

**15 Jahre Hochschulreform –
Entfesselt oder nicht, das ist hier die Frage**
**Festrede zur Verabschiedung von Professorin Dr. Marion Schick
als Präsidentin der Hochschule München**
8. Oktober 2008
Detlef Müller-Böling

Liebe Frau Schick,
sehr geehrter Herr Kortstock,
werte Anwesende

es ist mir eine große persönliche Freude, heute hier zu sein, natürlich weil München immer eine Reise wert ist, auch wenn es jetzt hier eher zugeht wie beim Kölner Karneval (die CSU hatte gerade die absolute Mehrheit bei den Landtagswahlen verloren und Jürgen Klinsmann war soeben als Trainer beim FC Bayern zurückgetreten); ich meine natürlich den FC Bayern, oder hatte jemand eine andere Assoziation? Nein ehrlich gesagt, in erster Linie freue ich mich, weil ich bei einem der Höhepunkte in der Karriere von Marion Schick mit dabei sein darf, mit der ich einen weiten Weg dieser 15 Jahre gemeinsam gegangen bin.

Marion Schick

Im Jahre 2002 erhielt die Hochschule München den Titel „best practice Hochschule“. In der Laudatio habe ich damals zusammengefasst:

„Die Hochschule zeichnet sich aus durch umfassende Reformaktivitäten, einen überaus starken Reformwillen sowie systematische und konsequente Herangehensweise.“

Ihr Werk Frau Schick!

Sokratisch/platonisch. Ihr Argumentationsstil ist die Frage, mit der Sie den Debattanten zum Nach- und Umdenken zwingen. Oder besser: Ihre Aussagen klingen häufig wie eine Frage, obwohl sie bereits fest gemeißelte Wahrheiten enthalten.

Uns verbindet einiges, nicht nur gemeinsame Überzeugungen, sondern auch ähnlicher Stil. Als ich Rektor war, hat mal einer von mir gesagt: Bevor die Gegner die Gräben ausheben konnten zum Abwehrkampf, war ich schon drei Kilometer weiter. So war das auch bei Ihnen, allerdings haben wir gemeinsam ein Problem: die Arbeit an den zurückliegenden Kilometern muss auch noch gemacht werden.

Meine ersten Eindrücke waren nicht persönlicher Art, sondern Mitarbeiter berichteten mir von einer neuen Präsidentin in München und sagten: Die Frau hat Feuer!
Und genau so habe ich Sie kennengelernt.

Hochschulreform

Feuer brauchten die Reformer der letzten 15 Jahre. Denn die Situation der Hochschulen war Anfang der neunziger Jahre gekennzeichnet durch Erstarrung, Festhalten am status quo und Einmauern in den Festungen Universität und Fachhochschule.

Wir hatten ein quantitatives und ein qualitatives Problem.

Der Öffnungsbeschluss von 1977 behandelte die Überlastsituation an den Hochschulen in erster Linie als Baby-Boomer-bedingtes Phänomen. Untertunnelung des Studentenberges war die hochschulpolitische Lebenslüge. Die unbequeme Situation eine Zeitlang auszuhalten - das war die Devise, die jedoch den Blick auf die erforderlichen Strukturanpassungen verstellte.

Entdifferenzierung statt Differenzierung

Denn bei mehr und unterschiedlich qualifizierten Studierenden ist eigentlich Differenzierung das Gebot der Stunde.

Wir hatten aber interessanterweise bestehende Differenzierungen im Hochschulsystem abgebaut. Der Hochschulausbau seit den sechziger Jahren war in erster Linie Universitätsausbau. Im Zuge dieser Entwicklung wurden viele bislang selbständige, berufsorientierte Hochschulen (Pädagogische Hochschulen, Philosophisch-Theologische Hochschulen, Medizinische Akademien, Landwirtschaftliche Hochschulen etc.) in die bestehenden oder neu gegründeten Universitäten integriert.

Mit der Einführung des neuen Hochschultyps Fachhochschule erfuhr diese eindeutige Schwerpunktsetzung zwar eine gewisse Korrektur, aber der Ausbau der Fachhochschulen blieb (und bleibt) hinter den Notwendigkeiten zurück.

Gleichzeitig entstanden Grabenkämpfe um formale Rechte und Pflichten zwischen den beiden Hochschultypen, die so trennscharf nicht zu trennen sind. Der Wettbewerb wurde über Gewinnung von Abgeordneten und Gesetzesformulierungen ausgetragen, nicht über die Leistungen für Studierende – ich komme darauf noch einmal zurück.

Neben der institutionellen Entdifferenzierung wurde zugleich eine inhaltliche Entdifferenzierung eingeleitet. Denn zum einen entstand im Zuge der Integration von bislang selbständigen Hochschulen in die Universitäten ein Druck zur „Verwissenschaftlichung“ von Fächern und Studiengängen mit bislang deutlicher Ausrichtung auf berufliche Tätigkeitsfelder wie Lehrer, Ärzte oder Landwirte. Dies hatte zur Folge, dass

- der auf die Einheit von Forschung und Lehre gestützte Bildungsbegriff,
- die Orientierung an der Grundlagenforschung und, damit verbunden,
- die Ausbildung zum Wissenschaftler

den berufsfeldbezogenen Ausbildungsbegriff in weiten Bereichen verdrängte.

Darüber hinaus wurden die Studieninhalte und -strukturen in einem unsäglich mühseligen und bürokratischen Prozess über Rahmenstudien- und Rahmenprüfungsordnungen vereinheitlicht. Dies geschah nicht nur unter Verweis auf das grundgesetzlich vorgegebene Gebot der Einheitlichkeit der Lebensbedingungen; maßgeblich war auch die Vorstellung, alle Hochschulen eines bestimmten Typs seien gleich. Eine weitere Lebenslüge, mit allerdings weitreichenden Folgen bis hin zur ZVS.

Leitbilder

Der richtige Ausbau des Systems – alle Industriestaaten hatten die Hochschulbildung seit den 60ziger Jahren hochgefahren - wurde also nur quantitativ ohne qualitative Änderung vollzogen und fuhr damit gegen die Wand und an dieser Wand, Klagemauer habe ich das immer genannt, standen die Hochschulen auch und forderten mehr Geld, während die Politiker und mit ihnen die Öffentlichkeit konstatierte, das Hochschulsystem sei ein Fass ohne Boden und es mache noch nicht einmal Plumps, wenn man eine Milliarde mehr hineinpumpen würde.

Denn

- die Professoren sahen die Hochschule als **Gelehrtenrepublik**, in der kein anderer als sie selbst, eingemauert im Elfenbeinturm, bestimmen könnten, was wie gelehrt und geforscht wird,
- die Ministerialbürokraten sahen die Hochschule als **nachgeordnete Behörde**, wo die Gelehrten offensichtlich versagten und die sie daher mit Gesetzen, Erlassen und Verordnungen im Bereich des Prüfungswesens, Studieninhalten, Bau, Personal, Organisation auf den rechten Weg bringen mussten,

- die Mittelbauer und Studierenden sahen die Hochschule als **Gruppenmodell**, als Demokratieübungsplatz, in dem Interessengegensätze demokratisch gelöst werden müßten, und
- die Wirtschaftsvertreter sahen die Hochschulen als **Dienstleister**, die effizient Absolventen und Innovationen produzieren sollten.

Und was das Schlimmste war, die deutsche Hochschule hatte alle Elemente der unterschiedlichen Typen in sich, woraus sich ein in vielfacher Hinsicht dysfunktionales System und eine komplexe Gemengelage aus unterschiedlich angelegten und begründeten Entscheidungsstrukturen, Steuerungsinstrumenten, Handlungsträgern und Motivationslagen ergaben. Denn Gelehrtenrepublik passt überhaupt nicht mit nachgeordneter Behörde zusammen, Gruppenmodell nicht mit Dienstleistungsorganisation.

Was not tat, war ein neuer ganzheitlicher Ansatz, eine Vision der künftigen Hochschule bzw. des Hochschulsystems.

Entfesselte Hochschule

Ich habe die Vision dann „Die entfesselte Hochschule“ genannt und sie an folgenden sieben Merkmalen festgemacht.

Wettbewerb: Die Hochschule sollte auf all ihren Leistungsfeldern in Forschung wie in Lehre miteinander konkurrieren und zwar national wie international.

Wirtschaftlichkeit: Die Hochschule soll zielgerichtet mit ihren Ressourcen umgehen und braucht neben der staatlichen Alimentierung weitere Finanzquellen

Internationalität: Kurze Verkehrs- wie Informationsweg verlangen eine Ausrichtung auf die globalisierte Welt.

Virtualität: Die zukünftige Hochschule muss neue Techniken in der Lehre wie in den Serviceprozessen nutzen.

Profilierung: Die Hochschule muss Schwerpunkte setzen und sich abkehren von der Fiktion der Einheitlichkeit und der Gleichwertigkeit der deutschen Hochschulen.

Voraussetzung dafür ist die **Wissenschaftlichkeit** als oberstes Entscheidungskriterium bei Berufungen, bei Mittelverteilungen oder bei Strukturentscheidungen anzusetzen.

Und letztlich setzt das alles eine **autonome**, als Korporation handlungsfähige Hochschule voraus.

Im Jahre 2008 sind - erstaunlicherweise angesichts der Änderungsgeschwindigkeit sozialer Systeme - weite Teile der Reformen zumindest in der Grundphilosophie umgesetzt.

Der Wettbewerb ...

zwischen den Hochschulen beherrscht die Szene. Die Fiktion der Gleichheit aller Hochschulen in Deutschland hat sich aufgelöst. Der Hochschulzugang ist geändert von der Kinderlandverschickung durch die ZVS zum Auswahlrecht der Hochschulen. Und letztlich haben wir aufgrund von Evaluationen und dem CHE-HochschulRanking die wohl beste Transparenz über die wissenschaftlichen Leistungen in Forschung und Lehre, die man sich derzeit vorstellen kann.

Zwar glauben manche, nur der 1. gewinne im Wettbewerb. Das stimmt nicht, sondern es geht um relative Wettbewerbsvorteile: Zwei Wanderer im kanadischen Busch begegnen plötzlich einem Grizzly, der bedrohlich auf sie zukommt. Da nimmt der eine Wanderer seinen Rucksack ab, nimmt Sprintschuhe aus dem Sack und zieht sie an. Darauf der andere: „Damit wirst Du auch nicht schneller sein als der Bär!“ – „Nein nicht schneller als der Bär, aber schneller als Du!“ Das sind relative Wettbewerbsvorteile und auf die kommt es an.

Die Wirtschaftlichkeit ...

ist deutlich erhöht worden. Etats sind flexibilisiert, Mittelverteilung richtet sich in Teilen nach der Leistung. Die Einnahmenseite ist durch Studienbeiträge und Sponsorengelder diversifiziert, die finanzielle Abhängigkeit der Hochschulen vom Staat gemindert.

Die Internationalität ...

der Hochschulen hat einen deutlichen Schub erhalten. Bachelor- und Master-Studiengänge werden flächendeckend eingeführt. Der Anteil ausländischer Studierender ist so hoch wie nie.

Natürlich sind nicht alle mit Bachelor und Master einverstanden. Aber wenn – wie der Deutsche Hochschulverband oder Herr Nida-Rümelin – behaupten, Bologna wäre gescheitert, dann mutet das an wie bei den Rettungsschwimmern, die am Ufer lauthals lamentieren, dass da einer absäuft; denn wer – außer den Professorinnen und Professoren könnte den Bologna-Prozeß zum Erfolg führen und wäre dafür verantwortlich?

Die Virtualität ...

ist in der Lehre ist durch zahlreiche Programme von Bund und Ländern – hier im Bayern ja durch die Virtuelle Hochschule Bayern - und nicht zuletzt durch eine Vielzahl von begeisterten Technik-Freaks in der Lehre stark vorangetrieben worden. Auch IT-Service kommt in Gang.

Die Profilierung ...

jeder Hochschule ist zum anerkannten Maßstab für die strategische Weiterentwicklung geworden. Stärken werden eruiert und ausgebaut, Schwächen abgebaut. Über Leitbilder wird eine hochschulweite Verständigung von Ziel, Zweck und Identität der Einrichtung erreicht.

Die Wissenschaftlichkeit ...

ist zum anerkannten Paradigma für die Hochschulen geworden. Leistung, Exzellenz, Qualität in Forschung, Lehre und Weiterbildung sind wieder die Hauptforderungen an die Hochschulen. Frauenförderung, Demokratisierung der Gesellschaft, Ausländerförderung sind wichtige, aber nachgelagerte Nebenziele.

Vielfältige Qualitätssicherungsinstrumente neben der Berufung sind eingeführt. Von ISO 2000 bis 'peer reviews' nutzen und erproben die Hochschulen unterschiedlichste Instrumente und haben begonnen, ein vielfältiges und aktives Qualitätsmanagement zu betreiben.

Die Autonomie ...

der Hochschulen ist anerkannter Leitgedanke der Politik. Die notwendigen Voraussetzungen der Handlungsfähigkeit sind durch Dekane, Präsidentinnen und Hochschulräte geschaffen worden. Die Hochschulen treten zunehmend gegenüber Staat und Gesellschaft als aktive Korporationen auf, die ihre Ziele und Strategien selbst erarbeiten, ihre Budgets eigenständig verwalten und Studiengänge selbständig und verantwortlich entwickeln. Zielvereinbarungen werden sowohl innerhalb der Hochschulen wie auch zwischen Hochschulen und Staat praktiziert.

Und glauben Sie nicht, dass das alles einfach war mit der Autonomie: Versuchen Sie mal der Weihnachtsgans klarzumachen, dass Heiligabend ein wunderbares Fest ist. So schwierig ist es auch, der Ministerialbürokratie zu vermitteln, dass Autonomie etwas Positives ist.

Differenziertes Hochschulsystem

Entstanden ist ein differenziertes Hochschulsystem, dem nicht mehr nur die Universität Humboldt'scher Prägung angehört. Profile werden ausgerichtet an der Lehre oder der Forschung, aber nicht zwingend an der Einheit von beidem.

Es geht darum, einen längst wirksamen Wandel des Verhältnisses von Forschung und Lehre sehr viel bewusster in die Hochschulentwicklung einzubeziehen und im Sinne einer Ausprägung unterschiedlicher Profile zu nutzen. Humboldt ist insofern neu zu denken oder – um es modernistisch auszudrücken - nicht überall da, wo Universität drauf steht, ist Universität drin. Und anders herum. An etlichen Stellen wo Fachhochschule drauf steht, ist Universität drin.

Die Unterscheidung zwischen Universitäten und Fachhochschulen schwindet, weil sich die Abgrenzungskriterien von allen Seiten auflösen.

Beispiel Anwendungs- vs. Grundlagenforschung: Es war noch nie leicht die Grenzen zu ziehen, im Zuge neuer Erkenntnisgewinnungsprozesse verschwinden sie völlig.

Beispiel berufs- vs. bildungsorientierte Lehre: Universitäten erheben den Anspruch der Praxisnähe und Berufsorientierung, während Fachhochschulen den der Bildungsorientierung erheben. Beide zu Recht!

Überall im deutschen Hochschulsystem werden augenblicklich versülte Strukturen aufgebrochen. Heilige Kühe werden geschlachtet. Aber meine Damen und Herren, jede heilige Kuh ist auch ein potentiell Steak. D.h. in dieser Reform stecken ungeheure Chancen.

Fasst man diese Entwicklung zusammen, so kann man feststellen: Das deutsche Hochschulsystem hat sich innerhalb von 15 Jahren grundlegend reformiert, in den Strukturen ebenso wie in den Leitbildern, in den faktischen Gegebenheiten wie in den Köpfen. Damit ist die Hochschulreform allen anderen Reformen in diesem Staat, von der Steuerreform über das Rentensystem bis hin zum Gesundheitssystem, weit voraus.

Herausfordernd

Lieber Herr Kortstock. Das alles macht Ihnen und den Kolleginnen und Kollegen in der Hochschule München die Arbeit nicht leichter. Im Gegenteil. Aber sie ist spannender und

gestalterisch herausfordernder jetzt als das Repräsentieren in den Zeiten vor 15 Jahren. Für diese Managementaufgabe wünsche ich Ihnen Fortune und Kommunikationsgeschick.

Ihnen, liebe Frau Schick, wünsche ich bei der Fraunhofer-Gesellschaft das gleiche Feuer, wie hier, dazu immer bei allen Meetings ausreichend m&m Schoko-Linsen auf dem Tisch. Ein erstes Survival-Paket habe ich Ihnen schon mal mitgebracht!