



## Die Studierenden werden von der Last zur Lust

„Die Veränderungen im Hochschulwesen sind in vollem Gange, führen aber nicht automatisch zum Erfolg“, zieht Prof. Detlef Müller-Böling eine Zwischenbilanz nach zehn Jahren Reformprozess. Im Forum erläutert der Leiter des Centrums für Hochschulentwicklung, was bisher erreicht wurde und welche Schritte auf dem Weg zur „entfesselten Hochschule“ noch zu gehen sind.



Die jüngste Debatte über die Eliteuniversität hat gezeigt: Das Hochschulsystem ist ein wichtiges Thema. Es wäre aber ein Irrtum anzunehmen, die Hochschullandschaft habe bisher im tiefsten Dornröschenschlaf gelegen. Eine mutige Schar von Politikern, Rektoren und Professoren erneuert unsere Hochschulen von Grund auf – und dies nicht erst seit gestern. Auf einigen Feldern hat es bereits so gravierende Veränderungen gegeben, dass die Nachhaltigkeit der Reformen gesichert ist.

### Entstaatlichung

In der Vergangenheit hat der Staat zu viel in die Hochschulen hineinregiert. Der erste Schritt zur Entfesselung der Hochschulen war die Lockerung des restriktiven Haushaltsrechts. Die ursprünglich um der Abwälzung der Verantwortung willen gewährten finanziellen Freiheiten erweisen sich als Glück im Unglück: Innovationen werden flexibler finanzierbar, Hochschulen können mehrjährig wirtschaften und eingespartes Geld verfällt nicht mehr zum Jahresende. Aber nicht nur Planungssicherheit, sondern ein neues, partnerschaftliches Verhältnis von Staat und Hochschule entsteht, wenn zwischen ihnen frei ausgehandelt wird, welche Ziele und Aufgaben verfolgt und wie sie finanziert werden sollen. Auch individuell werden Leistungskriterien wichtiger. Ein geradezu revolutionärer Schritt ist die Reform der Professorenbesoldung. Spätestens von 2005 an werden neue Professoren nicht mehr automatisch fürs Älterwerden belohnt, sondern sie werden Zulagen nach Leistung erhalten. Zwar warnen Experten zu Recht vor dem Pendelrückschlag von allgegenwärtiger Verregelung und staatlichen Eingriffen, der generelle Weg der „Entfesselung“ ist aber unaufhaltsam.

Wettbewerb zwischen den Hochschulen gab es bis Ende der achtziger Jahre allenfalls in der Forschung. In der Lehre pflegten wir die Fiktion, alle Hochschulen würden gleiche Qualität bieten. Diese Vorstellung ist widerlegt. Die Hochschulrankings, die jährlich vom Centrum für Hochschulentwicklung veröffentlicht werden, haben auf methodisch hohem Niveau Leistungsunterschiede aufgezeigt. Sie haben Vergleichbarkeit geschaffen und den Wettbewerb unter den Hochschulen befördert. Wenn nun auch noch die Hochschulen über die Aufnahme von Studienanfängern selbst entscheiden können, wie es von einigen Ländern bereits vorbereitet wird, dann ist endlich erreicht, was der ehemalige Präsident der Universität Stanford, Gerhard Casper, seit Jahren als den wichtigsten Reformschritt für Deutschland fordert: dass die Studierenden ihre Hochschule und die Hochschulen ihre Studierenden auswählen dürfen.

### Macht der Nachfrage

Überhaupt ändert sich das Verhältnis der Hochschulen zu den Studierenden. In einigen Ländern ist mittlerweile die Zahl der Studierenden, besser noch der Absolventen, wesentliches Kriterium für die Mittelzuweisung. Die angebotsorientierte Finanzierung wird durch eine nachfrageorientierte abgelöst. Für die Studierenden attraktive und in der Lehre erfolgreiche Hochschulen erhalten mehr Geld. Von der Last werden die Studierenden zur Lust. Erheblich verstärkt werden sollte diese Nachfragemacht jetzt durch Studiengebühren. Die Diskussion darüber ist zwar noch nicht beendet, aber nicht mehr das ob, sondern das Wie ist mittlerweile die entscheidende Frage. Noch in diesem Jahr entscheidet das Bundesverfassungsgericht, ob das gegenwärtige



ge Verbot von Studiengebühren durch das Hochschulrahmengesetz überhaupt zulässig ist. Die Chancen stehen gut, dass in Kürze mit der Umsetzung konkreter Modelle begonnen werden kann. Dabei ist klar, dass die Sozialverträglichkeit des Modells das entscheidende Kriterium ist.

### Handlungsfähigkeit

Zunehmend werden Aufgaben und Entscheidungen den im Kern kaum wirkliche Verantwortlichkeit wahrnehmenden Gremien entzogen und einzelnen Personen übertragen. Damit sind die Weichen für die notwendige Entscheidungsfähigkeit der Fakultät oder Hochschule gestellt, ohne dass darunter deren Wissenschaftlichkeit leidet. Aufsichtsratsfunktionen werden von Hochschulräten übernommen, die Partikularinteressen zurückdrängen und damit als Anwälte für die Hochschule als Ganzes fungieren. Operative Führungsaufgaben an den Hochschulen werden im Gegenzug im Sinne eines verantwortlichen Hochschulmanagements professionalisiert.

### Wissenschaftliche Exzellenz

Das bisher einzige Instrument der Qualitätssicherung – die sorgfältige Berufung eines Professors – wird jetzt durch regelmäßige Evaluationen ergänzt, die die gesamte Lehr- und Forschungsarbeit einer Fakultät auf den Prüfstand stellen. Fragen nach Ziel, Zweck und Leistung von Studiengängen sind Alltag an den Hochschulen geworden. Der größte inhaltliche Umbruch erfolgt derzeit durch die Einführung der gestuften Bachelor- und Master-Studiengänge. Die Hoch-

schulen verbessern Betreuungsrelationen, straffen und verkürzen Studiengänge und entwickeln zeitgemäße inhaltliche Konzepte. Sie sind dabei, die traditionellen Stärken des deutschen Hochschulwesens in international profilierte Studiengänge einzubringen und als „Made in Germany“ zu positionieren.

### Warum die Hochschulen?

Dass gerade die Hochschulen so erfolgreich an der Reform arbeiten, liegt wohl zum einen in der Natur der Hochschule als Organisation. Was zunächst aus Reformsicht eine Schwäche des Systems zu sein schien, nämlich die große Dezentralität und die weit reichende Autonomie des Einzelwissenschaftlers, erweist sich als wesentliche Stärke. Viele arbeiten an der Reform mit. Reformorientiert zu sein ist nicht mehr das Steckenpferd von Querulanten und solchen, die nichts zu verlieren haben. Zum anderen stützt der viel – und oftmals zu Recht – gescholtene Föderalismus mittlerweile die Reform. Jedes halbe Jahr stellt ein Landesminister sein neues Gesetz als das „modernste“ Deutschlands vor, wird aber nach sechs Monaten von einem Kollegen überholt.

Der Reformprozess ist nachhaltig und in vollem Gang, wenn er auch nicht automatisch zum Erfolg führt. Es kommt auf die richtige Ausgestaltung und Handhabung an.

### Kontakt:

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling

☎ 0 52 41 / 97 61 20

✉ [detlef.mueller-boeling@che.de](mailto:detlef.mueller-boeling@che.de)

🌐 [www.che.de](http://www.che.de)