

Hochschule

## Die Reformuni

Deutschland einig Stillstandland? Nein! Die Hochschulen sind dabei, sich von Grund auf zu erneuern

Von **Detlef Müller-Böling**

20. Februar 2003, 7:00 Uhr / Editiert am 1. Dezember 2013, 21:17 Uhr / Quelle: (c) DIE ZEIT 09/2003

Es tut sich was in Deutschland, jenseits von Reformstau und Ratlosigkeit. Während die Gesellschaft wie gelähmt wirkt und keiner den Schneid hat, das Gesundheits-, das Renten- oder das Steuersystem tiefgreifend zu reformieren, erneuert eine mutige Schar von Politikern, Rektoren und Professoren unsere Hochschulen von Grund auf – und dies nicht erst seit gestern.

Die Reform, die bereits Ende der achtziger Jahre begann, dann wegen der Wiedervereinigung etwa fünf Jahre auf Eis lag, hat seit Mitte der neunziger Jahre alle Ebenen erfasst: Beim Bund, in den Ländern und in den Hochschulen tut sich so viel, dass Anlass zu Optimismus besteht. Der Zug fährt in die richtige Richtung, und auch wenn er noch keineswegs am Ziel ist: Die Geschwindigkeit nimmt zu.

Mindestens auf fünf Feldern hat es bereits so gravierende Veränderungen gegeben, dass der Reformprozess nicht mehr umkehrbar ist:

### 1. Der Staat mischt sich weniger ein

In der Vergangenheit hat der Staat zu viel in die Hochschulen hineinregiert. Ob bei Bauvorhaben, beim Personal oder bei den Finanzen: Die Hochschulen wurden bis zur Bewegungslosigkeit bürokratisch eingeschnürt. Der erste Schritt zur Verbesserung war hier die Lockerung des restriktiven Haushaltsrechts. Zwar war das entscheidende Motiv die Mittelknappheit, sodass die Politiker die Mangelverwaltung von den Ministerien und dem Parlament auf die Hochschulen abwälzen wollten. Die finanziellen Freiheiten erwiesen sich aber als Glück im Unglück: Innovationen werden flexibler finanzierbar, Hochschulen können mehrjährig wirtschaften, weil eingespartes Geld nicht mehr zum Jahresende verfällt. Rheinland-Pfalz hat Grundstücke und Gebäude an die Hochschulen übertragen, in Niedersachsen sind seit Januar dieses Jahres fünf Hochschulen nicht mehr behördenähnliche Körperschaften

öffentlichen Rechts, sondern Stiftungen, was zusätzlichen Schutz vor dem Zugriff des Finanzminister bietet.

Ein völlig neues Verhältnis zwischen Staat und Hochschule entsteht, wenn in Verträgen gemeinsam ausgehandelt wird, welche Ziele und Aufgaben verfolgt und wie diese finanziert werden sollen. In Berlin, Nordrhein-Westfalen, Hessen und Hamburg sind solche Kontrakte geschlossen worden. Sicher müssen beide Seiten noch etliches hinsichtlich gegenseitiger Achtung, Verlässlichkeit und Vertrauen lernen. Aber allein Hochschulpolitik als Lernprozess zu begreifen ist in Deutschland bereits ein begrüßenswertes Novum.

Ein für unsere Republik geradezu revolutionärer Schritt mit Pioniercharakter für alle Beamten ist die Reform der Professorenbesoldung. Von Bundeseite bereits gesetzlich fixiert, nunmehr in der Umsetzung in den Bundesländern, werden spätestens von 2005 an neue Professoren nicht mehr alle zwei Jahre automatisch fürs Älterwerden belohnt, sondern stattdessen Zulagen nach Leistung erhalten. Auch wenn durch die Deckelung des zur Verfügung stehenden Geldbetrages in der Umsetzung erhebliche Schwierigkeiten bestehen und wegen des Bestandsschutzes für die im Amt befindlichen Professoren bei der Umsetzung mit einer Übergangszeit von 20 Jahren zu rechnen ist, so ist doch ein vielversprechender Anfang gemacht.

## **2. Wettbewerb und Leistungstransparenz**

Wettbewerb zwischen den Hochschulen gab es bis Ende der achtziger Jahre lediglich in der Forschung. In der Lehre pflegten wir die Fiktion, alle Hochschulen würden gleiche Qualität bieten. Nur unter dieser gewagten Annahme ist im Übrigen die Verteilung von Abiturienten über die Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen (ZVS) an Hochschulorte, die gar nicht ihrer Wahl entsprechen, vertretbar. Es ist das Verdienst des *Spiegels*, 1989 mit dem ersten Ranking für Deutschland Unterschiede in der Lehrqualität aufgedeckt zu haben. Zwar wurde zunächst nur der Wettbewerb zwischen den Zeitschriften stimuliert, die mit immer neuen Rankings trotz eher zweifelhafter Methoden auf eine erstaunliche Resonanz bei ihren Lesern stießen. Zwischenzeitlich haben die jährlichen Hochschul-Rankings aber methodisch einen derartigen Standard erreicht, dass sie tatsächlich den Wettbewerb unter den Hochschulen anreizen. Schlechte Werte werden zum Anlass für Verbesserungen genommen, Abiturienten strömen vermehrt zu den empfohlenen Hochschulen, und die Reformer in den Hochschulen verfügen über differenzierte Zahlen, die die Leistungen des eigenen Fachbereichs im deutschlandweiten Vergleich relativieren.

Auch die ZVS wackelt. Baden-Württemberg, Hamburg und Sachsen haben angekündigt, den Staatsvertrag zum Ende 2005 aufzukündigen. Damit fällt ein

weiteres hemmendes Stück Zentralverwaltung zugunsten eines wettbewerblichen Systems. Wenn dann auch noch die Hochschulen über die Aufnahme von Studienanfängern selbst entscheiden können, wie es von den genannten Ländern jetzt bereits vorbereitet wird, dann ist das erreicht, was der deutschstämmige ehemalige Präsident der Universität Stanford in Kalifornien, Gerhard Casper, seit Jahren als den wichtigsten Reformschritt für Deutschland fordert.

### **3. Die Macht der Nachfrage**

Brandenburg, Hessen und Rheinland-Pfalz haben das System der Hochschulfinanzierung bereits grundlegend dahingehend umgestellt, dass die Zahl der Studierenden wesentliches Kriterium für die Mittelzuweisung ist. Früher lief es umgekehrt: Es wurden Bauten errichtet und Professoren eingestellt. Daraus leitete man die Anzahl der Studierenden ab, die vor Ort verkraftbar waren. Wollten mehr dort studieren, mussten sie in eine Warteschleife, oder sie wurden zur "Überlast". Diese angebotsorientierte Finanzierung wird nunmehr abgelöst durch eine nachfrageorientierte. Für die Studierenden attraktive Studienorte erhalten mehr Geld. Das verschafft den Studierenden eine völlig neue Position in der Hochschule: Von der Last werden sie zur Lust. Erheblich verstärkt werden könnte diese Nachfragemacht durch Studiengebühren. Die Diskussion darüber ist zwar noch nicht entschieden, die Debatte über Pro und Kontra wird aber immer weniger ideologisch und zunehmend nach sachlichen Gesichtspunkten geführt. Dabei ist klar, dass bei der Abwägung von Chancen und Risiken die Sozialverträglichkeit verschiedener Modelle ein entscheidendes Kriterium ist.

### **4. Entscheiden**

Zwei Faktoren haben die Hochschulen in Deutschland an ihrer internen Weiterentwicklung jahrelang gehindert: erstens das Kollegialitätsprinzip, das im Ergebnis letztlich jedem einzelnen Professor in seiner Fakultät ein Vetorecht einräumte. Damit behinderte es die Umsetzung innovativer und zukunftsweisender Ideen nachhaltig. Zweitens die Gruppenuniversität, die von einem konfrontativen zu einem lethargischen Miteinander führte, bei dem Zukunftsfragen zu einem mechanischen Abarbeiten von Tagesordnungen verflachten. Zunehmend werden Aufgaben den verantwortungslosen Gremien entzogen und in die Verantwortung von Einzelpersonen in der Funktion des Dekans und Rektors übertragen. Damit sind die Weichen für eine an wissenschaftsbezogenen Maßstäben ausgerichtete Entscheidungsfähigkeit der Fakultät oder Hochschule gestellt. Die Einrichtung von Hochschulräten, die Aufsichtsratsfunktionen übernehmen, drängt Partikularinteressen zurück und schafft Anwälte für die Sache der Hochschule als Ganzes. Kanzler sind nicht

mehr der verlängerte Arm des Staates in der Hochschule, sondern gleichberechtigte Mitglieder des Präsidiums; in Niedersachsen und an der Humboldt-Universität sind sie konsequenterweise auch Vizepräsidenten mit Ressortverantwortung und damit Teil des zunehmend professionalisierten Hochschulmanagements.

## 5. Wissenschaftliche Exzellenz

Diese Entpolitisierung führt letztlich auch dazu, dass die Hochschulen sich wieder verstärkt auf Fragen der wissenschaftlichen Exzellenz konzentrieren können. Das bisher einzige wesentliche Instrument der Qualitätssicherung – die sorgfältige Berufung eines Professors – wird nunmehr ergänzt durch regelmäßige Evaluationen, die die gesamte Lehr- und Forschungsarbeit einer Fakultät auf den Prüfstand stellen, Missstände identifizieren und beheben. Bereits seit 1994 arbeitet ein Verbund norddeutscher Universitäten von Greifswald über Rostock, Kiel, Hamburg, Bremen und Oldenburg als Vorreiter, Einzeluniversitäten wie Dortmund zogen nach, und mittlerweile verfügen auch die Bundesländer Niedersachsen und Baden-Württemberg über so genannte Evaluationsagenturen, die flächendeckende Qualitätskontrollen durchführen. Fast muss man schon vor einer ausufernden Evaluationitis warnen, zumal durch die mittlerweile eingeführte Akkreditierung neuer Studiengänge weitere Qualitätsarbeit auf die Hochschulen zugekommen ist. Fakt aber ist, dass Fragen nach Ziel, Zweck und Leistung von Studiengängen Alltag an den Hochschulen geworden sind.

Der größte inhaltliche Umbruch erfolgt aber durch die Einführung der gestuften Bachelor- und Master-Studiengänge. Zuerst von allen Seiten heftig bekämpft, haben die deutschen Hochschulen die internationale Herausforderung angenommen. Mehr als 1500 solcher Studiengänge gibt es bereits. Wenn hier und da sicherlich auch nur eine Nomenklaturänderung erfolgte, so gibt es seit Jahren erstmals wieder eine intensive Auseinandersetzung um sinnvolle Lerninhalte, notwendigen Lernumfang und erforderliche Lerntechniken. Die 30 Jahre in Kommissionen erfolglos dahindümpelnde Studienreform wird nun nachhaltig in Angriff genommen. Vielfach wird in der Diskussion die Übernahme von Instrumenten und Modellen aus dem Ausland, vornehmlich den Vereinigten Staaten, bemängelt. Die Kritik ist berechtigt. Wir können und sollten keine Kopie des amerikanischen Hochschulsystems werden. Wir sind vielmehr dabei, die traditionellen Stärken des deutschen Hochschulwesens, unsere große Selbstständigkeit von Wissenschaftlern und Studierenden, die starke Forschungsorientierung in der Lehre, die gesunde Skepsis gegenüber einer zu starken Verschulung, die Bildungsorientierung (die eben mehr als eine reine Ausbildungsorientierung ist, die der tertiäre Bildungssektor andernorts haben

mag), all dies sind wir dabei einzubringen in international profilierte Studiengänge. Wir werden Bachelor- und Master-Studiengänge anbieten, die auf unserer bewährten Hochschulkultur aufbauen und die Stärken des Systems weiter ausbauen, sodass wir in der Lage sein werden, wettbewerbsfähige Bachelor- und Master-Programme mit eigenen Merkmalen *made in Germany* zu positionieren. Bereits heute eine solch positive Prognose zu wagen ist nicht verfrüht.

## Warum die Hochschulen?

Wie kommt es, dass gerade die Hochschulen, die stets als abgehoben, unbeweglich und realitätsfern gescholten werden und denen einer bekannten Formel zufolge auch heute zuweilen noch der "Muff von 1000 Jahren" bescheinigt wird, mit voller Kraft voraus auf Reformkurs fahren?

Die Erklärung liegt wohl zum einen in der Natur der Hochschule als Gemeinwesen. Was zunächst aus Reformsicht eine Schwäche des Systems zu sein schien, nämlich die große Dezentralität und die weit reichende Autonomie des Einzelwissenschaftlers, erweist sich nun, da die Reform aus der Finanznot heraus in Gang gekommen ist, als eine wesentliche Stärke. Reformen von oben sind in einem solchen System stets zum Scheitern verurteilt. Waren zu Beginn des Prozesses die ausgeprägte Identifikation des Wissenschaftlers mit seiner Disziplin, seiner eigenen Arbeit und die professorale Autorität hemmende Faktoren bei Veränderungsvorhaben, so wird heute das kreative Potenzial, das der "Faktor Mensch" birgt, zum Motor der Reform: Auch wenn sich sicherlich viele nicht als Reformer sehen würden, ist von den rund 35000 Professorinnen und Professoren mittlerweile die Mehrzahl aktiv an der Umgestaltung des Hochschulsystems beteiligt. Hochschulen von München über Mainz bis Hamburg bewerben sich mit immer neuen Ideen und Reformschritten um den Titel "*best-practice* Hochschule" des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE).

Zum anderen stützt der so viel gescholtene Föderalismus mittlerweile die Reform. Hat man sich anfangs gewünscht, dass – wie in anderen europäischen Staaten – eine "starke" politische Hand durchgreift, so befördert jetzt der Wettbewerb unter den Bundesländern die Reform nachhaltig. Jedes halbe Jahr stellt ein anderer Landesminister sein neues Gesetz – überwiegend zu Recht – als das "modernste" Deutschlands vor, wird allerdings nach sechs Monaten von einem anderen Bundesland wieder überholt. Zumindest im Wissenschaftsbereich wird eines der Hauptprobleme unseres Föderalsystems mehr und mehr überwunden: Das Übergewicht des *kooperativen Föderalismus*, der Absprachen zwischen den Ländern auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner vorsieht, den Ausgleich in den Vordergrund stellt, wird zugunsten eines *wettbewerblichen Föderalismus* beseitigt, bei dem die Konkurrenz um die beste Politik im Vordergrund steht.

Vielen geht die Reform noch nicht weit genug. Dem ist zuzustimmen. Der Reformprozess ist allerdings unumkehrbar und in vollem Gang. Vieles kann dabei zeitweise schief gehen. Die neuen Ideen und Instrumente führen nicht per se zum Erfolg; Es kommt auch auf die richtige Ausgestaltung und Handhabung an. Allerdings ist das Reformtempo der Hochschulen in Deutschland, denen niemand die Fähigkeit zur Reform überhaupt zugetraut hat, umso bemerkenswerter, wenn man sich den Stillstand in anderen Politikbereichen anschaut.