Volle Kraft voraus!

Die Hochschulreform bewegt sich in die richtige Richtung. Aber sie kommt viel zu langsam voran / VON DETLEV M

U numstritten ist sie ja nie gewesen, die Reform unserer Hochschulen. Und schon immer schieden sich die Geister daran, ob Gelehrtenrepublik oder Dienstleistungsbetrieb den Kern ihres Wesens erfassen. Doch jüngst ist eine sonderliche Ausweitung der Kampfzone zu beobachten, eine spürbare Erweiterung der Arena um den Bereich des Halberzigen, Zaghaften und Inkonsequenten, in

D. Müller-Böling

weiß genau, wie die Universitäten in Deutschland verändert werden müssen. Nachzulesen ist das in seinem neuen Buch „Die entfesselte Hochschule“

dem der alte Frontverlauf nicht mehr ganz so klar erkennbar ist. Denn die Reform, so scheint es, frisst ihre Kinder. Sie bringt etwas Neues auf den Weg, doch raubt sie ihm gleich wieder den Raum zum Gedeihen.

Halbe Kraft voraus, so lautet die Devise derzeit. Dabei ist man sich eigentlich weitgehend einig: Weniger staatliche Gängelung, mehr Autonomie für die Hochschulen – das ist das Herzstück der Reform. Denn Hochschulen sind wissenschaftliche Einrichtungen, die anders funktionieren als staatliche Anstalten und bürokratische Behörden. Autonomie ist die Voraussetzung dafür, dass Hochschulen ihre Aufgaben

wahrnehmen und ihre Leistungsfähigkeit steigern können.

Gerade deshalb stehen traditionelle Formen der staatlichen Hochschulsteuerung genauso auf dem Prüfstand wie die innere Hochschulverfassung: Es gilt nicht mehr als selbstverständlich, dass der Staat die Professoren ernennt oder dass der Rektor lediglich Repräsentant der Hochschule ohne Entscheidungsmacht ist.

Mit einem Ausverkauf akademischer Werte, mit Humboldts Rausschmiss aus der Universität hat dies alles nichts zu tun. Wohl aber mit der Frage: Wie können die Hochschulen ihre Ziele – ihre wissenschaftlichen Ziele! – unter den veränderten Bedingungen einer Wissensgesellschaft am besten erreichen?

Die Einsicht, dass den Hochschulen durchaus mehr Eigenverantwortlichkeit zuzutrauen ist und nicht Chaos und Verantwortungslosigkeit grassieren, sobald das staatliche Regulierungskorsett gelockert wird – diese Einsicht ist erst jüngeren Datums. Selbst in einigen Ministerien, wo bis vor kurzem noch eifrig an einem Bonsai-Geflecht aus Gesetzen, Verordnungen und Erlassen gearbeitet wurde, gewöhnt man sich langsam an ein neues Steuerungsmodell, das die Hochschulen in die wissenschaftliche Autonomie entlässt.

Wettbewerb ist nicht mehr das Unwort, das noch vor kurzem sozial-nostalgische Bildungsplaner und eingefeischte Humboldtianer glei-

chermaßen auf die Palme trieb. Wer heute vom „Unternehmen Hochschule“ spricht, gilt nicht mehr sofort als der Leibhaftige, der eine blinde Ökonomisierung von Hochschulen und ihre Aldiisierung betreibt. Die Zeichen stehen also auf Reform. Die grobe Richtung stimmt.

Für Optimismus ist es aber noch zu früh. Wo immer das Regulierungsnetz ein Stück weit gelockert wird, sind die alten Denkmuster gleich wieder zur Stelle. Loslassen ja, aber bloß nicht zu viel! Die eine Hand gewährt Autonomie, die andere kassiert sie gleich wieder ein.

So bekommen die Hochschulen nun Globalhaushalte, dürfen also über ihr Budget selbst verfügen und entscheiden, wo sie Schwerpunkte setzen. Dennoch schreibt man ihnen vor, wo sie etwa ihre Informationstechnik einkaufen dürfen und von wem sie ihren Strom beziehen müssen. Gleichzeitig werden sie unter dem Deckmantel der Rechenschaftspflicht dazu gezwungen, noch über den letzten Bleistift Auskunft zu geben. Durch die Hintertür wird das Klein-Klein der Detailsteuerung noch verschärft.

Der Bund streicht mutig alle Vorschriften zu den Organisationsstrukturen. Kein Hochschulrahmengesetz legt heute mehr fest, wie Konzil, Senat oder die Dekanate sich zusammensetzen und wer die Entscheidungen in den Universitäten trifft. Was jedoch tun die Länder? Sie schränken die gewonnene Freiheit wieder ein und stülpen mit ihren eigenen Gesetzen wieder Einheitsmodelle über ihre Hochschulen. Wo bleibt da Raum für Eigenverantwortung und selbstständiges Entscheiden, wo der Wettbewerb um die besten Organisationslösungen?

Einerseits werden die Hochschulen zur Qualitätssicherung verdonnert, ihre Lehre und Forschung müssen sich der Kontrolle unterziehen. Eines der wichtigsten Instrumente der Qualitätssicherung, die Evaluation, wird ihnen jedoch gleich wieder aus den Händen geschlagen. Sie nämlich wird einer zentralen Agentur übertragen. Diese produziert dann Ergebnisse, die sich analysieren, publizieren und anschließend archivieren lassen. Informationen jedoch, die für die strategische Orientierung und Positionierung einer Hochschule wichtig wären, liefert sie nicht; etwa, welche Fächer die Studenten in der Zukunft nachfragen.

Bei uns versucht man das Neue zu tun, ohne das Alte zu lassen

Oder was taugt das Recht der Hochschulen, sich ihre Studenten selbst auszuwählen, wenn es sich nur auf diejenigen bezieht, die nach der Verteilung durch die ZVS noch übrig sind? Wozu dient die neue Freiheit bei der Entwicklung von Studiengängen, und warum betreibt man deren Akkreditierung, wenn Ministerien am Ende doch das letzte Wort für sich in Anspruch nehmen? Und wozu brauchen wir eigentlich Juniorprofessoren, wenn die international so fragwürdige Ochsentour der Habilitation nicht konsequent beseitigt wird und an ihre Stelle moderne Karrierewege zur frühen wissenschaftlichen Selbstständigkeit treten?

Gleiches gilt für das Thema Studienfinanzierung: Angekündigt wurde die große Reform, und heraus kam ein Reförmchen mit ein paar

Mark Bafög mehr. Studiengebühren werden zurückgewiesen aus Sorge um die sozialpolitische Ruhe in diesem Land. Die wirkliche soziale Ungerechtigkeit aber wird ignoriert; sie nämlich besteht darin, dass es keine Studiengebühren gibt und dass der Bankangestellte die Verdienst- und Karrierechancen seiner künftigen Manager subventioniert.

Widersprüchlich und inkonsequent – so präsentiert sich gegenwärtig die Hochschulreform in unserem Land. Man versucht das Neue zu tun, ohne das Alte zu lassen. Wen wundert es da, dass der Basso continuo der Gegenreform derzeit besonders laut brummt: „Brauchen wir nicht“, „hatten wir schon“, „taugt nichts“ – so das ewige Mantra aus der konservativen Ecke. Eine zwar falsche, aber nachvollziehbare Reaktion; denn wo nach zwei Systemen zugleich gelenkt und gesteuert wird, wo das Alte das Neue behindert, sind überzeugende Lösungen nur schwer zu erzielen. Solange das neue Steuerungssystem nicht rund laufen kann und nach den Prinzipien „Loslassen“ und „Eigenverantwortlichkeit verstärken“ funktioniert, wird es Ergebnisse schuldig bleiben.

Die Laufrichtung der Reform stimmt, aber das Tempo muss beschleunigt werden. Wir sind zu langsam. Den Wettbewerb auf einem weltweiten Bildungsmarkt, der durch aggressive Angebotspolitik ausländischer Universitäten, Studium im Web und Hochschulgründungen von Firmenmultis entstanden ist, kann man nicht im abwechselnden Vor- und Rückwärtsgang gewinnen. Volle Kraft voraus ist angesagt.

Detlef Müller-Böling ist Leiter des Centrums für Hochschulentwicklung in Gütersloh.