

## **Neuer Wein braucht neue Schläuche Organisationsformen und –reformen im deutschen Hochschulwesen**

Keynote anlässlich des Symposiums zum zehnjährigen Bestehen des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) in Berlin, 29. April 2004

Hans N. Weiler  
Stanford University

Diesem Vortrag – über Organisationsformen und –reformen im deutschen Hochschulwesen – liegt ein Gutachten des Wissenschaftsrats aus dem Jahre 2018 zugrunde. Sie haben richtig gehört: 2018. Das Gutachten beschäftigt sich, was etwas ungewöhnlich ist, mit einer einzigen Hochschule: der Albert-Einstein-Universität (AEU), einer Einrichtung des Landes Berlin-Brandenburg.

Ich habe die Erlaubnis, von diesem Gutachten für den heutigen Vortrag Gebrauch machen zu dürfen, unter zwei Bedingungen erhalten. Erstens ist es mir nicht erlaubt zu sagen, auf welche Weise ich Kenntnis von diesem Gutachten erlangt habe. Zweitens bin ich nicht befugt zu sagen, auf welche Weise es dazu gekommen ist, dass es in Berlin-Brandenburg eine Albert-Einstein-Universität gibt. Die erste Bedingung dient dem Schutz eines schwebenden Patentverfahrens zur Technologie fortgeschrittener Zeitraffer. Mit der zweiten Bedingung, so wurde mir gesagt, soll erreicht werden, dass die ohnehin schwierige hochschulpolitische Situation in Berlin-Brandenburg durch weitere Vorgriffe auf die Zukunft nicht noch weiter erschwert wird.

Ich hoffe, dass Sie wie ich zu dem Schluss kommen, dass der überaus beachtliche Inhalt dieses Gutachtens den Nachteil dieser beiden Einschränkungen mehr als wettmacht. Denn es handelt sich hier nicht um irgendein Gutachten über irgendeine Hochschule, sondern um die Auswertung eines bedeutenden Modellversuchs zu einer sehr grundlegenden organisatorischen Reform des deutschen Hochschulwesens. Ich weiß natürlich, dass Modellversuche in Deutschland in die Zuständigkeit der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung fallen – was mich daran erinnert, dass ich noch einer dritten Bedingung zustimmen müssen, nämlich der, keine Auskunft darüber zu geben, ob es im Jahre 2018 noch eine Bund-Länder-Kommission gibt.

Aber genug der Vorreden. Das Thema dieses Vortrages, und des von mir dazu herangezogenen Wissenschaftsrats-Gutachtens, ist die Frage nach den organisatorischen Formen eines künftigen deutschen Hochschulwesens. Warum

die Frage? Dazu findet sich in der historischen Präambel unseres Gutachtens, im Rückblick auf den Beginn des Modellversuches im Jahre 2006, eine sehr prägnante und einleuchtende Begründung:

„Das deutsche Hochschulwesen wandelt sich in einem bisher nicht da gewesenen Ausmaß und mit einer nicht mehr umkehrbaren Dynamik: Studienstrukturen und Entscheidungsprozesse, Zulassungsregelungen und Curricula, Personalstatuten und Prüfungsordnungen, Finanzierungsmodalitäten und Qualitätskontrolle – sie alle und vieles mehr befinden sich in einem profunden Wandlungsprozess, der den Hochschulen und ihren Mitgliedern eine Vielfalt neuer Möglichkeiten eröffnet und sie gleichzeitig vor ebenso große Herausforderungen stellt.

Diesem Modellversuch liegt die These zugrunde, dass ein solches Ausmaß an Veränderung mit den hergebrachten Organisationsformen der deutschen Hochschule nicht zu bewältigen ist und deshalb eine grundlegende Reform in der Organisation von Hochschulen unabdingbar wird. Die in der Tradition des deutschen Hochschulwesens verankerten Organisationseinheiten von Fakultät, Fachbereich und Institut waren in der Vergangenheit hinreichend gut für eine Form von Wissenschaftlichkeit geeignet, deren Merkmale eine vorwiegend disziplinäre Orientierung, eine stark individualisierte wissenschaftliche Tätigkeit, eine einstufig verabfolgte akademische Ausbildung, ein Lehrling/Meister-Modell der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses und eine relative Isolation des akademischen Lebens von gesellschaftlichen Fragestellungen war. Diese überkommenen Organisationseinheiten schaffen indessen in einer sich rapide verändernden Hochschullandschaft weder für die Forschung noch für die Lehre noch auch für den Bereich von Wissenstransfer und Weiterbildung ein Optimum an Leistungs-, Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit mehr. Zu den wichtigen, aber bisher zu wenig beachteten Aufgaben der Reform des deutschen Hochschulwesens gehört es deshalb, sich nach neuen und angemesseneren Organisationsformen umzusehen und diese im Hinblick auf ihre Brauchbarkeit für neue Lehr- und Forschungsaufgaben kritisch zu bewerten.“

Soweit die Begründung des Modellversuchs aus dem Jahr 2006. Fürwahr ein anspruchsvolles, aber auch in sich schlüssiges Programm, dessen Bedeutung das Ausmaß an Flexibilität entsprach, mit dem dieser Modellversuch damals auf die Reise geschickt wurde: den Architekten des Modellversuchs wurde – im Rahmen einer noch einmal erheblich erweiterten Experimentierklausel des alten Berliner Hochschulgesetzes – ausdrücklich volle Freiheit in der Wahl ihrer Organisationsmodelle gelassen und freigestellt, in aller Welt, aber auch in ihrer eigenen Vorstellungskraft, nach geeigneten und erprobungswürdigen neuen Modellen Ausschau zu halten.

Das Gutachten, das schließlich im Jahre 2018 fertig wurde, hatte die Aufgabe, den Ertrag dieses Experiments zu bewerten und die darin entwickelten Organisationsformen einer kritischen Beurteilung zu unterziehen. Ich werde in diesem Vortrag zum einen den Modellversuch und einige seiner organisatorischen Komponenten beschreiben, und zum anderen die Bewertung dieses Experiments durch den Wissenschaftsrat referieren. Sie dürfen davon ausgehen, dass ich den Einschätzungen des Wissenschaftsrats in diesem Falle vollinhaltlich zustimme.

Zuvor aber will ich noch einmal die Prämissen resümieren, die diesem Projekt zugrunde lagen. Diese Prämissen leiten sich her aus sechs Veränderungen, die für die Hochschulentwicklung in Deutschland in den ersten zwei Jahrzehnten dieses Jahrhunderts kennzeichnend und maßgeblich sein sollten, und deren jede eine mehr oder weniger durchgreifende Organisationsreform erfordert; im Einzelnen handelt es sich hier um die folgenden Maßnahmen:

- die Einführung und angemessene Weiterentwicklung und Betreuung gestufter Studiengänge,
- eine neu konzipierte, stärker strukturierte, kooperative und umfassende Form der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses,
- eine intensivere und transparentere Verzahnung des Verhältnisses von Hochschule und Gesellschaft und von Ausbildung und Arbeitsmarkt,
- die deutlich zunehmende Bedeutung von Wissenstransfer und Weiterbildung für das deutsche Hochschulwesen und die deutsche Wirtschaft,
- die Entstehung neuer Forschungsschwerpunkte und –prioritäten an den Schnittstellen herkömmlicher Forschungsfelder und Disziplinen und schließlich
- eine stärkere Integration von universitärer und außeruniversitärer Forschung an den Hochschulen.

Für jede dieser Veränderungen gab es bereits zum Zeitpunkt des Beginns dieses Modellversuchs gute und nicht mehr aus dem Weg zu räumende Gründe, die das Gutachten von 2018 zu Recht als bekannt voraussetzt<sup>1</sup>. Bei der Konzeption des Modellversuchs ging es vielmehr darum, dass keine dieser Veränderungen „organisationsneutral“ ist und sie alle nur erfolgreich sein werden, wenn sie von entsprechenden Anpassungen und Veränderungen in der organisatorischen Struktur von Hochschulen begleitet sind.

---

<sup>1</sup> Siehe hierzu aus der zeitgenössischen Literatur u.a.: Detlef Müller-Böling, Die entfesselte Hochschule, Gütersloh 2000; Hans N. Weiler et al., Hochschulpolitik als Arbeitsmarktpolitik: Vorschläge zu einer beschäftigungsorientierten Hochschul- und Studienreform, in Norbert Benschel, Hans N. Weiler und Gert G. Wagner (Hrsg.), Hochschulen, Studienreform und Arbeitsmärkte, Bielefeld 2003, S. 33-71; Johanna Witte und Ulrich Schreiterer, Die Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge als Herausforderung für die deutschen Hochschulen: Handlungsfelder und Aufgaben, in Norbert Benschel et al., op. cit., S. 225-240.

Diese Veränderungen in der organisatorischen Struktur sind der eigentliche Gegenstand des Modellversuchs an der AEU; einige von ihnen werden hier vorgestellt und erörtert – insbesondere die folgenden drei:

1. Das Bachelor-Kolleg
2. Fachkolleg und Professional School als organisatorische Optionen für die post-Bakkalaureus-Ausbildung
3. Das Instrument des Hochschulforschungsverbundes

Eine unmittelbare Folge dieser neuen Entwicklungen ist das Verschwinden der bisherigen Fachbereiche und Fakultäten; sie werden durch kleinteiligere sogenannte „Facheinheiten“ ersetzt, die auf vielfältige Weise in diese neuen Strukturen eingebunden sind (und eine entfernte Verwandtschaft mit den „departments“ angelsächsischer Hochschulen haben). Bezeichnend für diese Einbindung ist, dass bei der Allokation von Ressourcen an einzelne Fächer (also etwa von Professuren) die Leitungen des Bachelor-Kollegs und der einschlägigen Fachkollegs und Professional Schools ein Mitspracherecht haben. Andere Neuerungen in der Hochschulorganisation, auf die ich hier aus Zeitgründen nicht eingehen kann, haben mit standortübergreifenden und internationalen Einrichtungen für Wissenstransfer und Weiterbildung zu tun.

#### 1. Das Bachelor-Kolleg

Das Gutachten des Wissenschaftsrates geht zu diesem Punkt noch einmal auf die anfängliche Begründung des Modellversuchs ein, wo es heißt:

„Die vielfältigen Möglichkeiten, die die neuen gestuften Studienstrukturen gerade für die Eingangsphase des Hochschulstudiums auf dem Weg zum Bachelor eröffnen, bedürfen zu ihrer sachgerechten Entfaltung einer organisatorischen Form eigenen Rechts und eigener Qualität – des Bachelor-Kollegs. Dieses Kolleg muss in enger Beziehung zu den Fächern stehen, aber über ein eigenes Mandat, eigene Steuerungsmöglichkeiten und eigene Ressourcen verfügen. Die Notwendigkeit eines solchen Kollegs ergibt sich daraus, dass

- a) viele Bachelor-Studiengänge sich zwar nach wie vor an einzelnen Fächern orientieren, eine zunehmende Anzahl von ihnen jedoch entweder mehrere Fächer umfasst oder auf erhebliche Komponenten aus anderen Fächern angewiesen ist,
- b) die sich gerade im Bachelor-Studium eröffnende Vielfalt der Studiengänge und –optionen – auch und gerade bei zunehmender Modularisierung – eine sehr viel intensivere Beratung, Betreuung und Evaluierung sowohl der Studienangebote wie der Studierenden erfordert, und
- c) die Erwartung, dass das BA-Studium zu einem „berufsbefähigenden“ Abschluss führen solle, sowohl eine sehr viel intensivere Berufsberatung

als auch einen sehr viel engeren Kontakt zwischen Hochschule und Arbeitsmarkt nötig macht.“

Der Wissenschaftsrat ruft an dieser Stelle in Erinnerung, wie schwer sich zur Zeit des Beginns dieses Modellversuchs viele deutsche Hochschulen noch mit der Schaffung eines wirklich eigenständigen Konzepts für das Bachelor-Studium taten und wie oft genug anstatt einer wirklichen Studienreform bestimmte Etappen bisheriger Studienverläufe lediglich neu etikettiert wurden. Er unterstreicht in seiner Bewertung des Modellversuchs die Tatsache, dass gerade *weil* diese eher vordergründige Veränderung der Studienstruktur nicht ausgereicht und die reformerischen Möglichkeiten gestufter Abschlüsse nicht angemessen genutzt habe, es auch einer ausdrücklichen *organisatorischen* Fokussierung auf die besonderen Belange und Bedürfnisse des Bachelor-Studiums und seiner Studierenden bedurft hätte. Er hält angesichts des Erfolges des Modellversuchs an der AEU das Bachelor-Kolleg für ein besonders geeignetes Instrument für eine solche Fokussierung.

Das Bachelor-Kolleg ist eine eigenständige Einrichtung der Hochschule und entweder allein oder gemeinsam mit den einschlägigen Facheinheiten verantwortlich für alle mit einem Bachelor abschließenden Studiengänge. Es wird verantwortlich geleitet von dem Dekan des Bachelor-Kollegs, der als Vizepräsident Mitglied der Hochschulleitung ist und über angemessene Haushaltsmittel für die Belange des Kollegs verfügt. Das Kolleg ist gemeinsam mit den einschlägigen Facheinheiten an der Entwicklung, Akkreditierung und regelmäßigen Evaluierung von Bachelor-Studiengängen beteiligt, verfügt über festgelegte Lehrdeputate aus dem Personalbestand der beteiligten Fächer und über Kapazitäten zur Studienberatung, die sowohl aus hauptamtlichen Studien- und Berufsberatern als auch aus Beratungsdeputaten der beteiligten Professoren bestehen. Es bildet in seiner Binnenstruktur curriculare Schwerpunkte, die mehrere einander benachbarte und in Bachelor-Studiengängen besonders häufig miteinander verknüpfte Fächer umfassen, aber für neue Verknüpfungen offen sind. Dem Dekan des Bachelor-Kollegs steht ein Innovationsfonds zur Verfügung, mit dessen Hilfe er für Facheinheiten und Gruppen von Professoren aus unterschiedlichen Facheinheiten Anreize zur Schaffung neuer Bachelor-Studiengänge bereit stellen kann.

## 2. Fachkolleg und Professional School als organisatorische Optionen für die post-Bakkalaureus-Ausbildung

Die Idee des Bachelor-Kollegs an der AEU entsprang dem Bemühen, eine für die besonderen Aufgaben dieses ersten Studienabschnitts optimal passende Organisationsform zu finden. Auf ähnliche Weise stellte der Modellversuch Überlegungen an, für die auf das Bachelor-Studium aufbauende Studienphase neue und angemessene organisatorische Formen zu entwickeln. Aus diesen Überlegungen entstand eine parallele Struktur aus Fachkollegs und Professional

Schools als gleichberechtigte, aber unterschiedliche organisatorische Rahmenstrukturen für die Ausbildung von Master- und Promotionsstudierenden. In der tatsächlichen Umsetzung dieses Konzepts haben diese beiden Organisationsformen in der Tat eine durchaus eigene Identität entwickelt, haben gleichzeitig jedoch auch eine Vielzahl von Querverbindungen und Übergangsmöglichkeiten geschaffen. Das Wissenschaftsratsgutachten würdigt als gleichermaßen positiv sowohl die eigenständige Entwicklung dieser beiden Organisationsformen als auch ihre Verschränkung.

Fachkollegs wie Professional Schools bieten sowohl Masterabschlüsse als auch die Möglichkeit der Promotion an. Das Fachkolleg dient einer im Wesentlichen auf die bestehenden Disziplinen ausgerichteten Form der wissenschaftlichen Forschung und Ausbildung, während die Professional School in Forschung und Lehre einer stärker problem- und anwendungsorientierten und damit interdisziplinären Form von Wissenschaft vorbehalten ist. Folgerichtig orientiert sich die Struktur der Fachkollegs an der AEU stärker an der herkömmlichen Typologie der wissenschaftlichen Fächer und Disziplinen, während die Professional Schools sich an gesellschaftlichen Aufgabenbereichen – wie Bildung, Rechtswesen, Management, öffentliche Gesundheit, Siedlungs- und Verkehrswesen, Umweltschutz usw. – orientieren und dem entsprechend disziplinübergreifend konzipiert und angelegt sind.

Diese unterschiedlichen Orientierungen der beiden Einrichtungen spiegeln sich im Angebot verschiedener Masterstudiengänge wieder: Die Masterstudiengänge des Fachkollegs sind im wesentlichen disziplinär angelegt, können eigenständig berufsvorbereitend sein, sind aber auch als Propädeutika einer fachwissenschaftlich orientierten Doktorandenausbildung konzipiert. In den Professional Schools spielt die Masterausbildung eine mindestens ebenso große und möglicherweise sogar größere Rolle als in den Fachkollegs; die Studiengänge sind gemäß dem Profil der jeweiligen Professional School stärker problem- und anwendungsorientiert und damit interdisziplinär angelegt. Sie können auf ein problemorientiertes und interdisziplinäres Doktorandenstudium an der Professional School vorbereiten, führen für die Mehrzahl der Studierenden aber auch zu eigenständigen Masterabschlüssen.

## 2.1 Fachkollegs

Organisatorisch sind die Fachkollegs bestehenden Facheinheiten zugeordnet, verfügen aber über eine eigene Infrastruktur, die die Kohärenz und Studierbarkeit der Studienangebote sicherstellt, die Beratung der Studierenden – nicht zuletzt im Übergang von der Masters- zur Doktorandenebene und von der letzteren zum Einstieg in akademische Berufe – sichert und den Erfolg des Studienangebots regelmäßig evaluiert. Im Falle des Modellversuchs der AEU hat es sich bewährt, dass benachbarte Facheinheiten (für die Gesamtheit etwa der Sozial-, der Geistes- oder der Lebenswissenschaften) gemeinsame Fachkollegs – mit unterschiedlichen Graden der Binnendifferenzierung – gründen, um sowohl die

Möglichkeiten transdisziplinärer Kooperation als auch organisatorischer Effizienz (etwa in der methodologischen Ausbildung) auszuschöpfen.

Kennzeichnend für die Fachkollegs in dem hier erörterten Modellversuch sind

- ihre curriculare Struktur,
- ihre Beratungsintensität,
- ihre diagnostischen und Selektionsverfahren sowohl in der ursprünglichen Zulassung zur Masters-Ebene als auch in der Zulassung zu einem Doktorandenprogramm,
- ihre besondere Betonung wissenschaftlicher Methodenfragen, und
- ihre wissenschaftsdidaktische Komponente.

Es würde den Rahmen dieses Vortrags sprengen, auf alle diese Gesichtspunkte näher einzugehen; das Gutachten des Wissenschaftsrats hebt vor allem sowohl auf die Bedeutung als auch auf den Erfolg der zuletzt genannten zwei Elemente ab und betont, dass

- die starke Berücksichtigung wissenschaftsmethodischer Elemente nicht nur künftigen Doktoranden eine solide Grundlage, sondern auch den Absolventen der Masters-Programme einen besonderen Wettbewerbsvorteil auf dem nicht-akademischen, aber an Methodenkompetenz besonders interessierten Arbeitsmarkt verschafft; und dass
- die obligatorische wissenschaftsdidaktische Komponente der Ausbildung wiederum die Lehrbefähigung künftiger Hochschullehrer, aber auch die zunehmend nachgefragte Vermittlungskompetenz von Absolventen der Masters-Studiengänge erhöht.

Diese beiden Elemente – eine besondere Betonung von Methoden- und Vermittlungskompetenz – haben im übrigen, auf ihre jeweils unterschiedliche Weise, Fachkollegs und Professional Schools gemeinsam.

Organisatorisch sind die Fachkollegs eigenständige, wenn auch mit den Facheinheiten auf mehrfache Weise verbundene Organisationsstrukturen, die von einem Sprecher des Fachkollegs geleitet werden und mit Ressourcen ausgestattet sind, die es ihnen u.a. erlauben, relativ langfristig Lehrdeputate aus den zugeordneten (oder anderen) Facheinheiten „einzukaufen“, ausbildungsrelevante Labor- und Übungseinrichtungen zu unterhalten und ein auf Wettbewerbsbasis zugängliches Programm von Doktorandenstipendien zu bewirtschaften. Die in der Bewertung des Wissenschaftsrates mit Abstand erfolgreichsten dieser Fachkollegs an der AEU waren solche, die de facto als Partner einer bestehenden und besonders leistungsfähigen universitären oder interuniversitären Forschungseinrichtung aufgebaut und betrieben werden.

## 2.2 Professional Schools

Während die Fachkollegs in gewisser Weise, wenn auch mit erheblichen Modifikationen, Traditionen der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung in Deutschland aufgreifen und weiterführen, stellen die Professional Schools eine

sehr viel grundlegendere Neuorientierung dar, die sich keineswegs allein auf den Bereich der Lehre und Ausbildung, sondern auch auf die Organisation von Forschung, Wissenstransfer und Weiterbildung auswirkt. Aus diesem Grunde findet die Organisationsform „Professional School“ sowohl im Gutachten des Wissenschaftsrates als auch in dieser Erörterung eine etwas eingehendere Berücksichtigung<sup>2</sup>.

Zum Unterschied von den – wenn auch lose – an die bestehenden Fächerstrukturen angebotenen Fachkollegs sind die Professional Schools eigenständige Lehr-, Forschungs- und Organisationseinheiten der Hochschule, die sich disziplinübergreifend des Ausbildungs- und Forschungsbedarfs bestimmter gesellschaftlicher Aufgabenbereiche – Bildung, Gesundheitswesen, Rechtswesen, Soziale Wohlfahrt, Siedlungs- und Verkehrswesen – annehmen. Für diese Bereiche bieten sie eine fortgeschrittene Ausbildung auf der Ebene des Masters an, in die die einschlägigen Wissensbestände und Methoden der Einzelwissenschaften eingehen; für ausgewählte Absolventen ihrer Masterstudiengänge stellen sie die Möglichkeit der Promotion zur Verfügung – in der Regel zu einem stärker von bestimmten Problemlagen her definierten Dissertationsthema und mit einem Qualifikationsprofil, das disziplinäre Kompetenz mit interdisziplinärer Forschungserfahrung verbindet.

Neben ihren Ausbildungsfunktionen nimmt die Professional School für ihren jeweiligen Wissensbereich auch zentrale Aufgaben der problemorientierten Forschung, des Wissenstransfers und der Weiterbildung wahr – das letztere in enger Verbindung mit den zu diesem Zweck geschaffenen Service-Einrichtungen. Das Beispiel der AEU zeigt, dass für eine Vielzahl von Bereichen – etwa im öffentlichen und privaten Management – Professional Schools auch das ideale institutionelle Vehikel für die Entwicklung und Betreuung einer neuen Generation dualer Studiengänge sein dürften.

Die organisatorische Form der Professional School hat eine gewisse Ähnlichkeit mit den Bachelor-Kollegs insofern, als auch die Professional School in einer gleichsam symbiotischen Verbindung mit den Facheinheiten steht – einer Verbindung, die insbesondere durch das Instrument der gemeinsamen Berufung geknüpft wird. Diese gemeinsamen Berufungen zielen ganz bewusst auf Fachwissenschaftler, deren wissenschaftliche Arbeit sich besonders intensiv mit dem einer Professional School zugeordneten gesellschaftlichen Bereich beschäftigt (also Bildungspsychologen für eine Professional School der Bildungswissenschaft, Epidemiologen für eine Professional School des

---

<sup>2</sup> Eine ausführlichere Darstellung des Konzepts der „Professional School“ findet sich in Hans N. Weiler, Professional Schools – Ein Bündnis von Anwendungsbezug und Wissenschaftlichkeit, in Stefan Titscher und Sigurd Höllinger (Hrsg.), Hochschulreform in Europa – konkret: Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität, Opladen 2003, S. 253-266; siehe auch ders., Anwendungsbezug und interdisziplinäre Wissenschaft: Das Strukturmodell der „Professional School“, Norbert Bense, Hans N. Weiler und Gert G. Wagner (Hrsg.), Hochschulen, Studienreform und Arbeitsmärkte – Voraussetzungen erfolgreicher Beschäftigungs- und Hochschulpolitik. Gütersloh: Bertelsmann, 2003, S. 199-211.



öffentlichen Gesundheitswesens, Stadtsoziologen für eine Professional School zum Siedlungs- und Verkehrswesen, usw.). Diese gemeinsamen Berufungen müssen, wenn sie wirksam sein sollen, zwei Bedingungen erfüllen:

- a) sie müssen ihre eindeutige und einforderbare Entsprechung im Personalhaushalt der Hochschule haben; der jeweilige Deputatsanteil, den ein Professor einerseits einer Facheinheit und andererseits „seiner“ Professional School „schuldet“, muss in den Haushalten der jeweiligen Einheiten anteilig ausgewiesen sein;
- b) sie müssen auf der Basis einer doppelten wissenschaftlichen Legitimation erfolgen: die Berufung eines Wissenschaftlers muss den Qualitätsansprüchen seiner „Heimatdisziplin“ ebenso entsprechen wie den inhaltlichen Anforderungen der jeweiligen Professional School (dass dies möglich ist, belegen allein an meiner eigenen Hochschule Namen wie der des Soziologen James March, des (jüngst verstorbenen) Psychologen Lee Cronbach, des Anthropologen George Spindler, oder des Statistikers Ingram Olkin – allesamt mittels einer *joint appointment* jetzt oder früher an der School of Education tätig, wie im übrigen auch, wenngleich nicht auf ähnlich olympischer Höhe, der Politikwissenschaftler Hans N. Weiler).

Die Leitung der Professional School obliegt einem Dekan, der direkt der Hochschulleitung gegenüber verantwortlich ist. Es versteht sich vor dem Hintergrund des über die Eigenständigkeit der Professional School Gesagten, dass die Professional School über ihre eigenen Ressourcen und Steuerungsmöglichkeiten sowie im Gesamtgefüge der Hochschule über ein ausreichendes Maß an Autonomie verfügt, um sich für ihr jeweiliges Problemfeld profilieren zu können.

In der Forschung zeichnet sich die Professional School sowohl durch die kompromisslose Qualität der wissenschaftlichen Arbeit als auch durch die Praxisbezogenheit ihrer wissenschaftlichen Fragestellungen aus. Sie sichert ihre wissenschaftliche Reputation durch die zwar von der Praxis informierte, aber grundsätzlich unabhängige und selbstbestimmte Setzung ihrer Forschungsprioritäten sowie durch eine Qualitätskontrolle, die voll in die Regelungen und Maßstäbe der Hochschule zur Evaluation wissenschaftlicher Arbeit im Rahmen von Zulassungs-, Prüfungs-, Akkreditierungs- und vor allem Personalentscheidungen integriert ist.

Ich zitiere aus der Bewertung des Experiments an der AEU: „Insgesamt darf man festhalten, dass in der Entwicklung der Lehr- und Forschungsprofile von Professional Schools an der AEU die systematische Wahrnehmung gesellschaftlicher Fragestellungen nicht mit Marktabhängigkeit verwechselt wird. Die Professional Schools sind die hochschulorganisatorische Anerkennung der Tatsache, dass die Probleme unserer Gesellschaft zu ihrer Lösung höchster wissenschaftlicher Qualität bedürfen, uns aber nun einmal nicht den Gefallen tun, sich säuberlich nach wissenschaftlichen Disziplinen zu organisieren.“

Dass so etwas möglich ist, belegt im übrigen nicht nur das Beispiel der AEU, sondern beweisen auch die besseren Beispiele von Professional Schools an wissenschaftlich bedeutenden US-Universitäten, wo Praxisbezug weder als akademisch ehrenrührig noch als Vorwand für diskontierte Schwellenwerte bei Zulassungs-, Einstellungs- oder Beförderungsentscheidungen gilt. Die Verbindung etwa der School of Business und der School of Engineering der Stanford University mit der Entwicklung von Silicon Valley ist ein Beispiel für eine Partnerschaft, von der beide Partner in erheblichem Umfang (und keineswegs nur finanziell) profitiert haben, ohne dass ihre Autonomie, Selbstbestimmung oder Qualität dabei jemals in Frage gestanden hätten<sup>3</sup>.

Das Gutachten verzeichnet die Anfangsschwierigkeiten, die sich zunächst aus der Koexistenz von disziplinär orientierten Fachkollegs und interdisziplinär angelegten Professional Schools ergeben hatten. Nach einer gewissen Übergangszeit hätten sich diese Schwierigkeiten jedoch weitgehend erledigt. Stattdessen verweist der Wissenschaftsrat inzwischen nicht nur auf eine solide Akzeptanz des neuen Organisationsmodells innerhalb wie außerhalb der Hochschule, sondern auch auf eine Welle von mehr oder weniger gelungenen Nachahmungen vor allem des Modells der Professional School an anderen deutschen und europäischen Hochschulen – was im übrigen den Wissenschaftsrat ermutigt hat, als logischen nächsten Schritt die Einrichtung von hochschul- und standortübergreifenden Professional Schools vorzuschlagen. In einem gesonderten Abschnitt kommt der Wissenschaftsrat auch zu dem Schluss, dass nach vielen missglückten Anläufen nun endlich die Einrichtung einer interdisziplinär angelegten Professional School für Rechtswesen und Rechtspflege zu einem erfolgreichen Modell einer neuen Juristenausbildung geführt habe.

## Exkurs

An dieser Stelle bitte ich darum, mir einen kleinen Exkurs zu gestatten. Er beschäftigt sich mit einer Frage, die Sie sich wahrscheinlich inzwischen auch gestellt haben, und die auch der Wissenschaftsrat in seinem Gutachten thematisiert: der Frage nämlich, was denn in dieser neuen Organisationsstruktur aus den ursprünglichen Fächern wird, die ja nun einmal das logische und organisatorische Rückgrat der Universität gebildet hatten und die nunmehr durch solche neuen Organisationseinheiten wie Bachelor-Kollegs und Professional Schools zu Zaungästen des Hochschulgeschehens zu werden drohen.

---

<sup>3</sup> Hans N. Weiler, Proximity and Affinity: Regional and Cultural Linkages between Higher Education and ICT in Silicon Valley and Elsewhere. Marijk van der Wende & Maarten van de Ven (eds.), The Use of ICT in Higher Education: A Mirror of Europe. Utrecht: Lemma, 2003, 277-297; James F. Gibbons, The Role of Stanford University: A Dean's Reflections. Chong-Moon Lee, William F. Miller, Marguerite Gong Hancock, and Henry S. Rowen (eds.), The Silicon Valley Edge: A Habitat for Innovation and Entrepreneurship. Stanford, CA: Stanford University Press, 2000, 200-217.

Der Wissenschaftsrat beantwortet diese Frage – unter Hinweis auf einige seiner eigenen früheren Verlautbarungen – im wesentlichen dahingehend, dass es für eine Überprüfung der Rolle der Fächer als Organisationsprinzip der Hochschule ohnehin inzwischen höchste Zeit geworden sei. Das stellt, wie das Gutachten unterstreicht, keinesfalls die Rolle der wissenschaftlichen Disziplinen für eine Morphologie des Wissens in Frage, bezweifelt aber recht grundsätzlich, ob eine sich vornehmlich an diesen Disziplinen orientierende Matrix der Hochschulorganisation für die Aufgaben von Lehre, Forschung und Wissenstransfer noch zielführend sein könne. Nach wie vor, so der Wissenschaftsrat, sind die Disziplinen Träger und Gravitationspunkte eines wichtigen – des fachwissenschaftlichen – Teils des wissenschaftlichen Diskurses, aber eben nur eines Teils, neben den disziplinübergreifende Diskurse und deshalb auch fachübergreifende Organisationsformen treten müssen.

Der Wissenschaftsrat sieht vor dem Hintergrund der Erfahrungen des Modellversuchs aber auch, und nicht einmal ungerne, dass die neuen Organisationsstrukturen wie Bachelor-Kolleg, Professional School und Forschungsverbund die Einzeldisziplinen mit Herausforderungen konfrontieren, die ihrer eigenen Weiterentwicklung auf gleichsam sokratische Weise behilflich sein können. Problemorientierte und disziplinübergreifende Lehre und Forschung, wie sie etwa für die Professional School kennzeichnend sind, stellen disziplingebundene Wissensbestände systematisch und unablässig in Frage und ermöglichen damit – so zumindest die Hoffnung des Wissenschaftsrats – eine Regenerierung von disziplinären Wissenskulturen, die in den autarken Fächerstrukturen der hergebrachten Art sehr viel weniger wahrscheinlich wäre.

Tatsächlich bleiben die Fächer in der Form von Facheinheiten auch organisatorisch in dem hier beschriebenen Modellversuch entscheidend wichtige Akteure in Forschung und Lehre – als Mitträger der Bachelor-Studiengänge im Bachelor-Kolleg, als strukturbestimmendes Element in den Fachkollegs und als ein entscheidender Partner in den Professional Schools und den Forschungsverbänden.

Ein konkretes Beispiel für die Regenerierung einer Disziplin in einem interdisziplinären Organisationszusammenhang bietet an der AEU die Erziehungswissenschaft, die bekanntlich in Deutschland auf eine lang anhaltende Krise ihrer disziplinären Identität zurückblickt. Der Modellversuch der AEU, der eine Professional School für Bildungsforschung und Lehrerbildung einschließt, zeigt deutlich, wie sich die dortige Erziehungswissenschaft in der ständigen (und keineswegs immer konfliktfreien) Auseinandersetzung mit Psychologen, Anthropologen, Organisationswissenschaftlern, Ökonomen, Soziologen und Neurologen in einer überraschenden Weise als sowohl theoretisch geleitete wie auch empirisch ausgewiesene Disziplin neu profiliert.

### 3. Die Hochschule und ihre Forschungsverbände

Man kann wirklich nicht sagen, dass es den Vätern und Müttern des hochschulorganisatorischen Modellversuchs an der AEU an Mut und Ehrgeiz gefehlt hätte. Als ob Bachelor-Kolleg, Professional School und eine hochschulübergreifende Agentur für Wissenstransfer noch nicht ambitioniert und riskant genug wären, bestanden sie darauf, auch eines der heikelsten Themen der jüngeren deutschen Wissenschaftspolitik – das Verhältnis von universitärer und außeruniversitärer Forschung – in ihr Organisationsexperiment einzubeziehen. Sie taten das mit durchaus guten Gründen, denn diese Spaltung der deutschen Forschungslandschaft war schon seit einiger Zeit ein zunehmend kontroverses Thema geworden – spätestens seit dem Bericht einer internationalen Expertenkommission aus dem Jahre 1999<sup>4</sup>, die als eine ihrer zentralen Empfehlungen eine engere Zusammenführung von universitärer und außeruniversitärer Forschung vorgeschlagen hatte, und erst recht nach der ebenso denk- wie merkwürdigen Diskussion der Jahre 2003/2004 über Elite-Hochschulen in Deutschland, in der wiederholt die These vertreten wurde, dass man Spitzenhochschulen nur bekommt, wenn man die Spitzenforschung wieder in die Hochschulen bringt<sup>5</sup>.

Die im Rahmen des Modellversuchs für dieses Problem entwickelte Lösung war die Organisationsstruktur eines Hochschulforschungsverbundes, der – im Sinne einer hochschuleigenen „Holding“ – sowohl die Begrenzungen disziplinär orientierter Forschung als auch die Trennung zwischen hochschulischer und außerhochschulischer Forschung zu überwinden sucht, ohne die Eigengesetzlichkeit wissenschaftlicher Forschung zu verkennen.

Dazu bedurfte es einer Organisationsform, die elastisch genug ist, in sich eine Vielzahl von institutionellen Eigenarten zuzulassen – von Max-Planck-Instituten als angegliederte Hochschuleinrichtungen über Fraunhofer-Institute als integrale Bestandteile von Professional Schools bis zu „joint ventures“ in Forschung und Entwicklung zwischen Hochschulen und Unternehmen<sup>6</sup> – , die gleichzeitig aber die Steuerungskapazität besitzt, ein solches Aggregat von Wissenschaft nicht nur additiv zu versammeln, sondern auch in seinen vielfältigen Synergien zu nutzen.

---

<sup>4</sup> Forschungsförderung in Deutschland – Bericht der internationalen Kommission zur Systemevaluation der Deutschen Forschungsgemeinschaft und der Max-Planck-Gesellschaft. Hannover 1999, insbesondere S. 9-14.

<sup>5</sup> Siehe dazu u.a.: „Es reicht nicht“ – Bundesbildungsministerin Edelgard Bulmahn (SPD) und der Wissenschaftler Hans Weiler über den richtigen Weg zu Spitzenuniversitäten in Deutschland. Wirtschaftswoche vom 18.3.2004 (Nr. 13), S. 26-27.

<sup>6</sup> Hier haben internationale Modelle wie das Center for Integrated Systems (CIS) der Stanford University ([www-cis.stanford.edu](http://www-cis.stanford.edu)) Pate gestanden, eine von der Universität in Partnerschaft mit 19 Firmen der amerikanischen Mikroelektronik geschaffene Forschungseinrichtung, die neben der Grundfinanzierung durch die Mitgliedsfirmen (\$150,000 im Jahr, was insgesamt zehn Prozent des Institutshaushalts ergibt) 90 Prozent der Forschungsmittel aus der staatlichen Forschungsförderung einwirbt.

Die an der AEU gefundene Lösung sieht ein in der Leitung der Hochschule angesiedeltes Steuerungsorgan vor – den Forschungsrat der Hochschule, der die finanziellen und personellen Verknüpfungen der Mitglieder des Verbunds mit der Hochschule regelt. Dieses Organ hat auch die Mittel, sowohl Startfinanzierungen für neue Forschungsinitiativen als auch finanzielle Anreize für die Entwicklung neuer Matrixstrukturen zu gewähren, in denen das volle Potential interdisziplinärer Zusammenarbeit ausgeschöpft werden kann.

Dieser Forschungsrat wird von einem mit beträchtlichen Befugnissen und Haushaltsmitteln ausgestatteten Vizepräsidenten für Forschung geleitet und umfasst die Leiter der Mitgliedseinrichtungen des Forschungsverbundes der Hochschule. Seine Entscheidungen unterliegen Abstimmungsregelungen, die nach Forschungsvolumen gewichtete Voten vorsehen.

Der Erfolg dieses Modells eines hochschuleigenen, weit diversifizierten Forschungsverbundes ist nach Meinung des Wissenschaftsrats nicht nur eine Funktion der Struktur und Ausstattung des Steuerungsorgans, sondern auch das Ergebnis einer fundamentalen Neuorientierung der deutschen Forschungsförderungspolitik in den Jahren 2005 bis 2007. Mit Hilfe der Zinserträge aus dem Verkauf der Goldreserven der deutschen Bundesbank und mit tatkräftiger Hilfe des Wissenschaftsrats wurden von diesem Zeitpunkt an progressiv nicht nur die *direkten* Kosten von Forschungsprojekten, sondern auch die einer Einrichtung bei Forschungsprojekten entstehenden *indirekten* Kosten in die öffentliche Forschungsförderung einbezogen. Damit wurden zum ersten Mal in Deutschland, wie in den USA etwa längst üblich, die Kosten für die Einrichtung und den Unterhalt der für die Spitzenforschung unerlässlichen Infrastrukturen (Labors, Spezialsammlungen, Datennetze usw.) förderungsfähig und ein in der Vergangenheit oft entscheidender Nachteil der Hochschulen gegenüber den außeruniversitären Forschungseinrichtungen wettgemacht.

Der Forschungsrat der AEU hat diese neuen Finanzierungsmodalitäten nach Einschätzung des Wissenschaftsrates klug und strategisch genutzt, um sowohl die bisherige hochschulinterne Forschung stärker wettbewerbsfähig zu machen als auch außeruniversitäre Einrichtungen mit entsprechenden Anreizen und unter weitgehender Wahrung ihrer Eigenständigkeit in den Forschungsverbund der Hochschule einzubeziehen. Dass auf diese Weise ein Max-Planck-Institut für Biogenetik integraler Bestandteil des Forschungsverbundes der AEU und ein Fraunhofer-Institut für unterirdische Verkehrswege Teil einer Professional School der AEU für Siedlungs- und Verkehrswesen werden konnten, wertet der Wissenschaftsrat ausdrücklich als eines der herausragenden Ergebnisse des Modellversuchs.

Ich komme zum Schluss. Nicht nur der Inhalt dieses Vortrags, sondern auch sein Titel – „Neuer Wein braucht neue Schläuche“ – ist dem Gutachten des Wissenschaftsrats von 2018 geschuldet, der sich hier natürlich auf sehr viel

frühere Quellen stützt, in diesem Fall auf das zweite Kapitel des Markus-Evangeliums. Dort heißt es bekanntlich in Vers 22: „Und niemand füllt neuen Wein in alte Schläuche; sonst zerreißt der Wein die Schläuche, und der Wein ist verloren und die Schläuche auch; sondern man soll neuen Wein in neue Schläuche füllen.“ Die Metapher ist, für biblische wie für hochschulpolitische Zwecke, durchaus einschlägig: So wie die Botschaft des Neuen Testaments in den alten Schläuchen der vorchristlichen Überlieferung nicht besonders gut aufgehoben war, so würde – meint der Wissenschaftsrat – ein neues Verständnis von Lehre und Forschung die alten Schläuche hergebrachter Hochschulorganisation zu zerreißen drohen und dabei selbst gefährdet werden. Uns Heutigen bleiben immerhin noch vierzehn Jahre, um festzustellen, ob sich diese Gefahr des verschütteten Weins und der geborstenen Schläuche wirklich hat abwenden lassen.

Dieses Gutachten von 2018 ist in der Tat ungewöhnlich. Ungewöhnlich ist schon, dass sich ein Gutachten des Wissenschaftsrates auf die Bibel beruft. Ebenso ungewöhnlich ist es, dass dieses Gutachten mit einer persönlichen Widmung beginnt – aber die Widmung bezieht sich auch auf eine ungewöhnliche Person. Gestatten Sie mir, zum Schluss diese Widmung – von der ersten Seite des Gutachtens – im Wortlaut zu zitieren:

„Dem nach wie vor unermüdlich tätigen Pionier  
einer modernen und entfesselten deutschen Hochschule,  
Detlef Müller-Böling  
zum 70. Geburtstag  
1948 – 2018“