

# Hochschulreform, Hochschul- und Studienfinanzierung in den Niederlanden

*Sijbolt J. Noorda*

## 1 Hochschulen in einer veränderten Gesellschaft

Wer über Hochschulen spricht, darf die historische Dimension nicht aus dem Auge verlieren. Die Geschichte der Universität wird häufig idealisiert. Wir verklären die Vergangenheit und pflegen Bilder von ihr. Wir schaffen uns selber die Vorstellung von früheren Zuständen.

Schon immer hat es Krisen der Universität gegeben. Die meisten haben die Universitäten zur Erneuerung, zur Neugestaltung herausgefordert. Einen Paradieszustand der Universität, den man wieder gewinnen möchte, gibt es meines Erachtens nicht. Für die Reproduktion der Universität gibt es – wie für jede soziale und kulturelle Institution – historische Beispiele, aber keine Vorbilder, die man einfach nachahmen kann. Nicht selten werden die klassischen Ideale der Universität wie die akademische Freiheit, die zweckfreie Forschung, die fehlende Einmischung des Staates unmittelbar in die Gegenwart übertragen. Als Parolen erweisen sie sich noch immer als wirkungsvoll; aber ihr Wert als praktische Hinweise zur Gestaltung der wissenschaftlichen Anstalten unserer Zeit ist sehr beschränkt, schon weil die Begriffe oft einen anderen semantischen Wert bekommen haben. Akademische Freiheit war einst eine Parole gegen die Macht des Adels und der Tradition. Jetzt steht sie für die professional integrity, wie das für viele andere Berufe auch der Fall ist.

Die Idee der Universität ist nicht umstritten. Forschung und Lehre sind akzeptierte Aufgaben im Gesamtinteresse der Gesellschaft. Wenn es aber konkret wird, haben Politiker, der Staat, die Wähler und die Steuerzahler, die Studenten, die Professoren, die Universitätsleitungen, die Unternehmer, die Journalisten sehr unterschiedliche Bilder von der Universität; und sie hegen und pflegen diese geradezu. Die unterschiedlichsten Vorstellungen über das, was die Universität im Kern ist und sein soll, stehen unverbunden nebeneinander: die Universität als Betrieb für den privaten oder allgemeinen Nutzen, die Universität als Bildungsanstalt, als Enklave der Belanglosigkeit und der akademischen Freiheit, oder die Universität als von Staat und Politik beherrschtes Gebiet, als Forschungsinstitution oder als Hochschule. Das öffentliche Bild der Universität ist nicht einheitlich, sondern ein Wirrwarr von Meinungen und Erfahrungen.

Die Universität lebt heutzutage nicht mehr in einem Elfenbeinturm. Dafür wird sie gepriesen, aber sie hat dieses Lob teuer bezahlen müssen. Sie ist zum Allgemeingut geworden, und deswegen ist sie denselben Mechanismen ausgesetzt wie alle gesellschaftlichen Institutionen. Ihre besondere Ehre, ihre Respektabilität ist konjunkturabhängig geworden, und ihr Schicksal ist genau so paradox wie das eines schönen und ruhigen Ferienortes, der im Fernsehen einem Millionenpublikum empfohlen wird. Verfassung, Verschulung, Vermarktung haben die Universität zu einem ganz normalen gesellschaftlichen Phänomen gemacht. Sie ist zum Gegenstand der allgemeinen Interessenkämpfe geworden. Weil fast alle am Interessenkampf Beteiligten einen kurzfristigen Vorteil erstreben, ist die Entwicklung der Universität dynamisch geworden. Dabei handelt es sich um eine Dynamik, die nicht von einem zielbewussten Streben herrührt, sondern das Resultat vieler zielbewusster Bestrebungen ist. In dieser Lage scheint für die Universitäten die politische Arena besonders wichtig geworden zu sein. Dort wird wie in einem Schiedsgericht über sie entschieden. Ihr selbst fällt dabei die Rolle des Angeklagten zu. Wir spielen diese Rolle mit Überzeugung, verneinen diese Rolle, versuchen, stichhaltige Alibi nachzuweisen oder gar das Gericht abzulehnen. Weil wir uns über die Zukunft nicht einig werden können, bleiben wir lieber bei der Tradition.

## 2 Etappen der Hochschulreform in den Niederlanden

Nach diesen allgemeinen Bemerkungen ist es hilfreich, einige niederländische Erfahrungen zur Konkretisierung des Gesagten darzulegen. Die moderne Hochschulgeschichte der Niederlande hat in den 60er Jahren mit einer ersten Krise der Universität begonnen, mit der schnellen Zunahme der Studentenzahlen, worauf die Universität in vielerlei Hinsicht nicht vorbereitet war. Auf diese neue Situation reagierte man mit der Abschaffung der Professorenuniversität und der Einführung eines professional managements, eingebettet in eine Räteverwaltung. Es war die Zeit großer Bauinvestitionen und der tief greifenden Verbesserung der akademischen Lehre: weniger Massenvorlesungen, mehr Seminare und Kolloquien. Zur gleichen Zeit wuchs die Zahl der Wissenschaftler an den Hochschulen beträchtlich, nicht zuletzt um den Anforderungen der Lehre gerecht werden zu können. Am Ende dieser Periode um 1980 wurde das Ergebnis dieser Entwicklungen erkennbar: sehr viel mehr Studenten, ein stark ausgedehnter Lehrbetrieb mit vielen relativ jungen Dozenten und Dozentinnen, für welche die Universität ein genauso angenehmer Aufenthaltsort war wie für die Studierenden. Sie hatten keinerlei externe Motivation, ihren Aufenthalt im Mutterleib der alma mater zu beenden. Damit war die zweite Krise der modernen Universität geboren.

Im Nachhinein betrachtet war diese Geschichte – wenigstens zum Teil – eine Geschichte des Selbstbetruges. Die Magie der von selbst wachsenden Universität war zu stark, um gleichzeitig Selbstkritik und Qualitätsbewusstsein zu fördern. Der große Zustrom von Studierenden und universitären Mitarbeitern hat fast alle bezaubert. Es wurde zu spät klar, dass die Forschung hinter der Lehre zurück geblieben war. Zu allem Überfluss wurde damals das Geld knapp, und es gab für die neue Generation nur wenige offene Stellen im Wissenschaftsbetrieb. Jetzt war die Antwort weniger einfach als am Ende der 60er Jahre. Damals konnte man die Umwandlung mit zusätzlichem Geld gestalten. Jetzt musste man sparen und verbessern zur gleichen Zeit. Mehr und Besseres machen mit weniger Mitteln, das wurde die Devise. Qualität und Effizienz wurden unsere ständigen Begleiter, und diese gemischte Gesellschaft hat uns seitdem nicht mehr verlassen.

Wie ging es Anfang der 80er Jahre weiter? Fortan wurde die Forschung nur unter der Bedingung finanziert, dass Forschungsvorhaben von nachweisbar qualifizierten Gruppen ausgeführt wurden. Die Studiendauer wurde auf vier Jahre begrenzt, mit einer Prüfung nach dem ersten Jahr, die über das Weiterstudium entschied, und einem abschließendem Examen nach vier Jahren. Es wurden neue Dienstränge für Professoren eingeführt mit entsprechender Gehaltsdifferenzierung, und es wurde eine neue Kategorie von Assistenten geschaffen, um der jungen Generation eine Chance zu bieten, in den Wissenschaftsbetrieb hinein zu wachsen. Die zweite Krise der modernen Universität hatte bei uns indirekt eine Stärkung der Selbstverwaltung der Hochschulen zur Folge. Dem Gesamtprogramm Autonomie und Qualität, auf das sich Staat und Hochschulen Mitte der 80er Jahre einigten, lagen zwei Ideen zu Grunde: Die Qualität der Lehre und der Forschung ist Sache der academic professionals. Die Lücke, die entsteht, wenn sich der Staat als Geldgeber langsam zurückzieht, kann nur von weitgehend selbständig operierenden Institutionen geschlossen werden. Diese Grundsätze haben zu einer deutlichen Zunahme der Lenkungs- und Verwaltungsautonomie der Universitäten im Verhältnis zum Staat geführt. Es ist, davon sind wir in Holland überzeugt, im Laufe der 80er Jahre ein Arrangement mit vielen wichtigen Verbesserungen zustande gekommen. Die Universitäten haben sich dazu verpflichtet, die schon bestehende Schwerpunktbildung und Qualitätssicherung für die wissenschaftliche Forschung fortzuentwickeln und im Bereich der Lehre ein neues System der Fremd-Evaluation einzuführen. Das hat dazu geführt, dass seit 15 Jahren Leistungs- bzw. Schwachstellenanalysen akzeptierte Aufgaben der Universität sind.

### 3 Probleme und Herausforderungen für die Hochschulen

Sie werden fragen: Haben Sie denn nach dieser zweiten Krise keine Probleme mehr? Machen Sie sich keine Sorgen; die haben auch wir noch immer, und zwar sowohl im Verhältnis zum Staat als auch innerhalb der Universität. Im Verhältnis zum Staat werden unsere Probleme hauptsächlich dadurch verursacht, dass der Staat nach wie vor unser Hauptfinanzier ist und dass er, wie jeder Geldgeber, keine Geschichten mit offenem Schluss mag. Die Höhe der für Stipendien benötigten Finanzmittel hat das Parlament Jahre lang dazu verführt, auf Mittel und Wege zu sinnen, um die realen Studienzeiten zu verkürzen. Die Bedeutung der schönen Begriffe Autonomie, Selbstverantwortung, Qualitätssicherung nimmt proportional zur drohenden Zunahme des Haushaltsdefizits ab. Man fürchtet nicht nur Geschichten mit offenem Schluss; man sucht auch ständig nach Möglichkeiten, um die Ausgaben für den Staatshaushalt zu reduzieren.

Überblickt man die moderne Geschichte der niederländischen Universitäten, kann man feststellen, dass die Gesamtentwicklung des Hochschulwesens zu positiven Ergebnissen geführt hat: Autonomie, Selbstverwaltung, Qualitätssicherung, Kostenbewusstsein, mehr Promotionen, kürzere Studienzeiten, bessere Forschungsprogramme in größerer Zusammenarbeit und ein stärkeres Wettbewerbsdenken. Aber es gibt heute immer noch wenigstens drei große Problemfelder. Und diese drei Problemfelder haben jeweils eine programmatische und eine finanzielle Seite.

#### 3.1 Die undifferenzierten Massenhochschulen

Das wirkliche Problem der Massenuniversität – die Amerikaner würden sagen: die Herausforderung, the challenge – haben wir nicht gelöst. Wir glauben noch immer an eine falsche Gleichheit, an das irreführende Gleichheitsprinzip, dass gleiche Chancen dieselben Chancen für alle bedeuten, dieselben Entwicklungsmöglichkeiten für alle. Die Zunahme der Studierenden von weniger als 10% einer Altersgruppe auf 30% bis 50% hat sich zuerst in Amerika und Japan vollzogen. Jetzt ist das auch bei uns eingetreten. Der Zunahme der Studierendenzahlen kann man mit einer größeren Differenzierung der Studienangebote begegnen. In einer veränderten Nachfragesituation ist mehr gefordert als die traditionelle forschungsorientierte Universität, in der die Lehre eher nebenher läuft. Es wäre viel zu teuer, für mehr Studierende einfach nur mehr traditionelle forschungsorientierte Universitäten einzurichten. So viele gute Forscher gibt es nicht. Wichtiger ist aber, dass die Studierenden nicht alle dasselbe Studienangebot brauchen. Zeitgleich mit dem Studentenzuwachs wurde weniger Geld pro Student zur Verfügung

gestellt. Zwar wurde der Gesamthaushalt für die Hochschulen wesentlich ausgeweitet. Die Mittel werden aber den Hochschulen immer seltener als Globalhaushalt zur Verfügung gestellt, sondern – wie wir es nennen – eher als etikettierte gezielte Finanzierung. Den Hochschulen wird mehr Verantwortung abverlangt, zugleich erfahren sie aber weniger Vertrauen seitens des Staates. Das alles hat zu einer neuen Phase staatlicher Einmischung geführt, zu einem neuen politischen Interesse an den Hochschulen. Die Universitäten werden von den Politikern mit ihren ökonomischen Interessen als eine Art öffentlicher Nutzbetrieb angesehen. An akademischer Kritik und Selbständigkeit hat man weniger Interesse.

Programmatisch braucht die Universität unserer Tage nach wie vor hohe Ziele: Weltklasse, excellence. Aber sie braucht auch darüber hinausgehende andere Ziele, weil die Gesellschaft hervorragende Qualitäten unterschiedlicher Art nachfragt und weil es unter den Studierenden sehr unterschiedliche Talente gibt. Die Gesellschaft braucht nicht nur Forscher und Spezialisten von Spitzenqualität, sondern auch Lehrer, Krankenschwestern und Pfleger von Spitzenqualität. Das führt dazu, dass wir sehr viel mehr als traditionell gewohnt unterschiedliche Ziele und vielerlei Spitzenqualität auf unterschiedlichen Ebenen anstreben und erreichen müssen. Vergessen Sie bitte die Idee, dass die Hochschule hauptsächlich an akademischer Spitzenqualität interessiert sei und dass sie die Aussteiger und Versager dieses Rennens als Beweis dafür wertet, dass sie in rechter Weise wählerisch und wettbewerbsfähig ist. Gerade in unserer Zeit des Massenstudiums sind programmatische Verschiedenheit und direkte persönliche Anteilnahme der Lehrer in coaching and tutoring gefordert. In monetäre Kategorien übersetzt bedeutet das: economies of scale existieren im Bereich der Lehre nicht.

Um diese programmatische Differenzierung anbieten zu können, braucht die Universität mehr Geld, als der Staat zu geben bereit ist. Kann mehr Geld ausschließlich vom Staat kommen? Ich glaube nicht. Die völlige finanzielle Abhängigkeit der Hochschulen vom Staat hat meines Erachtens viele erstarrende Effekte. Sie fördert den Wettbewerb um dieselben Mittel, und das hat Opportunismus und Gleichheit, Nachahmung derselben guten, geldwerten Ideen zur Folge. Gerade die Zunahme der staatlichen Finanzierung bedeutet keine Stimulierung der Selektivität, wohl aber eine Stimulierung der Sucht nach größeren Marktanteilen. Sie fördert natürlich die Bindung an den Staat. Die wichtigste Bindung, welche die Hochschule braucht, ist aber die Bindung zu ihren Studierenden. Ich glaube, dass Studiengebühren hier eine positive Funktion haben. Geld ist nicht nur Geld, sondern auch Bindungsmittel. „Ich habe dafür bezahlt, und deswegen habe ich ein Interesse daran, erfolgreich zu werden“. Der Zugang zu den Hochschulen muss ohne finan-

zielle Schwellen garantiert werden. Aber beachten Sie: die privaten Universitäten in den Vereinigten Staaten mit ihren hohen Studiengebühren verwenden etwa 50% und mehr davon für Stipendien für die Studierenden, die sich die hohen Studiengebühren nicht leisten können. Noch einmal: Geld ist nicht nur Geld, sondern auch ein Bindungsmittel zwischen den Hochschulen und ihren Studierenden.

Wenn man den Studierenden wirklich eine größere Verschiedenheit an programmatischen Studienmöglichkeiten anbieten will und muss, braucht man mehr Geld. wie schon gesagt: economies of scale gibt es im Bereich der Lehre nicht. Zusätzliches Geld sollte meines Erachtens nicht nur vom Staat kommen, sondern auch aus privaten Mitteln. In Holland bemerke ich öfters dazu: Wie ist es möglich, dass wir Holländer jedes Jahr zwölf Milliarden Euro für unseren Urlaub ins Ausland bringen, aber als Steuerzahler nicht bereit sind, eine Milliarde Euro pro Jahr zusätzlich für die Bildung zur Verfügung zu stellen?

### 3.2 Die neue gesellschaftliche Stellung der Hochschulen

Die Stellung der Universität in ihrer nationalen und internationalen Umgebung ist – jedenfalls bei uns – noch immer unsicher. Wir sind uns nicht einig darüber, was genau wir als Universitäten sein möchten, worauf wir im internationalen Bereich zielen möchten. Die Universität bewegt sich zwischen der Tradition eines Monasteriums und der Neuheit einer internationalen Universität, die sich im World Wide Web nicht mehr an eine geografische Lokation bindet. Natürlich war die Forschung immer schon international. Aber auch die Lehre muss mehr denn je als eine internationale Angelegenheit verstanden und durchgeführt werden. Die Welt wird international, und die Programme der Hochschulen sollten das widerspiegeln. Der Wettbewerb um Personal, Studierende und Entwicklungsmöglichkeiten ist ein internationaler Wettbewerb geworden. Tausende Studenten gehen vom ersten Studienjahr an ins Ausland und verbringen dort zum Teil das ganze Studium. Unsere Universitäten stehen in einem Wettbewerb mit Studienangeboten, die nicht institutions- und ortsgebunden sind. Zugleich wollen Industrie und Arbeitswelt in den Hochschulen mitreden. Die Grenzen zwischen der Universität und ihrer Umgebung verschwimmen.

Die Hochschule muss ihre Stellung ständig neu definieren und ihren Aufgaben die richtigen Prioritäten einräumen. Dieser Prozess und diese Dynamik spielen sich nicht nur an den Grenzen der Hochschulen, sondern auch in ihnen ab. Es droht eine wachsende Balkanisierung: zahlreiche Spezialisten, wenige universelle Akademiker, ein schwindender corporate spirit innerhalb der Universität. Es gibt eine vergleichende Umfrage unter ehe-

maligen Studierenden der Universitäten in den Vereinigten Staaten und in Deutschland, der Carnegie Survey aus dem Jahr 1994. Dort hat man die Alumni gefragt: „Fühlen Sie sich mit Ihrer Hochschule verbunden?“ In den Vereinigten Staaten haben 36% geantwortet „Ja, ich fühle mich mit meiner Hochschule sehr verbunden“ und nur 3% „Ich fühle mich überhaupt nicht mit meiner Hochschule verbunden.“ In Deutschland betragen die entsprechenden Werte 8% und 31%. Auf die Frage „Fühlen Sie sich mit Ihrem Fachgebiet verbunden?“ antworteten 77% in den Vereinigten Staaten und 62% in Deutschland, dass sie sich mit ihrem Fachgebiet sehr verbunden fühlten. Die Bindung der Ehemaligen an ihre Hochschulen ist in Deutschland und in den Niederlanden ebenfalls sehr viel lockerer als in den Vereinigten Staaten. Unsere Studierenden und Alumni wissen sich zwar mit ihrem Fachgebiet verbunden. Sie sind in ihrem Spezialistentum zu Hause, aber nicht in der Universität als Institution.

Veränderte nationale und internationale Umgebungen der Universitäten erfordern neue Bindungen, neue Weisen, sich in dieser Umgebung zu Hause zu fühlen, und auch neue finanzielle Verbindungen. Dafür muss sich die Universität als Ganze neu präsentieren. Ich zweifle, ob wir schon dazu im Stande sind. Hierzu zwei Beispiele.

Es gibt sehr viele internationale Förder-Fonds, private und öffentliche Programme wie die der Europäischen Union oder internationaler Stiftungen. Die Nutzung solcher Angebote durch die angelsächsische Welt ist sehr viel größer als seitens der Hochschulen in anderen europäischen Staaten. In den Niederlanden ist es noch immer eine Ausnahme, wenn private Sponsoren, Alumni oder andere Freunde der Universität die Hochschulen unterstützen. Woran liegt das? Ich bin davon überzeugt, dass es wenigstens teilweise damit zusammenhängt, dass unsere Hochschulgemeinschaft sich nur sehr schwer als Gemeinschaft nach außen zu präsentieren vermag. Unsere Streitigkeiten und Teilinteressen sind uns vielfach wichtiger als das Gemeinwohl der Institution. Und das ist nicht gerade eine Einladung für Außenstehende, sich mit der Universität zu verbinden und sie zu unterstützen.

Ein zweites Beispiel: Widmet sich die Hochschule wirklich den Interessen aller Studierenden gleichermaßen? Bei uns in Amsterdam erreichen von 100 Studienanfängern im Jurastudium nur 40 nach sechs bis sieben Jahren das Diplom. Ich bin sicher, dass diese 40 es zu Recht erhalten. Aber was ist mit den anderen? Kümmert sich die Fakultät um die 60 Erfolglosen in gleicher Weise, oder gar nicht? Ich fürchte, die Antwort ist negativ. Wenn man nur die Qualität der Diplome im Auge hat, verstehe ich das sogar. Wenn man aber fragt, was die Studierenden während ihrer Studienjahre an der Hochschule tun, wie möglichst viele von ihnen erfolgreich sein können und ob

man ihnen wirklich differenzierte Studienangebote macht, dann geht es nicht mehr nur um die heute Erfolgreichen, sondern um alle Studierenden. Schauen Sie beispielsweise nach Kalifornien. Dort gibt einige exzellente Universitäten: das System der University of California und einige private Universitäten wie etwa Stanford, darüber hinaus eine Reihe von staatlichen Universitäten auf der mittleren Ebene – wir würden sagen Fachhochschulen – schließlich die community colleges. Angesichts dieser Differenzierung versteht man, dass 60% bis 70% der jungen Generation an der Universität oder an einem College studieren, aber auf sehr unterschiedlichem Niveau und ihren Talenten entsprechend. Der amerikanische Arbeitsmarkt benötigt für 70% bis 80% der Jobs eine college education. Aber natürlich nicht eine derselben Art, wie wir sie in Holland und Deutschland traditionell an den Universitäten anbieten. Man muss eine differenzierte Ausbildung anbieten, und das haben wir versäumt. Dieses alte Problem haben wir immer noch nicht gelöst. Seit kurzem gibt die neue Struktur des Studiums mit Bachelor- und Master-Abschlüssen die Möglichkeit, dieses Vorhaben strukturell neu zu beginnen. Aber in unseren Köpfen muss sich noch vieles verändern, bevor es so weit ist.

So wird es ständig neue Herausforderungen für die Universitäten geben. Nehmen Sie nur die schwindende Attraktivität des Arbeitsplatzes Universität für junge Wissenschaftler. Meine Generation hat sich niemals darum kümmern müssen, aber jetzt kann das ein riesiges Problem werden, wenn wir es nicht schnell und richtig anpacken.

### 3.3 Das beschädigte Vertrauen der Gesellschaft in die Hochschulen

Für die Universitäten wird es nicht leicht sein und nicht rasch gehen, das angeschlagene Vertrauen seitens der Gesellschaft zurück zu gewinnen. Dafür brauchen wir vor allem mehr Einigkeit innerhalb der Universität. Unsere größte Schwäche ist die innere Gespaltenheit der Hochschulen: Innerhalb einer großen Universität gibt es die Traditionalisten, die Skeptiker, die marktorientierten Modernisten und noch viele andere Gruppen. Man muss versuchen, in einer solchen Situation zu einer größeren strategischen Einheit zu finden. Soweit ich sehe, sind wir auf dem europäischen Kontinent – gefangen in der Tradition der staatlichen Universitäten, wo alles gewissermaßen von selbst geht und wo man die gesicherte Position der akademischen Freiheit inne hat – es nicht gewohnt, uns als soziales Gefüge, als Universitätseinheit zu fühlen und zu verhalten. Deswegen kann man nicht erwarten, dass die Außenwelt ein gutes Bild von einer Universität gewinnt, wenn diese sich so verhält, als ob jede Wahrheit wahr und unwahr zugleich sei und man deswegen viel Widersprüchliches über diese Universität sagen kann. Wir müssen als er-



stes ein Leitbild der Universität zurückgewinnen, einen corporate spirit. Darin sehe ich meine erste Aufgabe als Leiter einer Universität. Das ist nicht leicht und bedarf einer ständigen internen Kommunikation; man muss sehr viel reden, immer wieder, immer über dieselben Themen.

Der gemeinsame Geist der Universität muss aber auch von außen an konkreten, praktischen Vorhaben erkennbar sein. Ich nenne nur einige kleinere Beispiele, wie wir das an meiner Universität in Amsterdam zu realisieren versuchen.

Das Institut für Didaktik in der Pädagogischen Fakultät der Universität hat zusammen mit einer Fachhochschule für die Lehrerbildung Partnerschaften mit verschiedenen Schulen in Amsterdam aufgebaut. Die Studierenden arbeiten einen Teil ihrer Studienzzeit in den Schulen unter Anleitung und Beratung der Lehrer sowie der Universitätsprofessoren. So entstehen intensive Kontakte zwischen einzelnen Stadtteilen und der Fakultät bzw. der Universität. Damit wird zugleich das soziale Bewusstsein der Studierenden und der Lehrenden gefördert. Andererseits wird auch der Stadt klar, dass die Universität etwas für die Stadt bedeuten möchte.

Wir haben in Amsterdam zahlreiche Schüler und Schülerinnen, deren Eltern nicht in Amsterdam oder in Holland geboren wurden, die als zweite oder dritte Generation der Einwanderer nach Amsterdam gekommen sind. Der Zugang zur Universität ist für diese Gruppe nicht einfach. Da hat man als Hochschule eine besondere Verantwortung. Und deswegen haben wir uns Folgendes ausgedacht: Eine Gruppe von ungefähr 200 Studierenden (mit demselben ausländischen Hintergrund) arbeitet part-time als Mentoren in Gymnasien und anderen Sekundarschulen, als Coaches, Tutors, Vorbilder für Schüler und Schülerinnen derselben Herkunft. Die Entscheidung der Jugendlichen, eine Universität zu besuchen, fällt viel früher als unmittelbar vor dem ersten Studienjahr. Sie fällt im Alter von 13 oder 14 Jahren. Wenn man also Einfluss auf künftige Studenten nehmen möchte, muss man sehr früh etwas tun.

Neue internationale Dimensionen sind wichtig. Wir haben vor drei bis vier Jahren den Entschluss gefasst, ein internationales Konsortium von vier Großstadtuniversitäten zu bilden. Dazu gehören die Freie Universität Berlin, das University College London, die New York University und die Universität Amsterdam. Wir werden bald als Konsortium etwa 10 bis 12 Master-Programme anbieten, in denen die Studierenden in der Regel einen Teil ihres Studiums in den Partnerländern verbringen. Man darf also nicht nur die indivi-

duellen Entscheidungen für ein Studium im Ausland beeinflussen, sondern man muss auch die Studienstrukturen entsprechend verändern.

Mit solchen Projekten muss man schrittweise voran gehen. Keine Hochschule kann das für eine andere tun, nur jede für sich. Es kann keine für alle einheitlichen Studienprogramme geben. Jede Hochschule muss die für sie geeigneten Vorhaben entwickeln und durchführen.

#### 4 Die Beteiligung der Studierenden an der Finanzierung

In Holland kennen wir schon seit Jahrzehnten Studiengebühren. Gegenwärtig betragen sie 1.500 Euro pro Studienjahr. Betrachtet man die aktuelle Kaufkraft dieses Betrages, ist er heute nicht höher als im Jahr 1947. Die Gebühren decken nur etwa 20% der direkten Kosten des Studiums und sind seit Jahrzehnten ein fester Bestandteil des Haushaltes der Hochschulen. Studiengebühren sind zwar auch ein Instrument zur Regulierung der Studiendauer. Ich möchte aber weitergehen und schlage vor: Die gegenwärtige Regelung sollte für die Bachelor-Studiengänge, also für das Erststudium bestehen bleiben. Für Master-Studiengänge sollte man aber höhere Gebühren fordern. Auf diese Weise könnten wir den Anteil der staatlichen Finanzierung des Erststudiums erhöhen und die Master-Programme völlig privat finanzieren. Das hätte zwei positive Effekte: mehr Geld für die Bachelor-Angebote und für ein darüber hinaus gehendes Weiterstudium privat finanzierte Master-Studiengänge. Studierende mit einem ersten Hochschulabschluss können sehr gut die Chancen und Risiken eines Weiterstudiums einschätzen. Ein Masterprogramm dauert ein bis zwei Jahre, und die geforderten Gebühren halten sich in einem kalkulierbaren Rahmen. Für die Universitäten brächte eine solche Regelung deutliche Vorteile, nicht nur finanziell. Ich habe schon gesagt, dass Geld auch als Bindungsmittel funktioniert, und der Studienerfolg trägt noch zusätzlich dazu bei.

Wir haben dieses Finanzierungssystem noch nicht. Ich sehe gegenwärtig nur geringe Chancen, dass man es einführen wird. Die Politiker streiten sich eher über den Sinn von Bachelor- und Masterphasen überhaupt oder über die (unerwünschte und) angebliche Selektivität der Masterphase. Der Universitätsminister hat vorgeschlagen, für Master-Studiengänge das Fünffache der normalen jährlichen Studiengebühren zu fordern, den Universitäten jedenfalls die Möglichkeit für eine solche Regelung zu schaffen. Das ganze Parlament außer seiner eigenen Partei war jedoch dagegen. Es werden vielleicht noch fünf oder sieben Jahre bis zu einer besseren Einsicht vergehen. Der Auffassung „Finanziere das Studium niedrig, aber staatlich“ ist auch bei uns noch immer weit verbreitet. Ich halte das nicht für gut.

Neben den Studiengebühren haben wir ein Stipendiensystem. Allerdings wurde das Mitte der 80er Jahre im Volumen reduziert und zugleich auf alle Studierenden ausgeweitet. Unabhängig von der eigenen und der familiären finanziellen Lage erhält jeder Student ein Grundstipendium von etwa 200 Euro im Monat. In Amsterdam reicht das aber nicht einmal für die Miete eines Zimmers. Die Folge: 70% der Studierenden haben einen Job von durchschnittlich 20 Stunden pro Woche. Für manche Studierende ist das Studium eine Nebentätigkeit, nicht die Hauptsache. Die Finanzierung des Lebensunterhalts ist für viele Studierende das größte Problem. Es wird noch dadurch befördert und gestärkt, dass diese Job-Kultur schon während der Schulzeit, lange vor der Universität einsetzt. Es gibt sogar Schulen, die ihre Stundenpläne darauf abstellen. Das hat natürlich mit consumerism und youth culture zu tun. Die Jugendlichen wollen sich schon mit 15 oder 16 Jahren vieles leisten, was die Eltern nicht bezahlen wollen oder können, und was sie deswegen selber finanzieren und dafür arbeiten. Das ist auch eine Frage an die Hochschulen. Kann man eine Veränderung erwarten oder muss man das Verhalten der Jugend hinnehmen? Entweder braucht man ein Stipendien-System, das besser ausgestattet ist, als wir es gegenwärtig bei uns haben. Wenn das nicht möglich ist, muss man das Studium so einrichten, dass es den Studierenden lediglich einen Aufwand von 25 Stunden pro Woche abverlangt. Die Folge: Sie sind erwerbstätig und studieren länger bei geringerer Präsenz in der Hochschule.

Schließlich eine besondere Herausforderung für die Universitäten. Es wird heutzutage mit Blick auf die Hochschulen viel vom Markt geredet. Der einzige für die Hochschule wichtige Markt ist der Markt des Personals. Aber gerade da, wo die Hochschule unbedingt für junge Leute attraktiv sein muss, drohen große Risiken. Wie kann die Universität ein attraktiver Arbeitgeber bleiben bzw. wieder werden? Das ist nicht nur eine Frage des Gehalts (eine Laufbahn wählt man aus unterschiedlichen Gründen); es hat aber doch auch mit Geld zu tun.

Die Universität Princeton hat im vergangenen Jahr zwei unserer besten Physiker abgeworben. Sie sind nicht dorthin gegangen, weil sie ein höheres Gehalt bekommen, sondern weil man ihnen bessere Bedingungen für ihre Forschung bieten konnte.

In Holland haben wir mehreren Generationen junger Forscher kaum eine Zukunft und Arbeitsplätze in der Universität bieten können. Die finanziellen Möglichkeiten reichten dafür einfach nicht aus. Erst jetzt sieht man ein, dass dies ein großes Risiko für die zukünftige Qualität der Forschung darstellt.

Wir haben lange Zeit geglaubt, dass es für unsere Schulen immer ausreichend gute Lehrer und Lehrerinnen geben werde. Mittlerweile wissen wir, dass dies nicht selbstverständlich ist und nicht ohne weiteres gelingt. Das gleiche erleben wir jetzt in einigen Bereichen der Hochschulen. Wir sind nicht mehr attraktiv für die Besten unter den jungen Wissenschaftlern. Es liegt nicht immer am zu geringen Gehalt. Es ist auch eine Frage der Entwicklungsmöglichkeiten, des Status, des sozialen Ansehens und des Respekts.

Die Universität darf sich nicht an ihrer Vergangenheit orientieren und ihre Geschichte noch einmal zurückräumen wollen. Wir müssen das Vertrauen der Öffentlichkeit zurückgewinnen. Dazu muss sich die Hochschule offensiv auf neue Möglichkeiten einlassen und sich möglichst homogen nach außen präsentieren. Traditionelle Lösungen reichen nicht aus, gerade nicht im finanziellen Bereich.

Es war nicht meine Absicht, Ihnen die Erfahrungen Ihres Nachbarn als nachahmenswerte Vorbilder vorzuführen. So einfach geht das nicht. Ich hoffe aber, Ihnen zumindest Anlass zum Nachdenken geboten und einige Herausforderungen für Ihre hochschulpolitische Kreativität benannt zu haben.

**Anschrift des Verfassers:**

Prof. Dr. Sijbolt J. Noorda  
Präsident der Universität Amsterdam  
Spui 21  
1012 WX Amsterdam  
The Netherlands