hochschultypen geben soll, die sich aufgrund ihrer Zielsetzungen, Aktivitäten und in-

ternen Regeln voneinander unterscheiden. Die Schaffung der Fachhochschulen, die den Universitäten gleichen, aber doch anders sind, ist ein typisches Beispiel für das Vorgehen nach diesem Modell.

In verschiedenen europäischen Ländern, in denen Fachhochschulen einen bedeutenden Teil des Hochschulwesens ausmachen und viele Studierende anziehen, war dieser Ansatz sehr erfolgreich. Das Problem ist, dass in allen Ländern die Tendenz besteht, die Differenzierung zwischen Universität und Fachhochschule abzuschwächen, einerseits, weil die Fachhochschulen denselben Status haben wollen wie die Universitäten, andererseits aber auch, weil der Unterschied etwa zwischen allgemeiner Bildung und Berufsausbildung oder zwischen Grundlagenforschung und angewandter Forschung oft weniger klar ist als man denken könnte. In Europa hat Grossbritannien den Prozess von einem „dualen“ hin zu einem einheitlichen System bereits 1992 abgeschlossen, als die Technischen Hochschulen den Universitäten gesetzlich gleichgestellt wurden. In anderen Ländern ist dieser Prozess weniger weit vorangeschritten, in Norwegen beispielsweise haben die Technischen Hochschulen das Recht, den Universitätsstatus zu verlangen, wenn sie gewisse Kriterien erfüllen.

In der Schweiz hat sich die Unterscheidung zwischen Universität und Fachhochschule als sehr dauerhaft erwiesen und die Situation der hiesigen Fachhochschulen lässt sich auch im internationalen Vergleich als Erfolg bezeichnen. Aber auch bei uns werden konvergierende Tendenzen sichtbar, vor allem wegen des Bolognasystems und der Einführung des Masters an den Fachhochschulen.

Das Schweizer System wird in den nächsten Jahren mit dem Dilemma konfrontiert sein, dass es sehr schwierig ist, Universitäten und Fachhochschulen als Teil eines einzigen Hochschulsystems zu begreifen (wie es das vorgeschlagene neue Rahmengesetz vorsieht) und gleichzeitig die Vielfalt der Zielsetzungen, Funktionsweisen und Spielregeln aufrecht zu erhalten. Mittel- und langfristig gesehen liegt die einzige Alternative zur Aufrechterhaltung zweier verschiedener Systeme in der Schaffung von Regeln und Anreizen, welche die Vielfalt unter den Schulen fördern, egal ob es sich um Universitäten, Eidgenössische Technische Hochschulen oder Fachhochschulen handelt. Dies impliziert eine sehr viel selektivere und stärker leistungsorientierte Finanzierung und vor allem auch das Zugeständnis der nötigen strategischen Autonomie.



## Qualität und Finanzierung





*Die Beurteilung der Qualität hängt von den Zielen, vom Forschungsbereich und vom Kontext ab.*

**D**ie Qualitätsbeurteilung ist ein zentrales Element für die Forschung und Hochschulbildung. Denn auf lange Sicht hat die Qualität viel grössere Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Wirtschaft als die produzierte Quantität (z.B. die Anzahl Hochschulabgänger oder wissenschaftlicher Publikationen).

Dabei ist die Qualität der Forschung und der Bildung ein vages Konzept, weil diese nicht so leicht gemessen werden kann wie die Qualität eines Industrieprodukts; dies gilt insbesondere für die Forschung. Von durchschnittlicher Qualität zu sprechen, ist sinnlos, weil bei wissenschaftlichen Arbeiten enorme Qualitätsunterschiede bestehen und weil nur wenige, qualitativ hoch stehende und innovative Resultate tatsächlich zur wissenschaftlichen, sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung beitragen.

Schliesslich muss auch die Unterschiedlichkeit der Ziele berücksichtigt werden. Ein Ziel ist die akademische Qualität in Form von neuem Wissen ohne direkten Bezug zur Praxis, ein anderes die direkte Förderung der Innovation oder Unterstützung der öffentlichen Politik. Ein drittes Ziel ist es, den Hochschulabgängern zu ermöglichen, sich schnell in die Berufswelt zu integrieren, ein weiteres ist die Vermittlung grundlegender, methodologischer und kognitiver Fähigkeiten, die für das ganze Berufsleben nützlich sind. Die Ausbildung von guten Berufsleuten bzw. die Ausbildung zukünftiger Wissenschaftler sind weitere Ziele. Ohne deren genaue Definition lässt sich also keine Qualitätsanalyse vornehmen.

Bei der Forschung gilt das Grundprinzip, dass die Qualität aus Kompetenzgründen nur von Experten aus dem gleichen Bereich beurteilt werden kann; die hohe Spezialisierung der heutigen Forschung verhindert eine korrekte Beurteilung der Spitzenforschung und deren Innovationsgehalt durch Generalisten. Der Konsens einer Gruppe von Spezialisten bezüglich eines Themas definiert also, was gute Forschung ist (mit allen Limiten und Verzerrungen, da die Auswertung immer von dieser bestimmten Gruppe abhängt). Oft sind also Spezialistengruppen für die Beurteilung der Qualität von Instituten oder einzelner Forscher (z.B. bei der Besetzung von Professuren) zuständig. Daneben besteht die Möglichkeit, Indikatoren zu verwenden, die indirekt auf diesem Prinzip beruhen, wie zum Beispiel Publikationen

in internationalen Zeitschriften (deren Akzeptanz von Fachleuten bestimmt wird), Erwähnung des Namens in anderen Artikeln international anerkannter Zeitschriften oder zugesprochene Gelder von Einrichtungen, welche gemäss der Forschungsqualität fördern (wie der Schweizerische Nationalfonds). Diese Indikatoren sind besonders nützlich, wenn es um die Qualitätsbeurteilung in unbekannten Forschungsbereichen oder um besonders grosse Organisationseinheiten geht.

Eine Qualitätsbeurteilung der Hochschullehre ist, wenn überhaupt möglich, oft schwierig und wenig aussagekräftig: Einfache Indikatoren wie die für das Erlangen eines Diploms benötigte Zeit, die Abschlussnoten oder die Abbruchquoten liefern zwar ein ungefähres Bild über die Effizienz des Bildungsprozesses, nur selten aber über die Qualität des Endresultats.

Der Arbeitsmarkt liefert zwar eine Antwort auf die Frage, ob die Bildung den unmittelbaren Bedürfnissen der Wirtschaft entspricht (zum Beispiel anhand von Umfragen über Studienabgänger), nicht aber über die langfristigen Fähigkeiten der Hochschulabgängerinnen und -abgänger. Einige Umfragen zeigen jedoch, dass die Arbeitgeber (insbesondere grosse Unternehmen) über genaue Analysen der Bildungsqualität und der diesbezüglichen Unterschiede zwischen den einzelnen Universitäten verfügen. Wenn es um die mittel- und langfristige Zufriedenheit der Studenten mit der Ausbildungsqualität geht, sind Umfragen zwar möglich, die Aussagekraft der Resultate ist aber noch begrenzter als wenn es um die unmittelbare Beurteilung des Studienangebotes geht.

Die institutionelle Beurteilung der Qualität schliesslich - zum Beispiel jene durch das Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung der schweizerischen Hochschulen (OAQ) - beschränkt sich hauptsächlich auf die Frage, ob die Hochschulen über Instrumente und Prozesse für die interne Qualitätsbeurteilung von Lehre und Forschung verfügen, wie zum Beispiel über Indikatorensysteme oder regelmässige Bewertungsprozesse für Studiengänge und Forschungsinstitute.

*Was man leicht in Zahlen ausdrücken kann, hat oft keine Bedeutung.  
Ist es besser, unter den 300 Studierenden zu sein, die eine Lektion von Piaget besuchen, oder unter den 30, die eine Lektion bei einem von zehn guten Psychologieprofessoren besuchen?*

**I**m Zusammenhang mit der Steuerung der Bildung und der Dienstleistungen der Hochschulen hat der Begriff „Qualität“ mindestens zwei unterschiedliche Bedeutungen:

- die Summe der für den Geldgeber notwendigen Indikatoren, um die finanzielle Unterstützung einer öffentlichen Einrichtung zu rechtfertigen;
- das Erreichen strategischer oder relativer Ziele sowie eines hohen wissenschaftlichen Niveaus, was nicht zwingend mit einer Finanzierung durch eine öffentliche Einrichtung einhergehen muss.

### *Qualität als Summe der für den Geldgeber notwendigen Indikatoren*

Ich glaube, dass ein auf Leistungen basiertes Modell (Leistungsvertrag), welcher Form auch immer, im Vergleich zu einem kostenbasierten Modell klare Vorteile aufweist, auch wenn die Definition der Leistungen im sozialen, gesundheitlichen und universitären Bereich komplexe Probleme mit sich bringt, die in anderen Bereichen weniger deutlich sind (z.B. wenn pro Anzahl gelieferter Mahlzeiten oder pro transportierte Tonne gezahlt wird). Dabei ist natürlich klar, dass sich auch bei der Mahlzeiten-Lieferung Fragen nach der Qualität, dem Preis/Leistungs-Verhältnis usw. stellen. Gleiches gilt auch für den Transport, wenn Variablen wie zum Beispiel ökologische Verträglichkeit oder Lohnbedingungen eingeführt werden.

Bei der Definition der Indikatoren muss gezwungenermassen vereinfacht werden und bei den Indikatoren greift man oft auf leicht erkennbare und überprüfbare Daten zurück (numerisches Verhältnis zwischen Studenten und Professoren, Anzahl Forschungsprojekte, Auswirkungen auf die Kultur, zur Verfügung stehende Infrastruktur usw.).

### *Qualität im Sinne des hohen wissenschaftlichen Niveaus und des Erreichens strategischer Ziele*

Beurteilt ein Student oder ein zukünftiger Arbeitgeber die Qualität der Ausbildung, verwendet er andere Kriterien und Indikatoren als bei der Definition der zu finanzierenden Leistungen.

Das wissenschaftliche Niveau automatisch als Indikator für die Finanzierung zu betrachten, scheint mir ein sehr gefährlicher Schritt. Die Wechselwirkungen zwischen Finanzierung und Indikator sind bekannt, und es sollte verhindert werden, dass der besondere Freiraum, den Ausbildung und wissenschaftliche Forschung darstellen, von wirtschaftlichen Spekulationen „verschmutzt“ wird.

Aufgrund dieser Unterscheidung müssen zwei unterschiedliche Arten von Anreizen vorgesehen werden:

- definierte finanzielle Anreize, die dazu führen, dass gewisse Vorgaben wie die Einhaltung des Gesamtbudgets, der Durchschnittskosten, der Kosten pro Leistungsstunde und der Einheitskosten pro Diplom erreicht werden;
- qualitative Anreize (öffentliche Anerkennung, Zufriedenheit usw.) für herausragendes Niveau. Wirtschaftliche Aspekte sind nicht ausgeschlossen, müssten aber indirekt bewertet und dürfen nicht automatisiert werden (zum Beispiel wettbewerbsfähige Forschungsprojekte, Teilnahme an Kongressen, Publikationen usw.).

Die Verbindung zwischen den beiden Bedeutungen von „Qualität“ ist offensichtlich: Es besteht das Risiko, dass die Definition und die Kontrolle der Indikatoren für finanzielle Unterstützungen zu einem starren bürokratischen Akt werden und dass man die angestrebte Qualitätsverbesserung nicht erreicht, wenn dabei die Beurteilung des Niveaus und der Strategie nicht auch in Betracht gezogen wird.

## Finanzierungsmöglichkeiten

(BL)

*Ein Finanzierungsmodell ist ein Anreizsystem für die Akteure des Systems.*

**B**ei der aktuellen Diskussion über die Hochschulpolitik und ihre Reformen wird die Finanzierung oft nur innerhalb einer kleinen Expertengruppe diskutiert, so als handle es sich hier im Wesentlichen um eine technische Angelegenheit. Dabei liegt der Fokus der Diskussion stärker auf der Verteilung der Gelder als auf den Eigenschaften der angewandten Modelle.

Letzteres aber ist ein absolut entscheidender Aspekt. In Wirklichkeit wird die Hochschul- und Forschungspolitik nämlich hauptsächlich durch die Kriterien der Mittelverteilung gelenkt, indem diese in gewisser Weise ein Anreizsystem für die Forscher und die Universitäten darstellen. Bei der Wahl des Finanzierungsmodells müssen insofern einige grundlegende Entscheidungen bezüglich der Ziele der Forschungs- und Hochschulpolitik getroffen werden. Dabei geht es um folgende Punkte:

- *Die Rolle des staatlichen Trägers und die Autonomie der Institutionen:*

Die Autonomie einer Universität hängt vor allem davon ab, wie genau der Träger die verschiedenen Bestandteile ihrer Rechnung definiert und kontrolliert. Ein Gesamtbudget, das auf bestimmten Leistungen oder Indikatoren beruht, lässt der Universität bei der Verwendung der Gelder mehr Spielraum als ein ausführlicheres Budget, das die genaue Verwendung der Gelder vorschreibt. Ebenso vermindert ein Budget, das aufgrund klar definierter Indikatoren – Anzahl Studenten, Forschungsergebnisse – berechnet wird, den Ermessensspielraum (und somit den direkten Einfluss) des Staates im Vergleich zu einem Budget, das Jahr für Jahr neu ausgehandelt wird.

- *Leistungs- oder kostenorientierte Finanzierung:*

Die Finanzierung einer Universität lässt sich aufgrund der verursachten Kosten berechnen, wobei möglicherweise Durchschnittswerte ermittelt werden (Kosten pro Student). Dies bringt den Vorteil mit sich, dass eine gewisse Sicherheit und Gleichmässigkeit der Mittel garantiert ist.

Die Finanzierung kann aber auch an Hand der Ergebnisse berechnet werden, zum Beispiel über die Anzahl Studienabgänger oder die Qualität der wissenschaftlichen Produktion, um somit besonders produktive Universitäten zu belohnen. Vom wirtschaftlichen Standpunkt aus betrachtet, wird ein auf Ergebnissen basierendes Modell als effizienter betrachtet. Die Anreizmodelle stehen jedoch in Konflikt mit der Beurteilung der Qualität von Lehre und Forschung, aber auch mit möglichen perversen Auswirkungen, wie einem allfälligen Qualitätsverlust.

- *Das akzeptable Mass der Unterschiede innerhalb des Systems:*

Sehr selektive Modelle fördern eher die Konzentration bestimmter Aktivitäten, was zu grossen Unterschieden zwischen den einzelnen Universitäten führt wie zum Beispiel in Amerika. Wie weit diese Tendenz gehen darf, ist hauptsächlich eine politische Frage und hängt von der Gewichtung der verschiedenen Ziele ab.

- *Die Rolle der öffentlichen bzw. privaten Finanzierung der Hochschulbildung:*  
Diese ist vom jeweiligen Verständnis des Hochschul- und Forschungssystems abhängig. Entweder man betrachtet sie als Bereiche der öffentlichen Dienstleistungen, die von der Allgemeinheit finanziert werden, oder als etwas, das von denjenigen bezahlt werden muss, die davon profitieren (Studenten, die dank des Diploms später höhere Löhne erhalten).

In den meisten europäischen Ländern hat in den letzten Jahren eine Entwicklung hin zu Finanzierungsmodellen stattgefunden, welche den Universitäten einen breiteren Handlungsspielraum einräumen und zugleich gewisse Wettbewerbselemente und Anreize, basierend auf quantitativen Indikatoren, beinhalten. Die einzelnen Länder haben jedoch unterschiedliche Wege gewählt, die von einem stark selektiven Modell in Grossbritannien bis zum moderateren System in Kontinentaleuropa reichen, wo ein Gleichgewicht zwischen einer relativ homogenen Grundfinanzierung - die Entwicklungsmöglichkeiten für alle bietet - und der Finanzierung wettbewerbsfähiger Projekte gesucht wird.

In der Schweiz ist ausserdem ein zentrales Thema der Diskussion, ob die Unterschiede zwischen den verschiedenen Institutionen - z.B. zwischen den einzelnen kantonalen Universitäten oder zwischen den Universitäten und den Eidgenössischen Technischen Hochschulen - im Finanzierungsmodell beibehalten werden sollen. Heute sind nicht nur die angewendeten Kriterien sehr unterschiedlich; das System weist ebenfalls eine mangelhafte Transparenz auf, da jeder Kanton seine eigenen Bestimmungen hat.



## Die Hochschulen im öffentlich-privaten Spannungsfeld

REGULIERUNG  
DURCH DEN STAAT

AUTONOMIE DER  
INSTITUTIONEN

BILDUNGSALS  
PRIVATES GUT

HOCHSCHULSTATUS =  
ANERKENNUNG DER  
DIPLOME

BILDUNGSALS  
ÖFFENTLICHES GUT

HOCHSCHULSTATUS =  
RECHT AUF ÖFFENTLICHE  
UNTERSTÜTZUNG

ÖFFENTLICHER  
DIENST

PRIVATES  
BILDUNGSANGEBOT



### *Öffentliche Reglementierung der privaten Institutionen, Privatisierung der öffentlichen Einrichtungen*

**J**e nachdem ob eine Forschungsaktivität öffentlicher oder privater Natur ist, kann dies zu mehr oder weniger grossen Unterschieden in Bezug auf die Finanzierung oder andere Unterstützungsleistungen seitens der Öffentlichkeit führen. Bei Projekten von öffentlichem Interesse, die ausgeschrieben werden oder deren Finanzierung einzeln ausgehandelt wird, sind diese Unterscheide meist gering. Bei längerfristiger und permanenter Unterstützung für eine Institution, welche Forschungsprojekte durchführt, sind die Unterschiede hingegen grösser. Da gibt es unter den effektiv oder potenziell Begünstigten beispielsweise privatrechtliche Institutionen, die jedoch von einer öffentlichen Trägerschaft unterstützt oder geleitet werden, private Institutionen ohne Gewinnabsicht oder auch Formen, die es ermöglichen, eine begünstigte Person von jener zu unterscheiden, die die Leistung erbringt. Gleiches gilt für die Bildung, auch wenn hier bei längerfristigen Unterstützungsleistungen genauer definiert wird, wer in den Genuss von öffentlichen Mitteln kommt und wer nicht.

Die Erweiterung des Konzepts der Öffentlichkeit als Trägerschaft einer Institution hat dazu geführt, dass es in unserem hauptsächlich öffentlichen System immer mehr formell private Einrichtungen gibt, die jedoch grösstenteils von öffentlichen Einrichtungen geleitet oder finanziert werden. Dies gibt es sowohl in den Universitätskantonen, wo das Ziel war, eine flexiblere Gestaltung der eigenen Institutionen zu ermöglichen, als auch in den Nichtuniversitätskantonen, wo es darum ging, die Ansiedlung und Entwicklung gewisser Hochschulaktivitäten zu fördern. In diesen Kantonen sind traditionell meist auch private Ausbildungsstätten vorhanden, welche eine öffentliche Finanzierung oder zumindest öffentliche Anerkennung anstreben. Entscheidungsträger sind meist die Kantone selbst, da sich der Bund an das Prinzip hält, dass seine Finanzierung von der Höhe der Unterstützung durch den Kanton abhängt. Dies ist zwar ein kluges Prinzip, das aber dazu tendiert, bestehende Unterschiede zu vergrössern, wie dies bei der kostenbasierten Unterstützung der Fall war, die wir nach Jahrzehnte langem Irrtum nun endlich aufgegeben haben.

Neben der öffentlichen Reglementierung der privaten Institutionen kommt es im Zuge der neuen Instrumente für die öffentliche Verwaltung, die gegen Ende des vergangenen Jahrhunderts mehr oder weniger gut entwickelt wurden, auch immer öfter zu einer Fast-Privatisierung von öffentlichen Einrichtungen, oder zumindest zu einer Art Autonomie, die sich in

Globalbudgets und Leistungsvereinbarungen äussert. Dabei geht es neben der finanziellen Unabhängigkeit oft vor allem darum, die Flexibilität zu nutzen, welche die Instrumente der Personalverwaltung nach privatem Modell bieten.

Um in der Schweiz als Universität zu gelten, musste eine Hochschule bisher zu einem grossen Teil von einem Kanton finanziert werden, um so auch Beiträge vom Bund oder von anderen Kantonen erhalten zu können. Mit den neuen Bestimmungen über den Status der Hochschulen, welche aus der nötigen Harmonisierung mit Europa hervorgingen, wurden schliesslich die Grundlagen geschaffen, um die Anerkennung der Qualität und das Anrecht auf öffentliche Unterstützung klar voneinander zu trennen. Wenn das Prinzip der Gleichbehandlung berücksichtigt werden muss, ist der Schritt vom Nicht-Verbieten zum Erlauben, zum Anerkennen und schliesslich zum (Mit-)Finanzieren oft klein, wie dies beim Gesundheitssystem ersichtlich ist. Es ist möglich, dass es zu einer Verstrickung in Streiffälle und zu höheren öffentlichen Ausgaben kommen wird, bis man irgendwann der Zeit nachtrauert, in der Privatschulen über ein hervorragendes, für die Schweiz in vielfacher Hinsicht sehr interessantes Bildungsangebot verfügten, ohne dass der Staat sich darum kümmern musste, ausser vielleicht dann, wenn es um regionalpolitische Interessen ging.

## Zwischen öffentlichem Dienst und privatem Bildungsangebot (MM)

*Dass Aufgaben im Gesundheitsbereich teilweise von Privaten übernommen werden, stört niemanden.*

*Wenn aber das Wissen oder die Weitergabe des Wissens in den Bereich des Privatsektors fällt,  
führt dies zum Skandal.*

*Öffentlicher und privater Sektor sind keine Gegensätze, sondern zwei Pole eines Kontinuums.*

**W**ird die universitäre Ausbildung als öffentliche Dienstleistung betrachtet, fällt die Finanzierung auf unterschiedliche Art und Weise den beteiligten behördlichen Ebenen zu, dem Herkunftskanton der Studenten, dem Universitätskanton, dem Bund.

Bei einer kostendeckenden Finanzierung pro Student, bei der die Gelder aus den Studiengebühren, vom Herkunftskanton oder Herkunftsland, vom Universitätskanton oder vom Bund stammen, hätte die Hochschule ein Interesse daran, so viele Studenten wie möglich aufzunehmen, egal, woher sie kommen. Internationale Studenten könnten in diesem Falle eine interessante Einnahmequelle (Unterkunft, Verpflegung usw.) darstellen.

In der Realität ist es nicht möglich, die Ausbildungskosten für ausländische Studierende auf deren Herkunftsland zu überwälzen, weshalb diese von der Universität selbst getragen werden müssen.

Einerseits pocht man auf die Präsenz ausländischer Studierender, um den internationalen Ruf einer Universität zu unterstreichen. Andererseits bestraft das Finanzierungsmodell jene Universitäten, die diesem Trend folgen.

Dabei gibt es in der Schweiz nur sehr wenige private Universitäten – seien diese nun auf Profit ausgerichtet oder nicht –, die nicht von öffentlichen Geldern abhängig sind. Diese könnten aber zahlreiche ausländische Studierende anziehen, da sie nicht den wirtschaftlichen Gesetzen der öffentlichen Einrichtungen unterstehen.

Man kann sich fragen, ob es unter der Voraussetzung des Erhalts eines angemessenen Qualitätsniveaus (auf öffentlicher, nationaler und internationaler Ebene) nicht wünschenswert wäre, in der tertiären Bildung vermehrt eine Entwicklung anzustreben in Richtung privater Hochschulen als Dienstleistungsanbieter. Die Schweiz verfügt über optimale Rahmenbedingungen (siehe Analogie mit dem Finanzplatz). Wenn die Zukunft in den immateriellen Gütern liegt, könnte dies ein wichtiger Aspekt sein.

Damit eine solche Entwicklung vorstellbar wird, müsste es auch kostengünstige Anbieter von gutem Niveau geben, die nur in der Lehre tätig sind (vielleicht wie ein College, oder wie Teile ausländischer Universitäten, die nur bestimmte Bildungsgänge mit hohen Anforderungen anbieten und sich dadurch selbst finanzieren können), und andere, die sich wie die traditionellen Schweizer Universitäten dagegen hauptsächlich auf die Forschung konzentrieren.

Ein allgemeines Modell, das weniger rigide ist als das heutige, und bei dem die Forschung die Grundlage einer guten Didaktik darstellt, könnte eine stärkere Differenzierung der verschiedenen Hochschultypen des öffentlichen Rechts (Universität, Fachhochschule, Pädagogische Hochschule) ermöglichen und auch die Entwicklung einer privaten „Bildungsindustrie“ fördern, was eine interessante Ergänzung zum öffentlichen Angebot wäre.

## Hochschulbildung: öffentliches und privates Gut

(BL)

*Wie viele Arbeiterfamilien bezahlen Steuern und ermöglichen so dem Sohn eines Arztes ein kostenloses Medizinstudium?*

**E**in grosser Teil der komplexen Diskussionen über die Studiengebühren ist auf die Eigenart des Gutes (oder des Produktes) Hochschulbildung zurückzuführen. Einerseits kann sie ohne Weiteres als *öffentliches Gut* betrachtet werden, das der gesamten Gesellschaft Vorteile bringt: Mehrere Studien zeigen nämlich, dass die öffentlichen Gelder für die Hochschulbildung einen sehr hohen wirtschaftlichen Nutzen haben, der zum Beispiel über jenem der öffentlichen Investitionen in die Infrastruktur liegt. Neben kulturellen und sozialen Vorteilen gibt es also auch rein wirtschaftliche Argumente, die dafür sprechen, dass ein Staat in die Hochschulbildung investiert. Mit dem Aufkommen der so genannten Wissensökonomie haben diese Argumente zunehmend an Bedeutung gewonnen.

Gleichzeitig bietet die Hochschulbildung auch direkte Vorteile für diejenigen Personen, welche eine solche vorweisen können: Alle Daten zeigen, dass das Bildungsniveau der wichtigste Faktor für einen leichteren Zugang zum Arbeitsmarkt ist und einen starken Einfluss auf die Höhe des Einkommens hat. So ist es berechtigt, die Hochschulbildung auch als *private Investition* anzusehen, die der betroffenen Person einen wirtschaftlichen Vorteil bietet. Sie müsste in diesem Fall also direkt vom Nutzniesser bezahlt werden, wie dies bereits in der Weiterbildung und bei Nachdiplomstudiengängen geschieht.

Abgesehen von der ideologischen Debatte zeigen diese Überlegungen, dass das tatsächliche Ziel in der Schaffung eines Gleichgewichts zwischen öffentlicher und privater Finanzierung der Hochschulbildung besteht. Dem steht heute in fast allen europäischen Ländern ein grösstenteils kostenloses Angebot gegenüber: Denn die Studiengebühren in der Grössenordnung von CHF 1000.- pro Jahr sind im Vergleich zu den Ausbildungskosten, die zwischen CHF 15 000.- für Sozialwissenschaften und CHF 50 000.- für Naturwissenschaften liegen (nicht zu sprechen von der Medizin) letztlich eher symbolische Beiträge.

Leider gibt es keine einfache Berechnung für den korrekten Beitrag seitens der Studenten – der theoretisch je nach Bereich, Universität usw. variieren könnte –, doch gemäss der internationalen Literatur dürfte eine angemessene Beitragsbeteiligung bei etwa einem Viertel der Ausbildungskosten liegen. In der Schweiz würde dies konkret Studiengebühren von etwa

CHF 4000.- pro Jahr für Geistes- und Sozialwissenschaften bedeuten, knapp CHF 10 000.- für die Fachbereiche Naturwissenschaften und Technik und noch höhere für die Medizin. Dies sind Beträge, die uns hoch erscheinen, in Wirklichkeit jedoch nur einen kleinen Teil der tatsächlichen Kosten der Hochschulbildung decken – dies unter Berücksichtigung der Lebenshaltungskosten des Studenten und des späteren Einkommens während des Arbeitslebens.

Die Diskussion über die Studiengebühren ist mit einem weiteren Ziel verbunden (zumindest in Mitteleuropa), nämlich mit dem Ziel, den Zugang zur Hochschulbildung auch weniger wohlhabenden Bevölkerungsschichten zu ermöglichen und somit sozioökonomische Ungerechtigkeiten zu reduzieren. Denn Unterschiede im Bildungsniveau sind einer der wichtigsten und immer wiederkehrenden Gründe für das soziale Gefälle und sie tragen dazu bei, dass dieses bestehen bleibt.

Dank einer kostenlosen Hochschulbildung soll also auch Kindern aus weniger wohlhabenden Familien ein Hochschulstudium ermöglicht werden. Statistiken zeigen jedoch, dass die Strategie der tiefen Gebühren zwar zu einem Anstieg der Zahl der Studenten führt (heute beginnen fast 40% einer Altersklasse ein Hochschulstudium), aber ineffizient ist bezüglich der Bekämpfung der sozialen Ungleichheiten.

Das Resultat ist nämlich, dass oftmals die Ausbildung von Kindern aus wohlhabenden Familien subventioniert wird, während sich minder Wohlhabende wegen der hohen Lebenshaltungskosten und der Notwendigkeit, sehr rasch ins Erwerbsleben einzusteigen, kein Studium leisten können. Eine ökonomische Sichtweise tendiert deshalb zu einem Modell mit relativ hohen Gebühren und einem selektiven Stipendiensystem, das sich nach dem Einkommen der Herkunftsfamilie richtet. Solch ein System erfordert in der Schweiz jedoch eine starke Harmonisierung der kantonalen Stipendienmodelle.

Ein weiterer Aspekt dieser Debatte ist, dass aus individueller Sicht nicht klar ist, ob sich die Investition in die Bildung lohnt: Es stimmt zwar, dass ein Studium zu einem im Durchschnitt höheren Einkommen führt; aber nicht jeder kann sich darauf verlassen, und es muss mehrere Jahre abgewartet werden, bis darüber Gewissheit besteht. Eine Lösung für dieses Problem könnte in einem System liegen, bei dem das Risiko *aufgeteilt* wird: Die bei der Immatrikulation zu bezahlenden Gebühren könnten etwa durch Darlehen ersetzt werden, die während des späteren Berufslebens, abgestimmt auf das Lohnniveau, zurückbezahlt werden. Solche Modelle wurden im Kontext der Erhöhung der Studiengebühren vor allem in den angelsächsischen Ländern eingeführt.

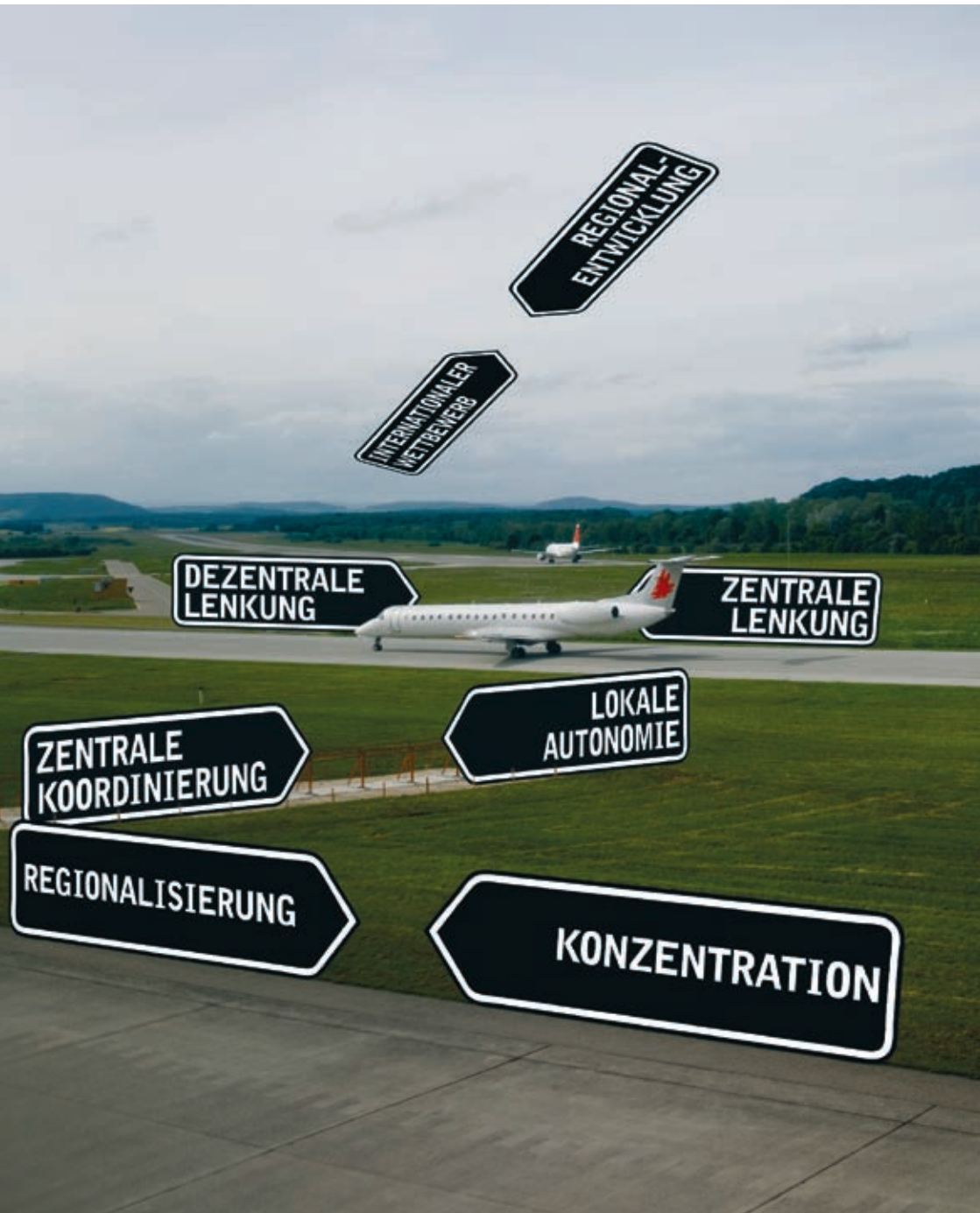
Weshalb gestaltet sich die Diskussion über die Studiengebühren trotz dieser offensichtlichen Tatsachen so schwierig? Möglicherweise aus zwei Gründen, einem allgemeinen und einem, der mit der Funktionsweise des Universitätssystems zusammenhängt.

Der erste Grund ist das neue Verständnis über die Rolle des Staates, das impliziert, dass gewisse öffentliche Dienstleistungen, wie eben die Hochschulbildung, kostenpflichtig sein sollten. So besteht die Angst, dass auch andere Bereiche wie zum Beispiel das Gesundheitswesen oder die Grundschulbildung das gleiche Schicksal erleiden könnten. Das Prinzip der kostenlosen Hochschulbildung ist also stark mit einer bestimmten Idee des Sozialstaates verbunden, der mit Steuergeldern finanziert wird und der Bürgerin und dem Bürger dafür eine ganze Reihe von Leistungen anbietet. Es ist kein Zufall, dass die angelsächsischen Länder, die eine andere Auffassung über die Rolle des Staates haben, bei der Einführung von Studiengebühren viel weiter fortgeschritten sind.

Der zweite Grund ist hingegen kultureller Natur und hängt mit der Vorstellung zusammen, dass die Hochschulbildung ein (zumindest teilweise) vom Nutziesser zu bezahlendes Produkt ist: Der zahlende Student soll das Recht haben, nicht nur über die Qualität der Ausbildung mitreden zu dürfen, sondern auch über deren Inhalt und Ausgestaltung. Dies ist in gewissen Fällen zweifellos positiv, da es eine verstärkte Kontrolle ermöglicht. Teilweise können jedoch Verzerrungen auftreten, gerade weil das Produkt Hochschulbildung zu komplex ist, als dass es von der Logik des Markts oder von den persönlichen Interessen der Studenten geleitet werden kann. Man denke etwa an das Risiko einer Überbewertung von kurzfristig nützlichen Aspekten gegenüber den Grundkompetenzen oder an die Tatsache, dass das mühelose Erhalten eines Titels höher gestellt werden könnte als die Qualität der Ausbildung. Auch darf man nicht vergessen, dass die Universitäten als öffentliche Produzenten von Kultur und Wissen gelten, was schlecht mit der systematischen Kommerzialisierung der Hochschulbildung zu vereinbaren ist. Auch hier geht es nicht nur um die Debatte „öffentlich versus privat“: Im Zentrum steht viel mehr eine korrekte Regulierung eines, wie so oft in diesem Bereich, sehr komplexen und vielfältigen „Marktes“, der die Wahlmöglichkeiten der einzelnen Akteure (Studenten und Familien) aber auch den Handlungsspielraum der Institutionen respektiert und gleichzeitig das Erreichen allgemeiner sozialer Ziele garantiert.



# Zentrum und Peripherie, Konzentration und Regionalisierung





## Eine nationale Politik zwischen Regionalismus und Globalisierung (MdA)

*Hätte eine nationale Planung eine Theaterschule in Verscio erlaubt?*

**D**ie Hochschulbildung und die Forschung sind zu einem entscheidenden Faktor für die Entwicklung der Regionen und Städte geworden. Eine Universität war während Jahrhunderten, wie auch der Bischofssitz, ein Statussymbol, mit dem sich aus traditionellen Gründen nur wenige Städte schmücken durften. Heute kann dieser Status durch Investitionen in Infrastruktur und qualifiziertes Personal immer schneller und von immer mehr Orten erlangt werden. Früher standen bei der Wahl des Studienorts vor allem familiäre und traditionelle Werte einer kleinen sozialen Elite im Vordergrund. Heute wird diese Wahl eher aufgrund des wissenschaftlichen Prestiges der Hochschulen vorgenommen, welche im Rahmen der zunehmenden kompetitiven Mittelverteilung über ausgeschriebene Forschungsprojekte besser oder schlechter abschneiden. Dies führt dazu, dass sich die Qualität der verschiedenen Standorte nun schneller ändern kann.

Einst fand der Wettbewerb auf internationaler Ebene oder zwischen wenigen Zentren eines Landes statt. Wegen der steigenden Zahl der Studenten und Forscher hat heute aber fast jeder Standort die Möglichkeit, an diesem Wettbewerb teilzunehmen. In den Regionen Luzern, Bodensee und Insubria sind in kurzer Zeit zahlreiche neue Projekte entstanden. Die Entwicklung bei den Schweizer Fachhochschulen ist nicht nur ein Zeichen neuer Ausbildungsformen, sondern kann auch als Wettbewerb zwischen den kleinen und grossen Ortschaften interpretiert werden.

Diese Entwicklung verschärft das Dilemma, mit dem man bereits zu Beginn des föderalistischen Staates konfrontiert war: Soll die Schweizer Hochschul- und Forschungspolitik die Mittel für eine bessere Sichtbarkeit und eine höhere Attraktivität im internationalen Vergleich auf wenige Standorte beschränken oder auf viele Standorten verteilen, damit das Entwicklungspotenzial gleichmässig verteilt wird?

Theoretisch müsste die Koordination zwischen Bund und Kantonen das optimale Gleichgewicht zwischen diesen beiden Möglichkeiten anstreben: Die Schaffung von Standorten mit genügend hoher Qualität, um international wettbewerbsfähig zu sein, und die Aufteilung der Mittel auf eine genügend hohe Zahl von Standorten, um so eine harmonische Entwicklung des Raumes zu fördern; letzteres ist ein wichtiger Faktor für die Lebensqualität in den

regionalen Zentren. Praktisch ist in einem föderalistischen System aber stets der Trend zur Regionalisierung vorherrschend, was nicht nur zu einer raschen Zunahme der Standorte führt. Denn ein hoher Dezentralisierungsdruck hat ebenfalls zur Folge, dass die Frage des „Wo?“ höher bewertet wird, als die Frage des „Was?“, wie das Paradebeispiel der zentralen Verwaltung zeigt, nämlich das der Eidgenössischen Technischen Hochschulen.

Andererseits fließen die staatlichen Mittel zunehmend in die Finanzierung der Teilnahme am europäischen System von Wettbewerb und regionaler Verteilung. Auch wenn es vielleicht nicht danach aussieht, so vernachlässigt der Staat seine Rolle als Regulator eines wettbewerbsfähigen Systems immer mehr; denn es ist ja heute auch nicht mehr vorstellbar, dass der Staat eine Industrie oder ein Produktionssystem leitet. Da Hochschulbildung und Forschung zu wichtigen Wirtschaftsfaktoren geworden sind, müssen auch die Grundregeln des wirtschaftlichen Wettbewerbs gelten: freies Unternehmertum und hoher Konkurrenzdruck auf globaler Ebene.

Der Unterschied besteht darin, dass die Subjekte keine Privatunternehmer sind, sondern lokale öffentliche Trägerschaften eines Wissenszentrums, das andere konkurrenziert. Da die Finanzierung durch Steuergelder die Finanzierung durch den Nutzniesser dominiert, setzt sich jeder Kanton und jede Stadt im Namen der öffentlichen Dienstleistung für die Interessen der eigenen Institutionen ein, unabhängig davon, ob diese öffentlich oder privat sind oder wem sie gehören.

Eine intelligente Verteilung der gemeinsamen Mittel wäre bereits ein ambitiöses Ziel für die nationale Politik; dabei gilt es, Paradoxe zu vermeiden, die durch die Konzentration auf einzelne Bereiche entstehen. Unser vielfältiges System (Eidgenössische Technische Hochschulen, kantonale Universitäten, kantonsübergreifende Fachhochschulen) ist sowohl ein wichtiges Element der Wettbewerbsfähigkeit als auch ein Risikofaktor, wenn es um Verwaltung und Planung geht.

Gerechtfertigt ist zum Beispiel, dass Bund und Kantone zusammen versuchen, die Entstehung didaktisch ähnlicher Angebote an nahe gelegenen Standorten zu vermeiden; dabei muss man aber sinnvollerweise den Überblick über das gesamte System behalten. Der Arbeitsmarkt und die lokale Entwicklung erlauben es nicht, dass man einfach entscheidet, die Nachdiplomstudiengänge an den Fachhochschulen zu begrenzen, ohne dabei auch andere ähnliche Ausbildungen im Auge zu behalten.

Die Schweiz besteht aus zu unterschiedlichen Regionen, als dass durch ein Bundesgesetz oder durch interkantonale Abkommen einheitliche Typologien und Regeln für alle Regionen festgelegt werden könnten. Ähnliche Bereiche, die in Zürich nebeneinander an Institutionen mit unterschiedlichem Profil existieren können, sind anderswo besser unter einem gemeinsamen Dach aufgehoben. Bei der schwierigen Aufgabe der angemessenen Verteilung der öffentlichen Mittel gibt es keine Abkürzung über den Weg von Typologien, denn bei dieser Verteilung sollen sowohl die Konkurrenzfähigkeit als auch die Wachstumschancen der einzelnen Regionen gefördert werden.

## Konzentration, Vielfalt und regionale Räume

(BL)

*Die Frage ist nicht, ob die Forschung auf grosse Zentren konzentriert werden soll oder nicht.*

*Die Frage ist, mit welchen organisatorischen Formen und regionalen Strategien sie gefördert werden kann.*

**S**eit mindestens zwanzig Jahren ist die Frage der verstärkten Konzentration der Forschung und der Hochschulbildung auch in der Schweiz aktuell: Einerseits wird argumentiert, unser Universitätssystem sei zu disparat, was der Qualität schade und hohe Kosten verursache. Andererseits gibt es Regionen und Kantone, die zu Gunsten der regionalen Entwicklung und des territorialen Gleichgewichts nicht nur die Existenz ihrer Hochschulen verteidigen, sondern auch diejenige einzelner Studiengänge und Institute.

Tatsächlich ist die Frage auch auf wissenschaftlicher Ebene stark umstritten: Es wird zwar zweifellos anerkannt, dass gewisse Forschungsbereiche wie etwa die Teilchenphysik, die auf hohe infrastrukturelle Investitionen angewiesen sind, eine bestimmte Konzentration erfordern. Doch bei einem Grossteil der Forschungsbereiche ist dies weniger offensichtlich. Um den Fortbestand eines Forschungsprojekts zu garantieren, müssen zwar minimale Anforderungen erfüllt sein, doch bereits einige Dutzend Personen können dafür ausreichen. Zudem gibt es keinen empirischen Beweis dafür, dass grosse Institutionen qualitativ hoch stehender und produktiver sind als kleine. Ein Ketteneffekt führt jedoch zu einer höheren Konzentration der Forschungsgelder in grossen Zentren: Eine grosse Universität mit gutem Ruf zieht meist die besseren Absolventen, Doktoranden und Professoren an; sie kann somit ihren Ruf weiter verbessern und erhält dadurch Fördermittel, durch die sie ihren Vorsprung gegenüber anderen Hochschulen wiederum ausbauen kann.

Eigentlich müsste das Problem anders angegangen werden: Die Frage ist nicht, ob die Forschung auf grosse Zentren konzentriert werden soll oder nicht, sondern welche organisatorischen Formen den Anforderungen der Forschung, aber auch der Regionalpolitik, am besten entsprechen. Diese Anforderungen sind je nach Bereich und je nach Ebene der Hochschulbildung sehr unterschiedlich; auch Forschung und Lehre haben nicht dieselben Anforderungen. Für viele Forschungsaktivitäten können vernetzte Strukturen wie etwa jene der Nationalen Forschungsschwerpunkte nützlicher sein als die Konzentration der gesamten Forschung an einem einzigen Standort, dies aus Gründen der Vielfalt (welche sich oft positiv auf die Forschung auswirkt, da sie mehr Optionen offen lässt), der Didaktik und auch wegen der positiven Auswirkungen auf die regionale Wirtschaft.

Andererseits ist eine gewisse Konzentration unumgänglich, vor allem dann, wenn das Forschungsvolumen oder die Anzahl der Studenten zu gering ist oder wenn Skaleneffekte auftreten. Wichtig ist nicht so sehr die Konzentration, sondern die Entwicklung von Organisationsformen, die es den verschiedenen Einheiten - Hochschulen, Fakultäten, Institute oder Labore - erlauben, zu funktionieren, sich in einem europäischen und globalen Umfeld zu profilieren und gute Qualitätsniveaus zu erreichen. Einheitliche oder formlose Modelle (wie die althergebrachten, in allen Bereichen tätigen Universitäten) können zumindest ausserhalb der grossen Zentren nur schwer solche Ziele erreichen. Eine selektive Strategie mit Nischengebieten, in denen man sich spezialisieren kann, bietet hingegen auch kleineren Universitäten und Instituten an weniger zentraler Lage interessante Entwicklungsmöglichkeiten.

Vom Standpunkt der Kantone und der regionalen Behörden aus betrachtet, impliziert diese Situation eine Veränderung der Sichtweise: Es geht nicht mehr darum, im Rahmen einer regionalen Förderung Bundesmittel zu bekommen, um damit womöglich in der Wüste Kathedralen zu errichten oder veraltete Strukturen weiterhin aufrecht zu erhalten. Es geht vielmehr darum, eine Strategie für Lehre, Forschung und Innovation zu entwickeln, sich die Bereiche zu schaffen, in denen man sich spezialisieren kann und die Integration zwischen den verschiedenen Akteuren - insbesondere zwischen öffentlicher Forschung und Privatwirtschaft - zu erleichtern. All dies erlaubt es den Hochschulen, sich zu positionieren und auf internationaler Ebene in bestimmten Nischen wettbewerbsfähig zu sein. Langfristig sind es also vor allem die Qualität der regionalen Innovationen und die Mobilisierung der vorhandenen Ressourcen zur Unterstützung der Innovation, welche entscheidende Auswirkungen auf die regionale Entwicklung haben.

Vor diesem Hintergrund besteht die Rolle des Bundes nicht mehr darin, eine gegebene Summe unter allen zu verteilen, sondern Anreize für eine aktive regionale Bildungs- und Innovationspolitik zu schaffen. Dabei muss akzeptiert werden, dass Qualität und Erfolg von Fall zu Fall und je nach Region sehr unterschiedlich sein können.

## Den Kuchen teilen oder gemeinsam backen

(MM)

*Für einige bedeutet Regionalpolitik, das Inhaltsverzeichnis und die Schlussfolgerung eines Buches in Airolo zu lassen und die dazwischen liegenden Seiten je nach Einwohnerzahl auf die verschiedenen Gemeinden des Kantons zu verteilen.*

**F**ür ein föderalistisches Land wie die Schweiz ist die Beziehung zwischen Zentrum und Peripherie und zwischen Konzentration und Regionalisierung stets ein wichtiges Thema von hoher Aktualität. Die begrenzte Grösse der Städte (und der Universitäten) und die geringen Distanzen haben zur Folge, dass es sich dabei eher um eine Frage der strategischen Kohärenz als um ein geographisches Problem handelt.

Jeder Forschungsbereich braucht jeweils eine eigene Strategie, die für Kohärenz innerhalb der Forschung, des Doktorats, des Grundstudiums und innerhalb der beruflichen Spezialisierung sorgt. Ob sich ein Krankenhaus für die praktische Ausbildung in Zürich oder in Chur befindet, ist nicht das Hauptproblem: Wichtig ist, dass eine gute Zusammenarbeit zwischen Chur und der nächsten Medizinfakultät besteht, damit die Studenten ein ausgezeichnetes Bildungsniveau erreichen können.

Kompliziert wird die Situation dann, wenn Aufgaben aus rein historischen Gründen an unterschiedliche Einrichtungen mit verschiedenen Trägerschaften oder an verschiedene Standorte vergeben werden.

Das deutlichste Beispiel hierzu liefert die Ausbildung in der Pädagogik und Didaktik: Die pädagogischen Fakultäten (oder Fakultäten für Erziehungswissenschaften, je nach Standort und Tradition) gehören zur Universität. Die Pädagogischen Hochschulen hingegen sind kantonale und bilden das Lehrpersonal aus; die an den Berufsschulen Lehrenden dagegen werden an einem eidgenössischen Institut ausgebildet. Das ist, wie wenn sich die Medizinfakultäten darauf beschränken müssten, über medizinische Theorien nachzudenken und

Grundlagenforschung zu betreiben, während regionale Fachhochschulen für Medizin, an denen nur minimal geforscht wird, die Ärzte ausbilden und Spezialisten beispielsweise für Arbeitsmedizin ihre Ausbildung an einem eidgenössischen Institut erhalten müssten.

Ich glaube, jeder ist sich bewusst, dass es sich hierbei nicht um eine ausgeklügelte Dezentralisierung handelt, die zum Ziel hat, regionale Kompetenzen zu fördern, sondern um eine Struktur, die zwar geschichtlich nachvollziehbar ist, jedoch nicht in eine akademische Entwicklungsstrategie mit hohen Qualitätsstandards passt.

Wir haben bewusst das paradoxe Beispiel der Medizin und das reale Beispiel für die Erziehungswissenschaften herangezogen, um die Polarität zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung zu verdeutlichen.

Aus geschichtlichen und politischen Gründen mag es notwendig sein, einzelne Funktionen oder Ausbildungsphasen zu dezentralisieren. Aber aus Gründen der internationalen Wettbewerbsfähigkeit brauchen wir eine klare, kohärente, strategische und wissenschaftliche Einheit. So können auch lokale Institutionen von den internationalen Netzwerken, dem wissenschaftlichen Prestige und dem Informationsreichtum eines starken akademischen Zentrums profitieren. Nicht an jedem Standort, an dem ein Bachelorabschluss angeboten wird, sei es als Erleichterung für die Studierenden oder um einen Beitrag an die regionale Entwicklung zu leisten, muss man danach streben, über das gesamte Hochschulangebot bis zum Doktorat zu verfügen und Forschung zu betreiben.

Im Spannungsfeld Zentrum - Peripherie geht es meist um die Frage, wo die Leitung angesiedelt wird und wo die politischen Verhandlungen stattfinden, nicht aber um ein geographisches Problem. Dasselbe gilt für die Wahl, wo Forschung betrieben werden soll und wohin neue Fördermittel fließen: Wird Regionalpolitik nur als Aufteilen eines Kuchens betrachtet, zeitigt jeder weitere Mitbewerber, dass die einzelnen Stücke kleiner werden. Wenn hingegen jeder Einzelne Hefe, Mehl und Eier mitbringt, liegt der Schwerpunkt nicht mehr auf der Aufteilung des Ganzen, sondern auf dem gemeinsamen Wachstum, für welches auch neue Akteure willkommen sind.



## Ein Ausblick. Keine Schlussfolgerung...

Wer eine Zukunftsvision oder -strategie oder gar ein programmatisches Dokument erwartet hat, ist von unserem Versuch bestimmt enttäuscht. Wir haben keine Lösungen erarbeitet. Uns ging es viel mehr um Denkanstöße, das Aufzeigen alternativer Optionen und um den Hinweis auf paradoxe Dinge. All das hat allenfalls dazu geführt, dass die Leserin oder der Leser nun verwirrter ist als zuvor.

Doch genau das ist im Grunde die wichtigste Schlussfolgerung, die wir selbst aus unserer zehnjährigen gemeinsamen Arbeit auf der Baustelle der Tessiner Universität gezogen haben. Wir brachten alle völlig unterschiedliche Erfahrungen und Ausbildungen mit: In der Forschung und im Hochschulbereich ist die Suche nach alternativen Lösungen und nach einem Gleichgewicht, das die Vielfalt respektiert, wichtiger als das Durchsetzen einer bestimmten Logik oder eines einzelnen Standpunktes.

Vielleicht wird das Universitätssystem auf diese Weise aus der Sicht der traditionellen Hochschulpolitik an Effizienz verlieren und weniger gut organisiert sein. Vielleicht ist es auch etwas weniger effizient in Bezug auf die „Ergebnisse“. Dagegen wird es so sehr wahrscheinlich besser in der Lage sein, die Innovation zu fördern... und das ist im Grunde genommen die Hauptaufgabe.

# Wer sind wir? Drei Sichtweisen auf das Hochschulsystem

Überlegungen zur Hochschulpolitik aus drei verschiedenen Blickwinkeln, von drei Personen, die zwar keine typischen Akademiker sind, aber dennoch alle fest daran glauben, dass die Hochschulbildung und die Forschung zentrale Elemente für die Entwicklung unseres Landes darstellen. Alle drei sind genug weit ins System involviert, um es zu verstehen, und genügend weit davon distanziert, um einen Blick von Aussen darauf werfen zu können.

Am Ende dieses Versuchs erscheint es uns nützlich, der Leserin und dem Leser eine weitere Anregung zu geben, wie der Text gelesen werden könnte, nämlich unter Berücksichtigung des persönlichen Erfahrungshintergrundes der drei Autoren.

## Mauro Martinoni. Die Vielfalt als Reichtum

Seit 1993 beschäftige ich mich mit der Hochschulpolitik; damals erhielt ich den Auftrag, das Universitätsprojekt für die italienische Schweiz auszuarbeiten.

Eines der ersten Probleme war die Suche nach dem „Modell der Schweizer Universität“, auf dem die neue Universität aufgebaut werden soll. Wir haben festgestellt, dass man zwar so tat, als gäbe es eines, doch in Wirklichkeit konnte es niemand eindeutig beschreiben. St. Gallen war anders organisiert als Zürich oder Genf. Das Theologiestudium in Genf war anders organisiert als jenes in Zürich, und sogar zwischen den beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen gab es Unterschiede. Auch die Autonomie der Fakultäten, die Beziehungen zur Politik und die Finanzierungsmodelle waren jeweils völlig unterschiedlich.

Es waren also perfekte Bedingungen, um sich eine neue Universität auszudenken, die den Erwartungen des dritten Jahrtausends entspricht und nicht jenen des 19. Jahrhunderts. Trotz oder dank fehlender verbindlicher Normen und der anfänglichen Skepsis hat das Projekt schliesslich Form angenommen.

Heute scheint eine neue Ära anzubrechen, ein neuer Verfassungsartikel besteht, ein neues Bundesgesetz entsteht. Man könnte hoffen – oder befürchten – dass endlich für Ordnung gesorgt wird: Durch die Ausarbeitung eines neuen, einheitlichen, klaren und leicht verständlichen Modells.

Ich habe mich genug lang mit der Vielfalt beschäftigt - in meiner Arbeit mit behinderten Menschen oder Minderheiten - um der Homogenität zu misstrauen.

Ein effizientes System legt Wert auf die Vielfalt, so wie die Natur es tut. Einen behinderten Menschen in ein Unternehmen zu integrieren, ist ein Misserfolg, wenn es aus Mitleid geschieht, ein Erfolg hingegen, wenn es das Arbeitsklima und das Zusammengehörigkeitsgefühl fördert.

Die Schaffung eines kohärenten Schweizer Universitätssystems ist eine faszinierende Herausforderung: Ich glaube, dass es ein Erfolg wird, wenn eine Vereinheitlichung der Prozesse die Voraussetzungen schafft, damit aus den Unterschieden eine reiche Vielfalt und Dynamik hervorgeht, damit die Mittel sinnvoll genutzt werden können und dynamische Rahmenbedingungen entstehen. Dies sollte mit möglichst wenig abstrakter Planung und bürokratischen Hürden geschehen.

Wir wissen, dass es kein schlechteres Urteil gibt, als eines, das einheitlich angewandt wird, ohne dass man auf die unterschiedlichen Kontexte eingeht: Die Universitäten, die Eidgenössischen Technischen Hochschulen, die Fachhochschulen und die Pädagogischen Hochschulen müssen autonome, unterschiedliche Akteure sein, die sich manchmal konkurrieren und stolz darauf sind, eigene strategische Entscheidungen treffen zu können - auch wenn diese nicht immer richtig sind.

## **Benedetto Lepori. *Zwischen Praxis und wissenschaftlichen Überlegungen zur Forschung***

Die Welt der Hochschulen habe ich Mitte der 90er-Jahre betreten. Zuerst als Mitarbeiter des Hochschulamtes des Kantons Tessin und ab 1996 als verantwortlicher Leiter des Forschungsdienstes der Universität Lugano und der Tessiner Fachhochschule.

Meine gesamte berufliche Karriere habe ich innerhalb der Universität durchlaufen, allerdings in einer sehr besonderen Position. Ich stand nicht direkt zwischen Forschung und Lehre, sondern hatte eher eine verwaltungstechnische Funktion, die sich jedoch auf das charakteristische Element der Universität konzentrierte, auf das Element, das die Universität vom Rest des Bildungssystems unterscheidet: die Schaffung von neuem Wissen (und nicht

nur die Weitergabe des Wissens). Aus Zufall und Interesse habe ich dann eigene Nachforschungen über die Hochschul- und Forschungspolitik angestellt.

Vom Verwalter bin ich so zu einem Beobachter dieses Universums geworden, als Teil der wissenschaftlichen Gemeinschaft, jedoch mit einer Forschungsaktivität, die meinen eigenen Beruf zum Objekt hat. So bin ich einerseits Teil der komplexen Leitung der Forschung und der Universität und erlebe die Konflikte zwischen den Akteuren, die sich oft vor allem auf ihre eigenen Interessen konzentrieren. Andererseits hat mich die Haltung des Forschers gelehrt, von solchen Details Abstand zu nehmen, um die Logik des Systems und die grossen Grundtendenzen zu beobachten – diese sind in Wirklichkeit oft unumgänglich und vom Verhalten der einzelnen Akteure völlig unabhängig. Auch habe ich festgestellt, dass eine Tendenz, die sich an den Universitäten auf der ganzen Welt beobachten lässt, früher oder später auch ihren Einfluss auf die Schweiz haben wird.

Ausserdem habe ich dank der Erfahrung beim Aufbau der Forschung an einer neuen Universität, wo noch keine Strukturen oder Traditionen, kein wissenschaftliches Personal aber auch kein Ruf vorhanden war, und wo der politische Einfluss sich in Grenzen hielt, auch gelernt, die Opportunitätsräume eines nationalen Systems zu nutzen, auch wenn dieses sehr starr und komplex erscheinen mag. Ich glaube nicht, dass dieses Bild durch die Politik verändert werden kann, sondern viel mehr durch die Innovationsfähigkeit der einzelnen Akteure, der Forschungsstrukturen und der Universitäten selbst.

## **Mauro Dell’Ambrogio. *Die Komplexität als Grundbaustein***

Nie hätte ich gedacht, dass ich mich je beruflich mit der Bildung und dem Hochschulwesen auseinandersetzen würde. Als ich zur Schule ging, fand ich einige Lehrer ganz interessant, aber das meiste habe ich mir selbst beigebracht. An der Universität sah ich mir zu Beginn des Semesters alle möglichen Kurse an, um danach nur die wenigen stimulierenden Kurse regelmässig zu besuchen, den Rest las ich allein. Die Dissertation habe ich schnell hinter mich gebracht; ich wollte die Universität hinter mir lassen, um endlich auch mit der Praxis konfrontiert zu sein. Mit den rigiden Studiengängen von heute hätte ich mein Studium womöglich gar nicht abgeschlossen. Deshalb habe ich keine Vorurteile gegenüber denjenigen, die ihr Studium abgebrochen haben, um zu zeigen, dass sie zu anderem fähig sind.

Als ich mich zuerst als Richter, dann als Kommandant einer Kantonspolizei und später als Chef einer weiteren bürokratischen Einrichtung ausgetobt hatte, wollte es der Zufall, dass ich Leiter eines Projekts zur Schaffung einer neuen Universität wurde; es war seit 100 Jahren das erste Projekt dieser Art in der Schweiz. Instinktiv wusste ich schon damals, dass sich Lehre und Forschung nicht wirklich leiten lassen, was sich mir inzwischen bestätigt hat. Lehre und Forschung lassen sich höchstens fördern, indem unnötige bürokratische Hindernisse und demotivierende Machtverhältnisse abgebaut werden. Dies habe ich später als Direktor einer Hochschule am eigenen Leib erfahren.

Durch meinen Kontakt zu Beamten, Polizisten, Lehrern, Professoren und Ärzten, durch meinen Kontakt zur Privatwirtschaft und meine regen Beziehungen zur Politik habe ich gelernt, Professionalität ohne übertriebene Ehrfurcht zu respektieren und zu schätzen. Ich habe gelernt, den Blick auf den Wald zu behalten und denjenigen zu vertrauen, die sich am besten um den einzelnen Baum kümmern. Zu den einzelnen Bäumen zählen auch politische und diplomatische Zeremonien, das Interessenspiel, die Rolle der Anreize, der Rhythmus des Überzeugens und des Entscheidens, die Last des guten Beispiels, die Imagepflege und die Begabung, andere zu motivieren. Die Pflege dieser Bäume lässt sich allerdings nicht immer an andere delegieren; jedem dieser Bäume kommt eine gewisse Aufmerksamkeit zu, aber nicht zu viel, sprich ohne Übertreibung und Perfektionismus, damit man in der Komplexität des Ganzen nicht untergeht. Wir sind uns dessen bewusst, dass sich die Welt auch ohne uns weiterdreht, teils vielleicht sogar besser. Die Kunst des Lenkens ist, soviel zu tun zu haben, dass man im Zweifelsfall delegiert, um sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.



## **Herausgeber**

Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF

## **Layout, Gestaltung**

Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF

## **Illustrationskonzept**

theredbox communication design, Lugano

## **Fotografien**

Umschlag - Kirche «San Giovanni Battista» von Mario Botta, Mogno: © Enrico Cano

Seite 9 - Genf: © Alberto Incrocci/Getty Images

Seite 19 - Gebirgstal: © David C Tomlinson/Getty Images

Seite 29 - Lugano: © DEA/G. Sosio/Getty Images

Seite 41 - Zürich: © Luis Castaneda/Getty Images

Seite 49 - Berner Seeland: © Studio Stöh Grünig

Seite 57 - Flughafen: © Peter von Felbert/Getty Images

© Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF

ISSN 1662-2634

