

Hans im Glück der Hochschulreform

von

Detlef Müller-Böling

Rede aus Anlass des 70. Geburtstags von Hans N. Weiler

am 13. September 2004 in Berlin

Lieber Herr Weiler,

liebe Frau Weiler, meine Damen und Herren,

für diesen Redebeitrag habe ich zwei Order erhalten: erstens rede nicht über Hans Weiler und zweitens nicht über zehn Minuten. Ich werde mich an diese Auflagen strikt halten – fast jedenfalls. Ich habe daher meine Ausführungen unter den Titel „Hans im Glück der Hochschulreform“ gestellt, den Kunstgriff der Camouflage nutzend. In diesem Genre hat auch der Jubilar, dessen Namen ich nicht nennen darf, Wegmarken gesetzt mit *Ein vergleichendes hochschulpolitisches Gutachten aus Atlantis II, Gullivers Reisen durch die deutsche Hochschullandschaft* oder ein *Gutachten des Wissenschaftsrats aus dem Jahr 2018*.

Also denn „Hans im Glück der Hochschulreform“

Hans hatte viele Jahre seinem Herrn trefflich gedient, da wurde er – sie wissen es alle – mit einem Lehrstuhl in Stanford belohnt.

Nach etlichen Jahren sprach Hans eines Tages, "Ach, was ist das Leiten von Hochschulen ein schönes Ding! Da sitzt einer auf einem Rektorstuhl, stößt sich an keinem Wissenschaftsstein, und kommt fort, er weiß nicht wie."

Der Knut Ipsen, der das gehört hatte, rief "ei, Hans, warum tauschst du nicht mit mir?"

Und so tauschte Hans seinen Lehrstuhl in Stanford mit dem Rektoramt in Frankfurt/Oder. Damit tauchte er ein in die deutsche Hochschulreform,

die Ende der achtziger Jahre begonnen, dann durch die Wiedervereinigung unterbrochen, 1993/94 gewaltig an Fahrt aufnahm.

Denn nach den lustvollen Zeiten des Ausschüttens staatlicher Füllhörner brachten die abmagernden öffentlichen Haushalte die Politiker auf die Idee, die Mangelverwaltung an die Hochschulen zu delegieren. Sie nannten das **Finanzautonomie**, hatten aber nicht bedacht, dass eine Reform die andere nach sich zieht; denn mit Kollegialitätsprinzip „keiner tut dem anderen weh“ und Gruppenuniversität „alle entscheiden mit, aber keiner ist verantwortlich“ ist die Finanzautonomie nicht zu bewerkstelligen. Insofern war und ist die notwendige Konsequenz auch eine Reform der Governance Strukturen.

Hans im Glück war seelenfroh, als er auf dem Rektorstuhl saß und so frank und frei dahinregieren konnte. Über ein Weilchen fiels ihm ein, es sollte noch schneller gehen, und fing an mit der Zunge zu schnalzen und hopp hopp zu rufen.

Aber da hatte Hans nicht mit dem vereinigten Widerstand aus Professoren, Politikern und Ministerialbeamten gerechnet. So wurde er zwar nicht abgeworfen, schneller ging es aber trotzdem nicht. Ein landesweiter Hochschulrat etwa nach kalifornischem Vorbild wurde in Brandenburg erst nach erneutem Ämtertausch von Hans eingeführt. Neue **Governance** Strukturen mit verantwortlichen und entscheidungsfähigen Dekanen, verantwortlichen und entscheidungsfähigen Rektoren werden oder sind flächendeckend in der Republik eingeführt. Hochschulräte bringen externen Sachverstand mit und sind wider die Einzelinteressen der Lehrstühle nach dem Motto My Chair is my Castle erstmals machtvoller Anwalt der Hochschule insgesamt.

Hans im Glück aber sprach zu einem Minister, der des Weges kam "es ist ein schlechter Spaß, das Rektoramt, zumal, wenn man auf so eine Mähre gerät, wie diese, die stößt und einen herab wirft, dass man den Hals brechen kann; ich setze mich nun und nimmermehr wieder auf. Da lob ich mir Eure Sächsische Hochschulentwicklungskommission, da kann es einer mit Gemächlichkeit angehen lassen, und hat obendrein seine Freude jeden Tag gewiss. Was gäb ich darum, wenn ich so eine Kommission hätte!"

"Nun," sprach der Minister [Meyer mit Namen], "geschieht Euch so ein großer Gefallen, so will ich Euch die SHEK gerne geben." Und Hans willigte mit tausend Freuden ein.

Und so wurden in Sachsen wie in anderen Bundesländern auch in Hochschulstrukturkommissionen erstmals Posterioritäten gesetzt. Bisher

kannten wir nur Prioritäten, es kam immer etwas dazu. Das änderte sich nun. Nunmehr wird in diesen Landen bewertet, was *zuviel* ist an Forschung oder Lehre, was Qualitätsstandards *nicht* entspricht, was wir uns *nicht* länger leisten können. Natürlich sind die Kriterien dafür streitig. Soll es die augenblickliche Arbeitsmarktlage sein? Wohl kaum. Soll es das Geschrei der Wirtschaft nach Greencard-Informatikern sein? Wohl auch nicht. Sollen es die Postkartenbeschwerden von Alt-Byzantinisten aus aller Welt sein, wenn ein entsprechender Lehrstuhl in Kleinkirchheim geschlossen werden soll? Erst recht nicht. Wohl kaum eines allein, aber in der Zusammenschau und unter der Perspektive der Leistung ergibt sich ein Bild. Auch hier also haben sich die Dinge geändert. Die Gleichheitsideologie wird abgelöst durch **Leistungsbewusstsein**, sensationell endgültig Anfang dieses Jahres von der SPD freiwillig / unfreiwillig im Rahmen der Elite-Uni-Diskussion auch zum eigenen Credo gemacht. Einher geht mit der Anerkennung von Leistung als Steuerungskriterium die – teilweise erzwungene – Einsicht, dass wissenschaftliche Leistung in Forschung und Lehre bewertbar, ja, sogar messbar ist. Auch der Wissenschaftler, der sich durch seine weit getriebene Spezialisierung im elfenbeinernen Turm sicher eingemauert wähnte, wird heutzutage evaluiert und gerankt. Die Leistungstransparenz, die wir in Deutschland erreicht haben, ist vorbildlich, und das nach einer Methodik, die mittlerweile in Europa zum Standard geworden ist und von anderen Ländern übernommen wird.

Hans im Glück schritt derweil mutig mit seiner SHEK voran und formulierte wegweisende Empfehlungen und als er sich an der Milch des Erfolges laben wollte, da gaben ihm die Hochschulen mit den Hinterfüßen einen solchen Schlag vor den Kopf, dass er zu Boden taumelte und eine Zeitlang sich gar nicht besinnen konnte, wo er war.

Auch dieses Geschehen gehört als Paradebeispiel in das Handbuch für den erfolgreichen Hochschulreformer. Jeder Vorschlag wird zuerst einmal von einer unheiligen Allianz aus Besitzstände wahren Professoren, vermeintlich klassenkämpferischen Studenten und übervorsichtigen Ministerialen als Ende des christlichen Abendlandes, im besten Fall als verfassungswidrig eingestuft. Glücklicherweise kann die Hochschulreform auf zwei Dinge fest bauen: erstens, es gibt noch Verfassungsrichter in Deutschland und zweitens, die Zeit bewirkt Veränderungen im Kopf. Und so wird denn in Sachsen mittlerweile umgesetzt, was 2001 empfohlen wurde. Genauso ergeht es Reformelementen wie Hochschulrat oder Zielvereinbarungen, heute im Rückblick von denen erfunden, die sie einst bekämpften. Mit Studiengebühren wird es nicht anders sein.

Und als Hans im Glück eine Zeit lang benommen da lag, kam glücklicherweise gerade eine andere Ministerin des Weges, unter dem Arm eine Gans[sse] Hochschule.

"Hört, Hans," sprach die Ministerin, "Euch zuliebe will ich tauschen und will Euch eine Universität für ein Land lassen."

"Gott lohn Euch Eure Freundschaft," sprach Hans, und wurde Moderator der Bergischen Universität Wuppertal.

Die hatte sich, wie alle Universitäten im Land zwischenzeitlich darauf einzustellen, dass das alte Prinzip von **Angebot und Nachfrage** in die richtige Reihenfolge gestellt wurde. Universität bauen, Professoren einstellen, auf Studenten warten und wenn zuviel kommen, zentralverwaltungswirtschaftlich Kinderlandverschickung betreiben, hat ausgedient. Die Hochschulen werden nach Studenten, teilweise sogar nach Absolventen **finanziert**. Leistungsbereite und –fähige Hochschulen sind für Studenten attraktiv und Studenten, denen das Geld folgt, sind attraktiv für die Hochschulen. Der Effekt wird deutlich verstärkt, wenn dereinst Studenten nicht nur staatliches, sondern auch noch eigenes Geld mitbringen. Die gegenseitigen Auswahlrechte sind bereits grundlegend gestärkt. Und wer hierbei Willkürakte der Professoren bei der Auswahl fürchtet, der kennt noch nicht die Studentenmacht, die dadurch entsteht, dass Studenten zu einer Hochschule *nicht* gehen, die sie erwählt hat. Diese Annahmquote der Studenten für Spitzenhochschulen wird zu einem wesentlichen Rankingfaktor werden.

Hans im Glück zog weiter und traf auf den Vorsitzenden des Wissenschaftsrats.

"Ja," sprach der Vorsitzende, "der Wissenschaftsrat hat einen güldenen Boden. Ein rechter Experte ist ein Mann, der, sooft er in die Tiefen seiner Erfahrungen greift, auch Weitsichtiges darin findet und weitergibt."

Hans lud den Stein des Wissenschaftsrats zum Hochschulsystem und zur demographischen Entwicklung auf und ging mit vergnügtem Herzen weiter; seine Augen leuchteten vor Freude, "ich muss in einer Glückshaut geboren sein," rief er aus "alles, was ich wünsche, trifft mir ein, wie einem Sonntagskind."

Und während Hans im Glück Gold gegen Pferd, Pferd gegen Kuh, Kuh gegen Gans, Gans gegen Stein, ... äh seine Ämter tauschte, war die Hochschulreform in Deutschland im Glück. Finanzautonomie, neue Governance Strukturen, Leistungsgedanke, Hochschulzugang, eine Reform gigantischen Ausmaßes, eingeleitet und nicht mehr umkehrbar. Dies

steht im deutlichen Gegensatz zur Situation im hoch gelobten Benchmark-Land USA. Ein allseits bekannter Transatlantik-Kenner, dessen Identität ich hier, wie versprochen, nicht preisgeben werde, konstatierte kürzlich unter der Überschrift „Es ist nicht alles Gold was glänzt“: „...in its basic structural arrangements and its principal cultural straits, ..., it has remained remarkably stable.“ Und er meinte damit eben nicht das deutsche, sondern das amerikanische Hochschulsystem. Wir dürfen also durchaus ein wenig stolz sein auf eine Reform, die unser Hochschulsystem bereits heute durchgreifender und tiefergehend verändert hat, als wir das je für die Rentenreform, die Gesundheitsreform, die Steuerreform usw. zu hoffen wagen dürfen.

"So glücklich wie ich," rief Hans im Glück schließlich aus, "gibt es keinen Menschen unter der Sonne."

Bar aller Ämter und frei von aller Last sprang er fort, bis er daheim bei seiner Frau war.

Aber das ist sicherlich nur ein Märchen.

Herzlichen Glückwunsch zum Geburtstag, lieber Hans Weiler.