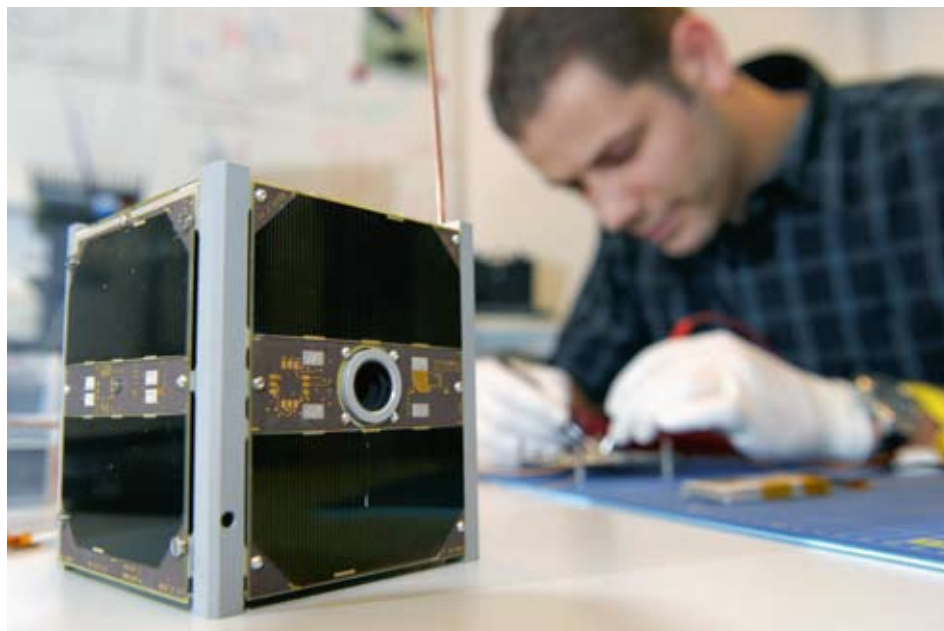


# Die Schweiz im Wettbewerb der Wissensgesellschaft: Was sind die Wirkungen des HFKG?

Bildungs-, Forschungs- und Innovationsaktivitäten sind einem starken globalen Wettbewerb ausgesetzt. Ihr Erfolg und Misserfolg betrifft unmittelbar die Schweizer Wirtschaft und deren komparative Wettbewerbsfähigkeit. Die Hochschullandschaft Schweiz steht gut da, hat aber dringenden Reformbedarf. Der Entwurf zum Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG) adressiert dies. Schafft er aber die notwendigen Grundlagen für einen «wettbewerbsfähigen, durchlässigen und qualitativ hochstehenden Hochschulraum Schweiz»? Die Bilanz fällt durchgezogen aus. Damit die Schweiz in 20 Jahren zu den fünf führenden Innovationsländern der Welt gehören kann, sind grundsätzliche Korrekturen am Gesetzesvorschlag notwendig.



Dem Schweizer Hochschulsystem stehen grosse Herausforderungen bevor. Um internationale Spitzenforschung weiterhin anziehen zu können, sind Internationalisierungsgrad und Durchlässigkeit in der Forschung weiter zu erhöhen. Im Bild: Bau des Mini-Satelliten Swisscube an der EPF Lausanne. Bild: Keystone

## Stand und Herausforderungen

Das schweizerische Wissenschaftssystem hat offenkundige Stärken. Zusammen mit einer leistungsstarken und innovativen Wirtschaft legt es die Grundlage dafür, dass die Schweiz jeweils in den vordersten Rängen der Innovationsstatistiken rangiert. Innovation ist der Treiber für Wertschöpfung und Wohlstand. Da die Innovationsstatistiken den politischen Weichenstellungen in der Bildungspolitik um Jahre nachhinken, wäre es jedoch falsch, sich auf den Lorbeeren der Vergan-

genheit auszuruhen: Dem Schweizer Hochschulsystem stehen grosse Herausforderungen bevor.<sup>1</sup> In den vergangenen Jahren hat sich ein Wandel im Technologieportfolio der Schweiz vollzogen. Es zeigt sich eine Verschiebung weg von den traditionellen Feldern hin zu den dynamischen, rasch wachsenden Bereichen wie z.B. Biotechnologie oder Informations- und Kommunikationstechnologie. Bemerkenswert ist dabei, dass diese Entwicklung weitestgehend von den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) getragen wird, zum Teil mit einer stark internationalisierten Forschung und Entwicklung. Dieser Trend ist weiter zu forcieren. In der Schweiz beläuft sich der Anteil an High- und Medium-Tech-Industrien am Bruttoinlandprodukt (BIP) auf 11,5%; im OECD-Mittel liegt der Anteil bei 8,8%. Dies widerspiegelt eine überdurchschnittliche Ausrichtung auf wissens- und technologieintensive Branchen der Schweizer Industrie. Um internationale Spitzenforschung anzuziehen, sind Internationalisierungsgrad und Durchlässigkeit in der Forschung weiter zu erhöhen. Die führende Stellung bei Patenten und Publikationen pro Kopf ist nicht ausrei-



**Dr. Rudolf Minsch**  
Chefökonom, Mitglied der Geschäftsleitung economiesuisse, Zürich



**Prof. Dr. Oliver Gassmann**  
Professor für Innovationsmanagement und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen

<sup>1</sup> Vgl. Gassmann, O., Perez-Freije, J. Enkel, E. (2006): Die Schweiz im Wettbewerb der Wissensgesellschaft. Economiesuisse, Zürich.

chend; die Schweiz muss vielmehr die Wert-schöpfungstiefe in der Wissensgenerierung und -transformation beherrschen.

Die Leistungsfähigkeit des Schweizer Wis-senschaftssystems liegt im internationalen Vergleich noch auf einem hohen Niveau. Da andere Volkswirtschaften im Wettbewerb der Wissensgesellschaft dem Hochschulsystem klare Prioritäten und hohe finanzielle Mittel zuweisen, ist ein Positionsverlust der Schweiz vorprogrammiert, wenn sich die Schweizer Hochschulpolitik nicht auf die neuen Ver-hältnisse einstellt. Um unter den dynamisch-kompetitiven Bedingungen bestehen zu kön-nen, bieten die Leitprinzipien Exzellenz, Autonomie und Marktorientierung Hebel für eine grundlegende Reform der Forschung und Lehre (siehe *Kasten 1*).

### Was leistet das HFKG?

Werden dank dem HFKG die Schweizer Hochschulen exzellenter, autonomer und marktorientierter? Die Bilanz fällt gemischt aus. Das HFKG hat zwei entscheidende Vor-teile:

- Erstens führt es ein Referenzkostensystem ein, bei dem die Finanzierung der Hoch-

schulen für ihre Lehrleistungen auf der Basis der durchschnittlichen Kosten er-folgt. Die Kosten für die Lehre werden durch dieses System zwischen den Hoch-schulen direkt vergleichbar. Diese Kosten-transparenz wird dazu führen, dass in der politischen Diskussion die Kosten-Nut-zen-Analyse objektiver erfolgen kann und strategische Entscheide fundierter gefällt werden können.

- Zweitens reduziert das HFKG die organi-satorische Komplexität, indem die Zahl der Koordinationsorgane zwischen Bund und Kantonen stark verkleinert wird. Dies sind zwar wichtige Schritte zu einem kompetitiven Hochschulraum Schweiz, aber nicht ausreichende.

### Zur Exzellenz

Die konkrete Ausgestaltung der Hoch-schulkonferenz als zentrales Steuerungsorgan genügt den Anforderungen nicht. Die Hoch-schulkonferenz mit einer schwachen Stellung des Bundes – gegenüber 14 bzw. 26 Vertre-tern der Kantone – mag aus regionalpoli-tischer Optik Sinn machen; für ein auf Exzel-lenz ausgerichtetes Hochschulsystem ist die gewählte Struktur aber ungeeignet. Es ist absehbar, dass unter der gewählten Ent-scheidstruktur die Besitzstände gewahrt und allfällige Opfer symmetrisch unter den Hochschulstandorten verteilt werden. Die für den internationalen Wettbewerb der Wis-sensgesellschaften notwendige Ausrichtung auf Exzellenz wird damit nicht erreicht.

### Zur Autonomie

Die Autonomie der Hochschulen wird im HFKG gross geschrieben. Konkrete Schritte zur Stärkung der Autonomie werden aber keine unternommen. Die geplante Festlegung des Fachhochschulprofils durch den Hoch-schulrat widerspricht sogar dem Autonomie-gedanken. Wie im Obligationenrecht die Organisationsformen der juristischen Per-sonen vorgegeben werden, sollte auch das HFKG vorschreiben, wie die Hochschulen organisiert sein müssen, damit sie akkredi-tiert werden. Die Autonomie der Hochschu-len wird erst dann sichergestellt, wenn eine Good-Governance-Struktur von den Hoch-schulträgern eingefordert wird: Die jewei-ligen Kantone bzw. der Bund als Eigentümer ihrer Hochschulen haben die strategische Ausrichtung über Leistungsverträge festzule-gen. Die Leistungsverträge sind von einem mit unabhängigen Personen besetzten Rat vorzubereiten und mit den Trägerkantonen abzuschliessen. Diesem Rat ist für das Er-arbeiten der Strategie der notwendige gesetz-liche Spielraum zu gewähren. Ohne eine sol-che verbindliche Good-Governance-Struktur

Kasten 1

### Leitprinzipien für die Hochschulpolitik

#### Exzellenz

Oberste Priorität für die Schweizer Hochschu-len müssen das Erreichen und die Sicherung der bestmöglichen Qualität in Forschung, Lehre und Technologietransfer haben. Die Organisations- und Leitungsstrukturen sind so auszugestalten, dass sie dieses Ziel nicht behindern, sondern im Gegenteil unterstützen. Auch das HFKG ist darauf auszurichten, dass es die bestmögliche Qualität an Hochschulen fördert. Das Erreichen von Exzel-lenz ist an zwei Bedingungen geknüpft: Erstens entsteht Exzellenz nur dann, wenn sich Hoch-schulen vor allem durch Qualität, Leistung und Eigeninitiative unterscheiden und ihre eigenen wissenschaftlichen und strukturellen Profile ent-wickeln können. Dazu gehört, dass die Hochschu-len ihre Prioritäten aufgrund ihrer Stärken setzen und auf eine vollständige Forschungsabdeckung verzichten. Mit anderen Worten sollen sich Hoch-schulen auf das spezialisieren können, was sie besonders gut machen. Zweitens ist die konse- quente Ausrichtung auf Exzellenz damit verbun- den, dass auch bei der Ressourcenallokation Prio- ritäten gesetzt werden. Eine im politischen Pro- zess oft beobachtete Besitzstandwahrung und Opfersymmetrie ist hingegen hinderlich für die Qualitätssteigerung im Hochschulbereich.

#### Autonomie

Nur autonome Institutionen haben die nötige Freiheit, sich in einem vom Wettbewerb ge- prägten Umfeld mit eigenständigen Strategien profilieren zu können. Dies bedeutet, dass die Hochschulen über einen grösseren strategischen

Handlungsspielraum verfügen sollen. Dazu ge- hören in erster Linie eigene Entscheidungsbefug- nisse in Lehre und Forschung sowie umfassende Kompetenzen im Personal- und Finanzbereich. Die heutige organisatorische Komplexität, welche den Wissenschaftsbetrieb lähmt, ist zu reduzie- ren.

#### Marktorientierung

Bildung und Wissenschaft als marktfähige Dienstleistungen zu begreifen, die sich an Wün- schen und Bedürfnissen eines Marktes orientie- ren, fällt der Schweiz noch schwer. Die Forderung nach mehr Wirtschaftlichkeit und Marktorientie- rung im Hochschulbereich wurde vor nicht allzu langer Zeit mit der Begründung zurückgewiesen, Ökonomisierung bedeute Dekultivierung. Im Zuge des globalen Wissenswettbewerbs sind jedoch Veränderungen zu beobachten. Wie die interna- tional renommiertesten Hochschulen demons- trieren, führt die Marktorientierung zu einer höheren Bildungs- und Forschungsqualität. Der Wettbewerb im Bildungsbereich bedingt Markt- orientierung. Die Logik des Marktes hingegen er- fordert wiederum autonome Institutionen, die sich möglichst frei bewegen und Entscheidungen frei treffen können. Die heutige Auffassung von Wissensschaffung, technologischem Fortschritt und Innovationen hebt die Rolle von Netzwerken zwischen Staat, Universitäten und Wirtschaft hervor. Dies bedingt ein stärkeres Bekenntnis des Staates zu mehr Wettbewerb und Deregulierung und somit eine zunehmende Marktorientierung im Hochschulbereich.

verkommt der im HFKG extensiv gebrauchte Begriff der Autonomie zum blossen Lippenbekenntnis.

#### Zur Marktorientierung

Das HFKG ist auch in Bezug auf die Marktorientierung nur unzureichend. Da sich die Finanzierung nach der Anzahl Studierenden richtet, werden sich die Hochschulen zwar bemühen, ihre Attraktivität zu erhöhen. Allerdings richtet sich der Anreiz lediglich darauf, möglichst viele Studierende anzuziehen. Die Bemessung der Finanzierung ausschliesslich aufgrund von Quantitätskriterien fördert somit Masse statt Klasse: Die Eintrittsbarrieren an Hochschulen werden gesenkt und die Abschlussraten auf Kosten der Qualität erhöht. Dringend notwendig sind daher zusätzlich Qualitätskriterien, die sich nicht auf den Input, sondern auf den Output beziehen.

Die Ausbildungsqualität liesse sich idealerweise durch den Kompetenzzuwachs der Studierenden an einer Hochschule oder durch den Vergleich der Kompetenzen zwischen den Hochschulen messen. Eine solche direkte Messung der Ausbildungsqualität auf Hochschulstufe ist aber kaum praktikabel, da die Ausbildung an Hochschulen – im Gegensatz etwa zu den Gymnasien – nicht vorwiegend Basiswissen, sondern ein hohes Mass an Spezialwissen beinhaltet. Allerdings besteht durchaus die Möglichkeit, die Ausbildungsqualität indirekt – d.h. über die Qualität der Absolventen – zu messen: Diejenigen Studiengänge, deren Absolventen im Arbeitsmarkt (Wirtschaft, Forschung, Verwaltung) gefragt sind, machen vieles richtig. Erfolg auf dem Arbeitsmarkt ist ein klares Indiz dafür, dass die richtigen Kompetenzen vermittelt werden und die Ausbildungsqualität hoch ist. Wir empfehlen daher, indirekte Qualitätskriterien einzuführen: Ähnlich den internationalen Rankings in der Executive Education (z.B. Financial Times) könnten der Einstiegslohn im Unternehmen sowie die Lohnentwicklung (z.B. nach fünf Jahren) gemessen werden. Zudem sollte im Sinne einer raschen Erwerbsfähigkeit erfasst werden, wie lange ein Studierender nach Abschluss benötigt, bis er eine Stelle findet. Die Mitberücksichtigung des Arbeitsmarktes führt dazu, dass die Hochschulen einen Qualitätswettbewerb starten. Der Wille zur Qualitätsverbesserung ist eine entscheidende Voraussetzung für Exzellenz im Schweizer Hochschulbereich.

#### Fazit

Das HFKG orientiert sich stark am Status quo der heutigen Hochschullandschaft. Die Organisationsstruktur und die Finanzie-

rungsart führen dazu, dass Exzellenz, Autonomie und Marktorientierung nicht hinreichend gefördert werden. Damit wird eine grosse Chance verpasst, geht es doch darum, dass sich das Schweizer Wissenschaftssystem im internationalen Wettbewerb behaupten kann. Dabei kann und muss nicht jede Hochschule in der Champions League mitspielen. Es ist für die Wirtschaft und Gesellschaft genauso wichtig, dass Hochschulen eine qualitativ hoch stehende Ausbildung für den hiesigen Arbeitsmarkt anbieten. Es macht daher Sinn, regional-nationale Hochschulen für lokale Bedürfnisse einerseits und europäisch-globale Hochschulen mit hoher internationaler Reputation andererseits zu unterscheiden. Letztere sind typischerweise stark in Forschung und ziehen multinationale Unternehmen aus dem Ausland zu hoch spezialisierter Zusammenarbeit in Forschung, Ausbildung und Praxisprojekte an. Indikatoren für europäisch-globale Hochschulen sind beispielsweise die Position in internationalen Rankings, der Zitationsimpact und die Drittmittelakquisition.

Für die Wirtschaft – und damit den Wohlstand in diesem Land – ist die Exzellenz in der Forschung zentral. Nur dank dem Wissens- und Technologietransfer, der vor allem über die Anstellung von exzellenten jungen Forscherinnen und Forschern erfolgt, können die Unternehmen in der Schweiz weiterhin hohe Innovationsleistungen erbringen. Notwendig ist somit eine durch strategische Ausrichtung und Leistungswettbewerb vorzunehmende Differenzierung von Hochschulen mit globalem oder europäischem Niveau und von nationalen Lehr- und Forschungshochschulen. Dieser Strukturwandel kann und soll nicht auf dem Reissbrett der Bildungsverwaltung oder politischer Gremien, sondern durch leistungsorientierte Finanzierung und Autonomie der Hochschulen erfolgen. Das HFKG adressiert diese Vision nur ungenügend. Der Gesetzesentwurf ist daher so anzupassen, dass Exzellenz, Autonomie und Marktorientierung im Hochschulwesen gefördert werden. ■