

HOCHSCHULE SCHWEIZ. EIN VORSCHLAG ZUR PROFILIERUNG IM INTERNATIONALEN UMFELD

KURZFASSUNG

APRIL 2004

Publikation: Barbara SPORN und Christian AEBERLI (2004): Hochschule Schweiz. Ein Vorschlag zur Profilierung im internationalen Umfeld. Zürich: AVENIR SUISSE

.....
Die Publikation kann bestellt werden per Telefon: 01 445 90 00; E-Mail: assistent@avenir-suisse.ch .
Die Studie ist auch direkt per Download ab www.avenir-suisse.ch verfügbar.

Die Studie «Hochschule Schweiz. Ein Vorschlag zur Profilierung im internationalen Umfeld» widerspiegelt die Sorge um die Attraktivität der Hochschulen in der Schweiz in einer sich rasch verändernden Ausbildungswelt. Durch das von den europäischen Bildungsministern 1999 unterzeichnete Abkommen von Bologna entsteht ein Hochschulraum mit 40 Ländern. Das schweizerische Fachhochschulgesetz von 1995 und weitere Erlasse erweitern und bereichern dazu die nationale Hochschullandschaft.

Beide Entwicklungen führen zu einer beträchtlichen Ausweitung des Angebots auf dem Bildungsmarkt. Junge Menschen werden in Zukunft ihre Ausbildungsstätte weniger nach der Nähe ihres Wohnorts auswählen, sondern vielmehr aufgrund der Qualität des Studienganges und des Prestiges der Hochschule. Dadurch intensiviert sich in Europa der Wettbewerb zwischen den Hochschulen, es entsteht aber auch ein Wettbewerb der Bildungsinstitutionen um die klügsten Köpfe. Da der Wohlstand eines Landes eng mit seinem Ausbildungsstand zusammenhängt, müssen die Schweizer Hochschulen in diesem internationalen Bildungswettbewerb ihre Stellung behaupten und verbessern.

Zusammenfassung der Studie

Theoretische Grundlagen — Die Studie «Hochschule Schweiz. Ein Vorschlag zur Profilierung im internationalen Umfeld» ist in vier Abschnitte gegliedert. Der erste Abschnitt (Kapitel 1 und 2) enthält die theoretischen Grundlagen der Studie. Die Steuerung und Koordination des Hochschulsystems werden als eine Kombination von drei Kräften dargestellt: erstens der Staat mit seinen Gesetzen und Verordnungen, zweitens die akademische Gemeinschaft und drittens der Bildungsmarkt. Diese drei Kräfte bilden die Ecken eines Dreiecks, in das sich ein Land mit seinen Hochschulen einordnen lässt. Die Position innerhalb dieses Dreiecks kennzeichnet die Ausprägung des Wettbewerbs innerhalb des Systems [vgl. Abbildung, S. 3]. Der Wettbewerb zwischen den Hochschulsystemen der Länder wird durch sieben Faktoren determiniert: durch die Qualität der Koordination, die Finanzierung, die Selektion der Studierenden, das System der Qualitätssicherung und die Profilbildung, zudem durch die Governance- und Leitungsstrukturen sowie die Autonomie der einzelnen Hochschulen.

Ist-Zustand Hochschule CH — Im zweiten Abschnitt (Kapitel 3 bis 6) wird der Ist-Zustand des schweizerischen Hochschulsystems aus der europäischen Aussensicht analysiert. Diese Analyse beruht im Wesentlichen auf den Interviews die Professor Barbara SPORN mit Expertinnen und Experten aus der schweizerischen Hochschulszene geführt hat. Die interviewten Exponenten der Hochschulen, des Bundes und der

Kantone stellen einen erheblichen Reformbedarf fest. Ein Hauptpunkt der Kritik ist das diffuse und unübersichtliche Steuerungssystem auf Bundesebene und das Spannungsverhältnis zwischen Bund und Kantonen. Wenig positiv wird auch das Fachhochschulsystem mit seinen komplexen und geradezu paralysierenden Führungsmechanismen beurteilt – die derzeitige Konstruktion der sieben Fachhochschulen wird gar als «Etikettenschwindel» bezeichnet. Zusätzlich zu den Interviews wurde auch ein Benchmarking des schweizerischen Hochschulsystems gegenüber jenem der Niederlande, Grossbritanniens und Österreichs angestellt. Der internationale Vergleich zeigt eine schwache Wettbewerbsintensität im Schweizer Hochschulsystem sowie einen Reformrückstand gegenüber den drei anderen Ländern. Gut bewertet werden können dagegen die leistungsfähigen Führungs- und Leitungsstrukturen der schweizerischen universitären Hochschulen. Ebenfalls positiv fallen die fortgeschrittenen Autonomiebestrebungen an den Universitäten und den Eidgenössischen Technischen Hochschulen auf.

Szenarien zur Hochschulentwicklung — Auf Basis der theoretischen Ansätze, der Ergebnisse der Interviews und des internationalen Vergleichs werden im dritten Abschnitt (Kapitel 7) fünf Szenarien zur schweizerischen Hochschulentwicklung beschrieben und diskutiert [vgl. Abbildung, S. 3].

Die «Eidgenössisch planerische Hochschule» (Szenario I) sieht eine zentrale Steuerung des Hochschulsystems durch den Staat mittels eines zentralen Masterplans vor. Die bisherigen Hochschultypen werden weiter ausgebaut. Über detaillierte Leistungsaufträge werden die verschiedenen Hochschulen koordiniert, so dass die erwünschten Aufgabenfelder abgedeckt werden können.

Im zweiten Szenario, «Autonome kooperatistische Hochschule», sind die einzelnen Hochschulen nahezu vollständig autonome Institutionen. Der Bund beziehungsweise die Kantone sind bloss noch für die Basisfinanzierung zuständig. Durch Kooperationen und teilweise sogar durch Zusammenschluss stärken die verschiedenen Hochschulen ihre Positionen im internationalen Wettbewerb.

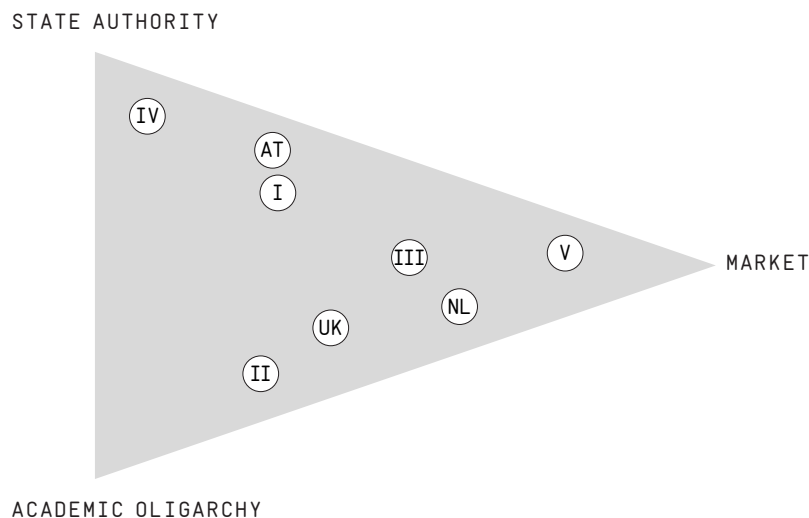
Die «International profilierte Hochschule» (Szenario III) richtet sich nach dem internationalen Wettbewerb und den aktuellen Trends aus. Es entsteht so ein attraktives wettbewerbsfähiges Profil. Der Staat zieht sich weitgehend aus der Steuerung und Koordination zurück. Im Hinblick auf die internationale Positionierung streben die Hochschulen Kooperationen mit attraktiven Partnern im In- und Ausland an.

Beim vierten Szenario, «Regional fokussierte Hochschule», erfolgt die Hochschulentwicklung in den bisherigen Bahnen. Der Fokus richtet sich nach innen und berück-

sichtigt vor allem die regionalen Bedürfnisse. Die föderalistische Steuerung bleibt bestehen. Koordination und Kooperation zwischen den Hochschulen berücksichtigen eher regionale als internationale Ansprüche.

Im fünften Szenario, «Multinationaler Bildungskonzern Schweiz» sind es globale Marktmechanismen, die das Hochschulsystem prägen. Teile der Hochschulen werden an private Träger im In- und Ausland verkauft. Die öffentliche Hand gewährleistet eine Rahmenkoordination. Innovation und Wettbewerb können sich ungehindert entfalten.

Die fünf Szenarien im Dreieck der Koordination



*I = Szenario Eidgenössisch planerische Hochschule, II = Autonom kooperatistische Hochschule
 III = International profilierte Hochschule, IV = Regional fokussierte Hochschule, V = Multinationaler Bildungskonzern Schweiz; AT = Österreich; NL = Niederlande, UK = Grossbritannien*

Quelle: Nach CLARK 1983

Trivalentes Hochschulsystem — Die von Barbara SPORN konzipierten Szenarien sind Idealtypen und zeigen mögliche Leitlinien der künftigen Entwicklung auf. Sie stellen jedoch keine Empfehlungen dar. Christian Aeberli nimmt im vierten Abschnitt (Kapitel 8) die Szenarien als Ausgangspunkt für einen Vorschlag für eine wettbewerbs- und zukunfts-fähige «Hochschule Schweiz». Vorgeschlagen wird ein trivalentes System, mit national, europäisch und global ausgerichteten Hochschulen. Diese neue Architektur des Hochschulraums Schweiz besteht aus zwei bis drei internationalen Spitzenhochschulen, mehreren im europäischen Wettbewerb leistungsfähigen Hochschulen sowie einigen Hochschulen mit regionaler Ausstrahlung, die aber national wettbewerbsfähig sind. Voraussetzungen zur Umsetzung dieses trivalenten Modells sind einerseits eine leistungs- und wirkungsabhängige finanzielle Steuerung der Hochschulen durch die Träger, andererseits eine weitgehende Autonomie der Hochschulen. Letztere beinhaltet: eine handlungsfähige Leitung; eine ausreichende Finanzierung inklusive der Möglichkeit, Studienbeiträge erheben zu können und die Möglichkeit, die Studierenden auszuwählen.

Trends

Hochschullandschaft Europa — Die Globalisierung macht vor dem Schul- und Bildungswesen nicht halt. Ausdruck dafür ist zum Beispiel die international angelegte Pisa-Studie, in der in 32 Ländern die Leistungsfähigkeit der Schülerinnen und Schüler am Ende der Volksschulzeit erhoben wurde. Oder auch das von 40 Staaten unterzeichnete Abkommen von Bologna. Mit der Umsetzung der Bologna-Deklaration werden die Studiengänge in Europa harmonisiert. Es entsteht eine neue grosse europäische Hochschullandschaft mit mehr Transparenz und Wettbewerb zwischen den einzelnen Hochschulen.

Künftige Studierende werden ihren Studienort immer öfter aufgrund des Profils und des Rufs einer Hochschule auswählen. Das gilt insbesondere für das an den Bachelor-Grad anschliessende Masterstudium. Dabei treten nationale Präferenzen in den Hintergrund. Ausschlaggebend für das Profil eines Bildungsstandorts werden qualitative Aspekte sein: das Renommee, die Betreuung, die Studiendauer, die Forschungsausstattung und andere Rahmenbedingungen.

Wissensgesellschaft — In der globalisierten Wissensgesellschaft und -ökonomie ist hoch qualifizierte Bildung von entscheidender Bedeutung. Dies gilt sowohl aus der übergeordneten, volkswirtschaftlichen Perspektive als auch aus individueller Sicht.

Denn hoch qualifizierte Bildung fördert nicht nur die Prosperität der Volkswirtschaft, sondern auch die Arbeitschancen und Lebensqualität der einzelnen Menschen.

Wissen und Information werden zu immer wichtigeren Produktionsfaktoren. In allen Wirtschaftsbereichen ist ein Anstieg der Qualitätsanforderungen zu beobachten. Weltweit ist eine steigende Nachfrage nach Hochqualifizierten zu erwarten. Bereits heute zeigen sich Engpässe bei der Suche nach akademisch qualifiziertem Personal.

Die Zahl der Hochschulabsolventen und -absolventinnen nimmt deshalb zu und wird weiter zunehmen – besonders an jenen Standorten, an denen attraktive Ausbildungsgänge angeboten werden. Mit der Erweiterung des Hochschulzugangs nimmt aber auch die Heterogenität der Interessen zu. Das Angebot muss also nicht nur hoch qualifizierte Bildung gewährleisten, es muss auch variantenreicher und differenzierter werden.

Wettbewerb um kluge Köpfe — Die wichtige Bedeutung der Hochschulen in einer globalisierten Wissensgesellschaft wird von immer mehr Menschen erkannt. Davon zeugen die in letzter Zeit in verschiedenen europäischen Ländern geführten Debatten zur Hochschulbildung. Während beispielsweise in Deutschland Eliteuniversitäten gefordert werden, soll in England rund die Hälfte der jungen Menschen ein Studium absolvieren können. Auch in anderen europäischen Ländern wird oder wurde die Hochschulbildung reformiert. In Europa ist ein regelrechter Wettbewerb um die besten Hochschulen, und damit auch um die besten Köpfe entbrannt.

In der Schweiz absolvieren 19 Prozent eines Jahrgangs ein Hochschulstudium [siehe Tabelle, S. 6]. Diese Zahl liegt deutlich unter dem OECD-Durchschnitt von 30 Prozent. Die tiefe Akademikerquote benachteiligt die jungen Schweizerinnen und Schweizer im Erwerbsleben; Nicht-Akademiker mit höherer Berufsbildung sehen sich immer öfter mit akademischen Mitbewerbern aus dem Ausland konfrontiert.

Mehr und bessere Bildung für mehr Studierende kostet Geld. Die aktuelle Finanzlage der öffentlichen Haushalte in Europa ist angespannt, nicht zuletzt, weil die sozialen Systeme in Schieflage geraten sind. Für das Hochschulsystem bleiben deshalb weniger öffentliche Gelder übrig. Es sind deshalb neue Einnahmequellen zu erschliessen. In England wurden zum Beispiel die Studiengebühren erhöht.

Anteil Hochschulabsolventen/-innen an der Bevölkerung
(in % der Altersgruppe beim Abschluss, 2001)

	TOTAL	NACH STUDIENDAUER		
		3- (<) 5 JAHRE	5-6 JAHRE	> 6 JAHRE
AUSTRALIEN	42,0%	33,3%	8,7%	-
FINNLAND	40,7%	22,4%	17,7%	0,5%
NEUSEELAND	40,2%	M	M	M
ISLAND	39,5%	33,9%	5,6%	-
DÄNEMARK	38,8%	33,5%	4,5%	0,8%
POLEN	38,6%	M	M	M
GROSSBRITANNIEN	37,4%	34,8%	2,5%	0,1%
JAPAN	32,8%	28,8%	4,0%	-
SPANIEN	32,1%	M	M	M
SCHWEDEN	29,6%	28,5%	1,2%	-
IRLAND	29,3%	15,3%	14,0%	-
FRANKREICH	25,0%	10,2%	14,0%	0,9%
ITALIEN	20,0%	2,1%	17,8%	-
DEUTSCHLAND	19,0%	6,4%	12,7%	-
SCHWEIZ	18,7%	7,4%	10,1%	1,1%
ÖSTERREICH	16,6%	2,1%	14,5%	-
TSCHECHIEN	14,1%	3,6%	10,5%	-
OECD-DURCHSCHNITT	30,3%	18,7%	9,8%	0,3%

M = Missing Data

Quelle: OECD, Education at a Glance, 2003

..... Globale, europäische und nationale Hochschulen

Die fünf Szenarien zur Hochschulentwicklung zeigen unterschiedliche Wege zur Profilbildung und Positionierung der Hochschulen in der Schweiz auf. Es wird jedoch ersichtlich, dass sich kompetitive Hochschulsysteme nicht nur national, sondern auch europäisch oder sogar global ausrichten müssen. Und, dass sie sich im jeweiligen Markt nur dann behaupten können, wenn sie mit Autonomie, einer starken Leitung sowie genügend finanziellen Mitteln ausgestattet sind.

Im Folgenden wird ein Vorschlag präsentiert, der sich vor allem auf die Szenarien «International profilierte Hochschule» und «Autonom kooperativistische Hochschule» abstützt. Bezüglich Steuerung wird ein nationaler Masterplan oder Steuerungsmechanismus vorgesehen, wie er im Szenario «Eidgenössisch planerische Hochschule» beschrieben wird. Der Masterplan beziehungsweise die staatliche Gesetzgebung und Finanzierung müssen die Richtung der Reform der Hochschule Schweiz vorgeben.

Stärkung des Bildungsstandorts — Der Bildungsstandort Schweiz soll gestärkt und weiter ausgebaut werden. Dafür ist der schweizerische Hochschulraum neu global, europäisch und auch national auszurichten. Vorgeschlagen wird ein trivalentes Hochschulsystem, das je unterschiedliche Ziele verfolgt, um den verschiedenen Interessen und Talenten der gerecht zu werden. Trivalent bedeutet auch, dass in der Schweiz neu drei unterschiedliche Hochschultypen mit spezifischer Ausrichtung, Ausstattung (auch finanzieller) und Ausstrahlung entstehen sollen, unabhängig von der bisherigen Etikettierung als Universität oder Fachhochschule.

Globale Hochschulen — Die globalen Hochschulen haben Spitzenausbildungsgänge und Spitzenforschung auf höchstem internationalem Niveau zum Ziel. Dies erfordert eine überdurchschnittliche Anzahl von Dozierenden und Forschenden sowie sehr gut qualifizierte Studierende. Exzellente Lehre, Betreuung und Forschung sowie hervorragende Weiterbildungsprogramme zeichnen diesen Hochschultypus aus. Viele Studierende kommen aus dem Ausland. Die meisten Absolventinnen und Absolventen schliessen das Studium mit einem Master oder Doktorat ab. Die Unterrichtssprache ist Englisch. Den Studierenden werden für das Studium geeignete Wohnmöglichkeiten angeboten. Beispiel für eine Spitzenhochschule in der Schweiz ist die Eidgenössische Technische Hochschule in Zürich.

Europäische Hochschulen — Dieser Typus Hochschule steht im nationalen und internationalen, insbesondere im europäischen Wettbewerb. Das Angebot richtet sich an

Studierende aus dem In- und Ausland. Die Stärken der internationalen Hochschulen liegen in der Lehre und Betreuung, der praxisorientierten Weiterbildung und der praxisorientierten Forschung. Die Ausbildungsgänge entsprechen vor allem den Bedürfnissen der Hochschulabsolventinnen und -absolventen die nach dem Studienabschluss einen Beruf ergreifen und nicht in die akademische Lehre oder die Forschung gehen. Etwa gleich viele Studentinnen und Studenten schliessen ihr Studium mit einem Bachelor- beziehungsweise Masterdiplom ab. Unterrichtssprachen sind die Landessprachen sowie Englisch. Diesem Hochschultypus entsprechen heute zum Beispiel die Universitäten Fribourg und St. Gallen, die Hochschule für Technik und Architektur Biel oder das Departement Wirtschaft der Fachhochschule beider Basel.

Nationale Hochschulen — Diese sind dem nationalen Wettbewerb ausgesetzt. Sie haben eher regionalen Charakter. Die Ausbildungsangebote richten sich in erster Linie an in der Schweiz lebende Personen. Es werden vorwiegend Studienrichtungen angeboten, die auf berufliche Tätigkeiten im Inland vorbereiten. Der Schwerpunkt an diesen Hochschulen liegt auf der Lehre und Betreuung sowie auf der höheren beruflichen Weiterbildung. Die Forschung hat dagegen nur einen kleinen Stellenwert und ist praxisorientiert. Dementsprechend wird das Studium an den meisten nationalen Hochschulen mit einem Bachelor-Diplom abgeschlossen; Master-Diplome können nur ausnahmsweise erworben werden. Der Unterricht erfolgt in der Regel in einer Landessprache. Beispiele für diesen Hochschultypus sind die Universität Luzern, die Hochschule für Holzwirtschaft Biel oder die Pädagogischen Hochschulen.

Die neue Architektur der schweizerischen Hochschullandschaft mit globalen, europäischen und nationalen Hochschulen lässt sich nicht verordnen. Sie kann lediglich durch subtile Steuerungsmechanismen in einer Wettbewerbsumgebung erreicht werden. Dazu ist ein Konsens über die zukünftige Ausrichtung der Hochschulen zwischen dem Bund und den Kantonen erforderlich. Die Rahmenbedingen beziehungsweise die Steuerung des Hochschulsystems sind in einem Masterplan festzulegen.

Im Folgenden wird das trivalente Hochschulsystem anhand der sich in der Studie wiederholenden Struktur aufgezeigt.

Koordination — Die Koordination und Steuerung der Hochschullandschaft Schweiz soll hauptsächlich über Marktmechanismen erfolgen und internationale Trends berücksichtigen. Dem Bund und den Kantonen fällt die Aufgabe zu, entsprechende Instrumente zur Steuerung und optimale Rahmenbedingungen zu schaffen beziehungsweise zur Verfügung zu stellen. Die Rolle des Staates gegenüber autonomer und flexibler agierenden Hochschulen muss neu definiert werden. Insbesondere ist darauf

zu achten, dass im Hochschulsystem Zuständigkeit und Verantwortung am gleichen Ort angesiedelt werden.

Auf Bundesebene sollten dazu die Zuständigkeiten der Hochschulen (Universitäten, Fachhochschulen und ETHs) in einem einzigen Amt für Bildung und Wissenschaft konzentriert werden. Parallel dazu wäre ein interkantonaler Hochschulrat mit Vertreterinnen und Vertretern des Bundes und der Kantone für die strategische Ausrichtung und finanzielle Ausstattung der Hochschulen einzusetzen. Dieser Hochschulrat könnte zusammen mit dem zuständigen Bundesamt auch die Vorlagen zuhanden des Bundesrats und des Parlaments vorbereiten. Für die wissenschaftlichen Belange und die Forschung könnte ein so genannter Akademierat gebildet werden.

Der Bund soll zuständig bleiben für die Anerkennung der Hochschulen und ihrer Diplome. Nur anerkannte Hochschulen sollen vom Bund und den Kantonen finanziell unterstützt werden. Die Hochschulsteuerung durch den Bund soll hauptsächlich über die Finanzen erfolgen. Dabei ist weniger das Angebot als die Nachfrageseite zu finanzieren; dies vor allem in Gestalt outputorientierter, subjektbezogener Pro-Kopf Beiträge.

Finanzierung — Die Finanzierung der Hochschulen erfolgt weiterhin durch den Bund und die Kantone. Damit wird anerkannt, dass die Hochschulen für die Kantone von grosser Bedeutung sind. Neben den positiven ökonomischen Auswirkungen haben sie auch regen Einfluss auf das gesellschaftliche und kulturelle Leben.

Dagegen sollen die kantonalen Beiträge für Studierende aus anderen Kantonen gemäss der interkantonalen Vereinbarung durch direkte Bundeszahlungen ersetzt werden. Damit entfallen ein grosser Verwaltungsaufwand und ein fragwürdiger Steuerungsmechanismus. Die interkantonalen Ausgleichszahlungen (vorwiegend durch Nicht-Hochschulkantone) sollen durch höhere Bundesbeiträge kompensiert werden. Dadurch erhält der Bund die notwendige Steuerungsmacht.

Angestrebt wird auch eine bessere Kosteneffizienz der Ausbildungsgänge. Insbesondere sollte eine Ausweitung des Angebots über die Nachfrage hinaus vermieden werden. Eine aktive, nachfrageorientierte Steuerung der finanziellen Ressourcen ist die fundamentale Voraussetzung für eine inhaltliche und strukturelle Innovation des Hochschulausbildungsangebots. Sie kann dazu führen, dass einzelne Studiengänge in der Schweiz mit kleiner Nachfrage geschlossen werden, wenn im europäischen Ausland ein gutes Angebot besteht und kein nationales oder volkswirtschaftliches Interesse die Fortführung des Fachbereichs notwendig macht.

Die Finanzierung der Hochschulen durch den Bund erfolgt im Hinblick auf das angestrebte trivalente Hochschulsystem. Sie setzt sich aus einem fixen Kostenbeitrag und einem leistungsabhängigen variablen Beitrag zusammen. Der fixe Beitrag des Bundes ist je nach angestrebtem Hochschultypus und Studiengang unterschiedlich. Der variable Betrag erfolgt nach Massgabe der Wirksamkeit der Hochschulen beziehungsweise ihrer Studiengänge, also aufgrund ihrer Leistungen in Lehre und Forschung.

Für die Lehre sollten outputorientierte Beiträge ausgerichtet werden. Deren Höhe könnte zum Beispiel anhand folgender Faktoren festgelegt werden:

- Zahl der Studierenden
- Internationalität (Anteil ausländischer Studierender)
- Effektivität (Abschlüsse, «Survival Rate»)
- Effizienz (Regelstudienzeiten)
- Profil, Spezialisierung (akademische Disziplinen)
- Unternehmerische Tätigkeiten (Weiterbildungsangebote, Auftragsforschung)
- Drittfinanzierung (Legate, Sponsoring)
- Finanzielle Beteiligung der Studierenden (Studiengebühren)
- Qualität (Ratings durch die Studierenden)
- Akademisches Niveau der Studierenden (BA, MA oder PhD)

Für die Forschung sollte sich die finanzielle Beteiligung des Bundes ebenfalls an Outputfaktoren, aber auch an den Forschungsleistungen bemessen. Diese könnten wie folgt gemessen werden:

- Zahl der Forschenden (kritische Masse)
- Beachtung (Zitationsindex)
- Akquisition von Drittmitteln (NF, KTI, EU, private Forschungsaufträge)
- Profil, Spezialisierung (akademische Disziplinen)
- Intensität (Betreuungsverhältnisse)

Vor dem Hintergrund der Finanzknappheit der öffentlichen Haushalte kann die Qualität der Ausbildung nur über zusätzliche Einnahmen gesichert werden. Dazu zählen vor allem mehr unternehmerische Tätigkeit sowie Studiengebühren. Parallel zu einer Studiengebührenerhöhung muss der Bund für ein gut ausgebautes Stipendien- und Darlehenssystem sorgen. Die Höhe der Studiengebühren ist von den Hochschulen selbst festzulegen.

Zudem sollte die Akquisition von zusätzlichen Drittmitteln ausgebaut werden (zum Beispiel Legate aus Stiftungen und von Einzelpersonen). Unternehmerische Tätigkeiten (Weiterbildung, Spin-offs, Studierendenheime, Buchhandlungen, Mensen, Auftragsforschung) der Hochschulen sollten speziell gefördert werden. Ganz

besonders müssen zusätzliche berufsbezogene und -begleitende wissenschaftliche Weiterbildungsangebote angeboten werden. Solche Programme stellen im Ausland eine wichtige Einnahmequelle dar (zum Beispiel Executive Programme). Als positive Nebenwirkung erhöhen diese Ausbildungsgänge den Austausch zwischen Wirtschaft und Hochschulen.

Selektion — Ein zentraler Parameter für die Qualität von Hochschulen ist die Leistungsfähigkeit der Studierenden. Die Hochschulen müssen deshalb nicht nur die Höhe der Studiengebühren selber festlegen, sondern auch ihre Studierenden selber auswählen dürfen.

Heute sind die Zugangsvoraussetzungen zu den Hochschulen in den kantonalen Universitätsgesetzen sowie in den Bundesgesetzen über die ETH und über die Fachhochschulen festgehalten. Als Bedingung für ein Studium wird in der Regel ein eidgenössischer oder eidgenössisch anerkannter Maturitätsausweis verlangt.

Eine Auswahl der Studierenden erfolgt am besten aufgrund von aussagekräftigen Bewerbungsdossiers. Für gewisse Studienrichtungen könnten zusätzlich geeignete Tests oder Prüfungen zur Anwendung kommen. Da die notwendigen Gesetzesänderungen zur Aufhebung des freien Hochschulzugangs mit Matur einige Zeit beanspruchen werden, ist in der nächsten Zeit die Selektion der Studierenden während des ersten Studienjahres vorzunehmen. Das ist zwar die etwas teurere Variante, das Ergebnis dürfte in etwa dasselbe sein.

Ohne Selektion der Studierenden vor Studienbeginn oder mindestens in der Anfangsphase des Studiums ist die Ausgestaltung eines international kompetitiven trivalenten Hochschulsystems kaum denkbar. Dies lässt sich am Beispiel der Universität St. Gallen illustrieren. Die Qualität des Studiums ist dort unter anderem deshalb so hoch, weil die ausländischen Studierenden eine selektive Zulassungsprüfung ablegen müssen. Eine weitere Selektionshürde für alle liegt dann im Bestehen der Prüfung nach dem ersten Studienjahr, das bezeichnenderweise Assessment-Stufe genannt wird.

Ohne Auswahlverfahren der Studierenden sowohl auf Stufe Bachelor- als dann auch wieder auf Stufe Masterstudium droht die Gefahr einer Nivellierung der Hochschulen nach unten – und damit eines Exodus der klügsten Köpfe an andere renommierte Hochschulen im Ausland.

Qualitätssicherung — Ein Hochschulsystem, das vorwiegend durch Wettbewerbs- und Markmechanismen gesteuert wird, erhält mehr Rückmeldungen über seine Wir-

kungsweise (Rankings, Renommee, Zulauf, Zitationsindexe usw.). Zudem basiert die Finanzierung dieser Hochschulen vorwiegend auf Wirkungsindikatoren.

Es wird davon ausgegangen, dass die Akteure im Hochschulbereich hohe Leistungen anstreben. Deshalb wird hier von Qualitätsentwicklung und nicht von Qualitätssicherung gesprochen. Qualitätsentwicklung erfordert Kenntnisse über die eigenen Stärken und Schwächen. Diese sind über interne und externe Evaluationsverfahren zu beschaffen.

Nationale Hochschulen vergleichen sich eher mit inländischen Schulen und streben allenfalls eine nationale Akkreditierung an. Europäische und globale Hochschulen suchen den Vergleich im Ausland und lassen sich allenfalls international akkreditieren.

Profilbildung — Die Wettbewerbsorientierung und damit zusammenhängend die Autonomie der Hochschulen einerseits, die Zunahme der Studierendenzahlen und damit das individuelle Interesse andererseits erfordern eine variantenreiche und differenzierte Hochschullandschaft. Daraus muss sich eine Profilbildung des Systems beziehungsweise der einzelnen Hochschulen ergeben, das die Nachfrage beziehungsweise die Interessen von Gesellschaft und Individuum berücksichtigt. Die Hochschulen müssen sich auf ihre Stärken konzentrieren und diese ausbauen.

Auf der Ebene des Systems müssen sich die Hochschulen einer der drei Kategorien zuordnen: Nationale Hochschulen mit berufsorientiertem Aus- und Weiterbildungsangebot, europäische Hochschulen mit akademischem Aus- und Weiterbildungsangebot und globale Hochschulen mit Forschung auf höchstem Niveau.

Auf der Ebene der einzelnen Hochschule ist das jeweilige Profil weiter auszudifferenzieren. Ziel der Profilbildung ist eine klare, strategische Positionierung und Ausrichtung der Hochschule, die eine hohe Attraktivität auf spezifische Gruppen von Studierenden und das erwünschte Personal ausübt, und die der Hochschule Vorteile im Wettbewerb verschafft.

Governance- und Leitungsstrukturen — Die Leitungs- und Entscheidungsstrukturen sollten auf Professionalität, Autonomie und Wettbewerb ausgerichtet werden. Die Rollen der Schulleitungen, der Dozierenden, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Studierenden müssen den neuen Gegebenheiten angepasst werden.

Vorbildlich festgehalten ist die Führungs- und Entscheidungsorganisation im Gesetz über die Universität Basel aus dem Jahr 1995. Es umfasst lediglich 29 Paragraphen. Darin ist der vom Regierungsrat gewählte und zwölf Mitglieder umfassende Universitätsrat

das oberste Entscheidungs- und Aufsichtsorgan. Rektor/in und Verwaltungsdirektor/in gehören dem Gremium mit beratender Stimme an. Der Universitätsrat definiert unter anderem im Einvernehmen mit der Universitätsleitung die Entwicklungsschwerpunkte und genehmigt die jährliche Berichterstattung der Universitätsleitung, weiter entscheidet er über die Schaffung und Aufhebung von Studiengängen.

Das Rektorat führt im Sinne eines Managements alle gesamtuniversitären Geschäfte, repräsentiert die Universität nach aussen und ist verantwortlich für die Programmplanung. Es genehmigt auch die Organisationsreglemente und führt die Berufungsverhandlungen. Die Vorsteherinnen und Vorsteher der Fakultäten und Departemente und ihre Gremien haben gegenüber dem Rektorat lediglich Antrags- oder Mitwirkungsbefugnisse.

Der Kanton Basel-Stadt stellt das Universitätsgut (Infrastruktur) zur Verfügung und das Parlament bewilligt mit dem Budget des Kantons jährlich einen Beitrag an die laufenden Ausgaben der Universität (Globalbudget). Als Entscheidungsgrundlage dient das Budget der Universität, das vom Rektorat verabschiedet und vom Universitätsrat genehmigt wird.

Die Universität Basel, aber auch die ETH und weitere kantonale Universitäten verfügen über schlanke, moderne Leitungs- und Entscheidungsstrukturen, die den Institutionen auf der Grundlage von Leistungsvereinbarungen weitgehende Autonomie übertragen. Erheblichen Nachholbedarf diesbezüglich besteht auf Seiten der Fachhochschulen.

Autonomie — Die Autonomie der einzelnen Hochschulen sollte gestärkt werden. Deshalb muss auch die Rolle des Staates gegenüber den autonomen und flexibler agierenden Hochschulen neu definiert werden. Insbesondere ist darauf zu achten, dass im Hochschulsystem Zuständigkeit und Verantwortung am gleichen Ort angesiedelt werden.

Die einzelnen Hochschulen müssen sich gemäss ihrem eigenen Profil entwickeln können. In Bezug auf das Angebot der Bildungsgänge und die innere Organisation sind sie autonom. Der Staat darf auf der Angebotsseite nur dann durch besondere Finanzierung eingreifen, wenn nationale Interessen dies erfordern.

Für die innere Organisation der Hochschulen gilt die Kernregel für eine moderne Unternehmensstruktur: «Structure follows strategy». Die Personal- und Sachressourcen müssen mit dem formulierten Profil der Hochschule in Einklang gebracht werden. Und das gelingt nur, wenn sie über uneingeschränkte Autonomie verfügt.

Konklusion

Die globale Bildungslandschaft verändert sich in Richtung eines weltweiten Hochschulmarkts. In Europa läuft diese Entwicklung beschleunigt ab. Dank «Bologna» entsteht in kürzester Zeit ein europäischer Hochschulraum, indem nationale Grenzen zweirangig sind. Tausende von Hochschulen in 40 Ländern mit Millionen von Studierenden bewegen sich darin. Und diese bildungshungrigen jungen Menschen werden nach den «besten» Studienangeboten Ausschau halten.

Die Schweiz hat beste Aussichten eine wichtige Rolle in diesem neuen Markt zu spielen, allerdings darf sie die Entwicklung nicht verschlafen. Die Bedeutsamkeit der laufenden Veränderungen wurde in Deutschland und England erkannt und hat auf politischer Ebene zu ersten Vorschlägen für Hochschulreformen geführt.

Mit dem trivalenten Hochschulsystem kann sich die Schweiz im europäischen Hochschulmarkt neu positionieren. Und zwar als attraktiver Bildungsstandort für leistungsfähige junge Leute aus dem In- und Ausland. Dazu beitragen können unter anderem auch die zentrale geografische Lage, der soziale Frieden sowie die innere Sicherheit, die kulturelle Vielfalt und die abwechslungsreiche Landschaft.

Wesentliche Voraussetzungen zum Gelingen des Vorhabens sind ausreichend Finanzen, leistungsabhängige und wirksamkeitsorientierte Steuerungsmechanismen für das Hochschulsystem sowie die Möglichkeit für die Hochschulen, ihre Studierenden auszuwählen oder zu selektionieren. Genügend finanzielle Mittel sind besonders notwendig für die Etablierung einer oder zwei so genannt globalen Hochschulen beziehungsweise Spitzenuniversitäten. Das Beispiel ETH Zürich beweist, dass Spitzenqualität ihren Preis hat. Aber auch für die erfolgreiche Positionierung der nationalen und europäischen Hochschulen ist eine Bündelung der Finanzen notwendig. Das bedingt ein Finanzierungssystem mit neuen Parametern wie zum Beispiel die Zahl der Abschlüsse auf den drei verschiedenen akademischen Stufen Bachelor, Master und Doktorat.

Die Qualität einer Hochschule hängt sehr stark von der Leistungsfähigkeit ihrer Studierenden ab. Wenn sich die schweizerischen Hochschulen im europäischen Markt mit einem qualitativ hoch stehenden und attraktiven Angebot etablieren wollen, sollte eine Selektion der Studierenden vorgenommen werden. Der freie Hochschulzugang zum Bachelor-Studium und die freie Zulassung zum Master-Studium sind durch ein Bewerbungsverfahren abzulösen. Ein Bachelor-Abschluss einer europäischen Hochschule sollte nicht automatisch zum Eintritt ins Master-Studium einer schweizerischen

Hochschule berechtigen. Eine Auswahl der Studierende ist auch nötig, um die unterschiedlichen Berechtigungen der Bildungsabschlüsse in Europa adäquat berücksichtigen zu können. Zum Beispiel kann heute ein Maturand oder eine Maturandin aus der Schweiz in Deutschland oder Frankreich ein Fachhochschulstudium beginnen - in der Schweiz ist das nur nach einjähriger Berufserfahrung möglich.

Die Chancen stehen gut, dass sich die Schweizer Hochschulen durch Professionalität, Qualität und Leistungsfähigkeit im neu entstehenden europäischen Hochschulraum an der Spitze positionieren können. Allerdings ist jetzt ein rasches Handeln notwendig. Denn auch andere Länder haben gemerkt, dass ihre Zukunft in der Bildung, im Wettbewerb um die klügsten Köpfe liegt.