

Das Centrum für Hochschulentwicklung der Bertelsmann Stiftung

Die Idee, Hochschulen zu entfesseln

Detlef Müller-Böling

In die deutsche Hochschullandschaft ist Bewegung gekommen. Einer der Motoren dieses Prozesses ist das Centrum für Hochschulentwicklung, das auch künftig plant, als Unruhe-Stifter am Aufbrechen verkrusteter Strukturen mitzuwirken.

Das deutsche Hochschulsystem war zu Beginn der 90er-Jahre an vielen Stellen nicht mehr den veränderten gesellschaftlichen Bedingungen gewachsen. Unterfinanzierung, unflexible Entscheidungs- und Haushaltsstrukturen, einengende staatliche Steuerung und in manchen Köpfen Denkbarrieren, wenn es um strukturelle Veränderungen ging, prägten die Hochschulen. „Wir brauchen eine Institution, die Modell-Lösungen für ein zukunftsträchtiges Hochschulsystem entwickelt, die anhand internationaler Beispiele aufzeigt, wie andere ähnliche Probleme gelöst haben, und die unabhängig ihre Ideen und Konzepte bei den Hochschulen ebenso wie bei politischen Entscheidungsträgern publik macht“, forderte der damalige Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann Stiftung Reinhard Mohn. Auch die Hochschulrektoren, vertreten durch ihren damaligen Präsidenten der Hochschulrektorenkonferenz Prof. Dr. Hans-Uwe Erichsen, sahen Veränderungen als überfällig an. Gemeinsam gründeten sie 1994 das gemeinnützige CHE Centrum für Hochschulentwicklung mit Sitz in Gütersloh, um den Entwicklungsprozess des Hochschulsystems voranzubringen.

Fortschritt durch Wettbewerb

Das CHE versuchte zu Beginn, aus internationalen Überblicken wesentliche Handlungsfelder zu identifizieren. Schnell wurde deutlich, dass Wettbewerb Hochschulen voranbringt und dass für Wettbewerb die Transparenz im Sinne einer Bewertung von Leistungen und der Festlegung angemessener, qualitätsorientierter Maßstäbe in Forschung und Lehre entscheidend ist.

1998 kam daher das CHE mit seinem ersten Hochschulranking, damals noch unter dem

Titel „CHE-Studienführer“, heraus. Medienpartner war die Stiftung Warentest. Anfangs sehr zum Entsetzen einiger Professoren, die den Untergang der Wissenschaft befürchteten, weil „der Rang einer Hochschule neben Babywindeln und Handytarifen“ festgestellt wurde. Heute ist die Zustimmung für das CHE-Hochschulranking groß. Es soll vor allem Studienanfängern und Studierenden als Orientierungshilfe bei der Wahl der richtigen Hochschule dienen. Aber auch an den Universitäten hat es sich mittlerweile als Anhaltspunkt für interne Stärken-Schwächen-Analysen durchgesetzt. Die Hochschulen nutzen die Daten, um Optimierungsprozesse einzuleiten.



Mit über 30 Fächern gilt das CHE-Ranking als das umfassendste und detaillierteste Ranking in Deutschland und für deutschsprachige Universitäten und Fachhochschulen der Nachbarländer. Neben Fakten zu Studium, Lehre, Ausstattung und Forschung umfasst es Urteile von über 300.000 Studierenden über die Studienbedingungen an ihrer Hochschule sowie die Reputation der Fachbereiche unter den Professoren der einzelnen Fächer. Die Ergebnisse werden jährlich Anfang Mai in Kooperation mit der Wochenzeitung *DIE ZEIT* veröffentlicht und darüber hinaus im Internet unter „www.das-ranking.de“ frei zugänglich gemacht. Auch international hat das CHE-Ranking ein hohes Renommee erworben, weil es grundsätzlich nicht die ganze Hochschule bewertet, sondern strikt fachbezogen vergleicht. Die Bewertung erfolgt aus den Ergebnissen vieler Einzelindikatoren (z. B. im Lehrangebot, der Betreuung, der Ausstattung). Auch hier wird auf eine Gesamtbewertung verzichtet. Jeder Nutzer kann somit seine Hochschule nach eigenen Kriterien aus-

wählen oder Hochschulen unter verschiedenen Gesichtspunkten vergleichen.

Das CHE konnte sich mit seinen Ideen für die Hochschullandschaft immer frei und unabhängig von Wirtschaft und Parteien positionieren. Es hat sich mit vielen Themen quer zu politischen oder gesellschaftlichen Denkmustern gestellt.

Reizthema Studienfinanzierung

Dabei geht es nicht nur um Denkanstöße für innovative Entwicklungen. Maßgeblich für die erarbeiteten Konzepte war und ist immer die praktikable Umsetzungsmöglichkeit in die konkrete Arbeit. Neue Ideen und Modelle werden gemeinsam mit den Projektpartnern in den Hochschulen oder auf Länderebene erarbeitet und erprobt.

Gute Beispiele werden vorgestellt und das Know-how im Rahmen von Fortbildungsveranstaltungen an interessierte Multiplikatoren in den Hochschulen weitergegeben. Nicht zuletzt werden über Arbeitspapiere, Artikel und Infor-



Illustration: Siegmund Münk

Das gute Wirken eines Global Players

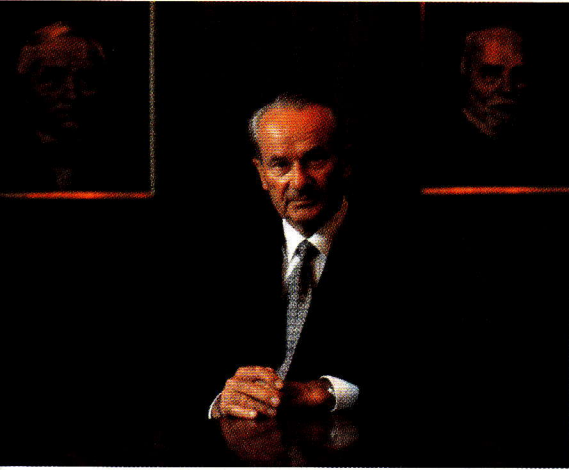


Foto: Bertelsmann Stiftung

Stifter Reinhard Mohn vor der Ahnengalerie der »Bertelsmänner«

Die Bertelsmann Stiftung wurde 1977 von Reinhard Mohn gegründet. Sie finanziert ihre gemeinnützige Arbeit überwiegend aus den Erträgen ihrer Beteiligung an der Bertelsmann AG. Seit ihrem Bestehen hat die Bertelsmann Stiftung rund 605 Millionen Euro für gemeinnützige Projekte zur Verfügung gestellt. Im Geschäftsjahr 2005 betrug der Etat 56,7 Millionen Euro.

Um ihre Kompetenzen zielgerichtet einzusetzen, hat sich die Bertelsmann Stiftung in Themenfeldern organisiert. Die Kompetenzzentren »Stiftungsentwicklung«, »Kultur«, »Unternehmenskultur« sowie »Kommunen und Regionen« unterstützen die operative Arbeit und nehmen Querschnittfunktionen wahr. Mit dem Carl Bertelsmann-Preis werden jährlich innovative Konzepte und nachahmenswerte Lösungsansätze in gesellschaftlichen Problemfeldern ausgezeichnet.

Die Stiftung und das CHE im Internet:
www.bertelsmann-stiftung.de
www.che.de

mationsmaterialien Projektergebnisse der interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Denn für manches Thema gilt es auch, erst einmal eine öffentliche Diskussion zu entfachen. Eins dieser Themen ist bis heute die Studienfinanzierung. Diese ist und bleibt die Aufgabe des Staates, jedoch hat sich das CHE aufbauend auf der staatlichen Finanzierung von Beginn an auch für eine finanzielle Beteiligung der Studierenden ausgesprochen. Studienbeiträge können genutzt werden, um die Unterfinanzierung der Hochschulen zu mindern, die Qualität der Lehre zu steigern, das Angebot an Studienplätzen auszubauen und den Wettbewerb um zahlende Nachfrager zu steigern. Auf der Basis von internationalen Erfahrungen hat das CHE schon früh Modelle für die Einführung sozialverträglicher Studienbeiträge entwickelt und das Thema immer wieder in die öffentliche Diskussion gebracht.

Steigende Akzeptanz

Die gesellschaftliche Akzeptanz von Studienbeiträgen – wenn die Einführung so gestaltet ist, dass niemand aus finanziellen Gründen am Studieren gehindert wird – ist in den letzten Jahren gestiegen. In einigen Bundesländern sind sie im vorigen Jahr eingeführt worden, und sicher werden andere über kurz oder lang nachziehen.

Das ist aus unserer Sicht ein Schritt in die richtige Richtung, jedoch beobachten wir die weitere Entwicklung kritisch. Entscheidend ist jetzt, dass Stipendienprogramme aufgelegt werden, die viele Schulabsolventen ermutigen, ein Studium aufzunehmen. Hier muss auch die Wirtschaft Flagge zeigen für den Nachwuchs. Die Hochschulen haben es in der Hand, Studienbeiträge so einzusetzen, dass die Studierenden einen Mehrwert erhalten; das CHE hat u. a. für die damit verbundenen Gestaltungsfragen eine „CHEckliste“ entwickelt.

Relativ schnell haben die Banken reagiert. Sie bieten Studierenden – teils unabhängig vom eigenen Einkommen und dem der Eltern – Studienkredite für den Unterhalt während des Studiums oder zur Finanzierung der Studienbeiträge an. Allen voran die KfW-Bank des Bundes. Das CHE begleitet auch diese neue Entwicklung mit einem „Studienkredit-Test“. „Vergleichen lohnt sich!“ ist unser Fazit.

In den letzten zwölf Jahren seit der Gründung hat das CHE in allen Bundesländern und unter

verschiedenen hochschulpolitischen Rahmenbedingungen mit Projektpartnern Reformen anstoßen und teils umsetzen können. Aber auch auf der Bundesebene bestehen zum Teil Regelungen, die den Reformbemühungen bis heute Grenzen setzen, z. B. die Kapazitätsverordnung. Sie regelt, wie viele Studierende eine Hochschule in einem Fach pro Lehrkraft aufnehmen muss und ist im europäischen Hochschulraum in dieser staatlich regulierenden Form sonst nicht vorhanden. Jede Initiative, in kleineren Lerngruppen ideale Bedingungen zum akademischen Austausch zwischen Lehrenden und Lernenden zu schaffen, wurde durch diese Verordnung verhindert. Für ein neues Kapazitätsrecht finden sich mittlerweile immer mehr Mitstreiter, sodass wir optimistisch sind, hier auch zu einem guten Ende zu kommen.

Insbesondere dazu beigetragen hat die Ausweitung des Hochschulraums auf Europa, der sogenannte Bologna-Prozess. Auf die Hochschulen sind damit große Umwälzungen zugekommen, denn sie müssen teils in einem gewaltigen Kraftakt die notwendigen strukturellen Veränderungen ihrer Studiengänge vornehmen, aber auch inhaltlich ihre Angebote überarbeiten. Das CHE hat den Umstellungsprozess auf die neuen Abschlüsse Bachelor und Master begleitet und z. B. europäische Studien zum Umstellungsprozess erstellt. Insbesondere aber sahen wir es als unsere Aufgabe an, die noch unbekannteren Abschlüsse in Deutschland bekannt zu machen, damit die ersten Absolventen nicht vor verschlossenen Türen auf dem Arbeitsmarkt stehen. Für die neuen Bachelor- und Masterstudierenden müssen – trotz anhaltender Unterfinanzierung – bessere Betreuungsverhältnisse von Professoren und Studierenden geschaffen werden, insofern ist die Neugestaltung des Kapazitätsrechts auch aus diesem Grund überfällig.

Demografische Probleme

Die Hochschulentwicklung ist aus unserer Sicht weit fortgeschritten, aber mit dem demografischen Wandel steht das deutsche Hochschulsystem wieder vor einer großen Herausforderung. Bevor aber die Zahl der Schulabsolventen kleiner wird, steht durch die doppelten Abiturjahrgänge und die Kinder der Baby-Boomer in vielen Bundesländern ein Run auf die Universitäten und Fachhochschulen an.

Klar ist, dass wir zukünftig mehr gut ausgebildeten Nachwuchs brauchen, dafür müssen die Länder in ihrer alleinigen Verantwortung für Bildungsbelange genügend Studienplätze bereitstellen. Die in dem aktuell geschlossenen Hochschulpakt zwischen Bund und Ländern vorgehaltenen 1,3 Milliarden Euro für ca. 90.000

»Die entfesselte Hochschule soll autonom ihre Ressourcen, ihr Personal, ihre Organisation und Leitungsstruktur entwickeln«

weitere Studienplätze reichen nach Berechnungen des CHE bei Weitem nicht aus. Auch mit einer höheren Summe ist es nicht allein getan. Es müssen trotz Föderalismus länderübergreifend intelligente Lösungen gefunden werden, wenigstens die vorhandenen gesamtdeutschen Studienkapazitäten bestmöglich zu nutzen. So kann rein rechnerisch ein Drittel der erwarteten zusätzlichen Studienanfänger zum Beispiel gut ausgebaute Studienplätze in den neuen Bundesländern nutzen. Die Tendenz ist jedoch eher, dass mehr Jugendliche aus dem Osten an die westlichen Hochschulen drängen als umgekehrt. Hier muss noch viel Informationsarbeit geleistet werden.

Das CHE hat den Begriff „Die entfesselte Hochschule“ geprägt. Sie soll autonom ihre Ressourcen, ihr Personal, ihre Organisation und Leitungsstruktur entwickeln, profiliert ihre Identität pflegen, sich im nationalen wie internationalen Wettbewerb erfolgreich positionieren, wirtschaftlich effektiv und effizient den Einsatz ihrer Ressourcen gestalten, international an der globalen Wissenschaftsentwicklung teilhaben und die Chancen neuer Medien und der IT-Infrastruktur nutzen, damit sie bestmöglich ihre wissenschaftlichen Aufgaben in Forschung, Lehre und Weiterbildung erfüllen kann. Wir werden weiter daran arbeiten – unabhängig, kreativ und umsetzungsorientiert.



Detlef Müller-Böling ist Leiter des CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung und u. a. Verfasser der Bücher »Die entfesselte Hochschule« und »Hochschule weiter entfesseln – den Umbruch gestalten«.