

# Bilanz der „Entfesselten Hochschule“

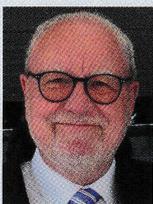
Eine Replik

| DETLEF MÜLLER-BÖLING | In der vergangenen Ausgabe von *Forschung & Lehre* hat Alfred Kieser die Vision der „Entfesselten Hochschulen“ konzentriert und kritisch analysiert. Nach Ansicht des Urhebers dieser Reformvision ist Kiesers Bilanz zu kurz gefasst.

**A**lfred Kieser hat in der Ausgabe 7/2020 von *Forschung & Lehre* nach 20 Jahren seine Bilanz meiner Vision einer Entfesselten Hochschule gezogen. Leider hat er sich in seiner Analyse nur auf einen kleinen Teil der Entfesselung konzentriert, nämlich auf Aspekte des Wettbewerbs durch das CHE-Ranking und hier speziell bibliometrische Messungen. Tatsächlich hat das CHE kontinuierlich im Gespräch mit den jeweiligen Fach-Communities in den letzten 20 Jahren das Ranking weiter entwickelt. Bibliometrische Analysen spielen nur noch in wenigen Fächern überhaupt eine Rolle.

Bedauerlicher aber ist, dass Kieser konstitutive Elemente der Entfesselten Hochschule in seiner Betrachtung völlig ausblendet. Sie sind aber für eine historische Bestandsaufnahme sicherlich notwendig.

## AUTOR



**Detlef Müller-Böling** ist Professor und Rektor Emeritus der TU Dortmund. Von 1994 bis 2008 leitete er das von der Bertelsmann Stiftung und der HRK gegründete CHE – Centrum für Hochschulentwicklung. Mit dem Buch „Die entfesselte Hochschule“ hat er im Jahr 2000 wesentliche Teile der Hochschulreform der 90er und 2000er Jahre vor- und nachgezeichnet.

### 1. Die Hochschulen sollten autonomer werden

*Vision:* Die Detailsteuerung durch Gesetze, Haushalte, Erlasse und Verordnungen sollte verringert werden; denn in einer dynamischen globalen Umwelt ist eine Steuerung durch eine Ministerialbürokratie zum Scheitern verurteilt. Entscheidungen über Forschungsfelder, Studiengänge, daraus folgend Finanzzuordnungen gehören in die Hand der Wissenschaft.

*Realisation:* Die notwendigen Voraussetzungen der Handlungsfähigkeit in den Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen der Hochschulen sind in den Landesgesetzen weitestgehend geschaffen worden. Die Hochschulen treten mittlerweile gegenüber Staat und Gesellschaft selbstbewusst als aktive Korporationen auf, die ihre Ziele und Strategien selbst erarbeiten, ihre Budgets eigenständig verwalten und Studiengänge selbstständig und verantwortlich entwickeln. Mehr Autonomie bedeutet auch, dass nun in den Hochschulen über Prioritäten und Gelder entschieden wird. Dies passiert zumeist partizipativ, aber nicht immer im Konsens mit allen Beteiligten. Insofern gehören intra-institutionelle Konflikte zum Merkmal autonomer Hochschulen.

### 2. Die Hochschulen sollten wissenschaftlicher werden

*Vision:* Das Primat der Wissenschaftlichkeit sollte als oberstes Entscheidungskriterium gelten in der Gewichtung zu anderen Anforderungen an die Hochschulen wie Demokratisierung der Gesellschaft, Ausländerförderung, Sport-

förderung als wohl wichtige, aber nachgelagerte Ziele. Dabei sollten neben die Berufung als einzigem Instrument zur Sicherung von Qualität in Forschung und Lehre neue Instrumente des Qualitätsmanagements von Hörerbefragungen über Peer-Evaluationen bis zu Drittmitte- oder Publikationsanalysen eingesetzt werden, ohne dass ein Königsweg zur Bemessung von Qualität existieren könnte.

*Realisation:* Auch wenn sicherlich zu Recht hier und da eine überbordende Evaluationitis beklagt wird, ist die Wissenschaftlichkeit wieder zum anerkannten Paradigma für die Hochschulen geworden. Leistung, Exzellenz, Qualität in Forschung, Lehre und Third Mission sind die Hauptforderungen an die Hochschulen und sie nutzen und erproben unterschiedlichste Instrumente für ein aktives Qualitätsmanagement über die Berufung hinaus. Dass über die Sinnhaftigkeit und den Nutzen der jeweiligen Instrumente gestritten wird, ist sinnvoll und wissenschaftsadäquat.

### 3. Die Hochschulen sollten wettbewerbler werden

*Vision:* Um das beste Personal und die besten Forschungsleistungen wurde immer schon gerungen. Die Forderung nach einem Wettbewerb um die besten oder andersgearteten Leistungen in der Lehre kam in der Entfesselten Hochschule hinzu. Die Fiktion der Gleichheit aller Studiengänge in Deutschland sollte abgelöst werden.

*Realisation:* Die Hochschulen entwickeln unter strategischen Gesichtspunkten spezifische Curricula und konkurrieren um Studienanfänger. Die Transparenz dazu schaffen die Hochschulen im Internet. Das CHE-Ranking präsentiert die Qualität in vertikaler (besser/schlechter) und horizontaler

Hinsicht (Qualität anderer Art). Es erlaubt mit seinen individuellen Prioritätensetzungen der Ranking-Kriterien gerade auch die Sichtbarmachung unterschiedlicher Qualitäten als Entscheidungsgrundlage für Studierende. Spezielle wettbewerbliche Förderprogramme haben dazu beigetragen, dass Hochschulen sich sehr schnell und kreativ auf neue Felder gestürzt haben (etwa innovative Hochschulen, Engagement in der Weiterbildung, Studienreformen der Studiengangphase). In der Forschung wurde darüber hinaus nicht zuletzt durch die Exzellenzstrategie der Wettbewerb beispiellos befördert. Auch hier darf über das angemessene Maß durchaus gestritten werden.

#### 4. Die Hochschulen sollten profilierter werden

*Vision:* Die Fiktion der Einheitlichkeit und der Gleichwertigkeit der Hochschulen sollte angesichts des Wachstums und der vielfältigen Kombinationsmöglichkeiten von Wissenschaft aufgegeben werden.

*Realisation:* Die profilierte Hochschule hat keine Universalität mehr im Sinne der Gemeinschaft aller Wissenschaften. Sie hat vielmehr Profile, die sie von anderen Hochschulen in Hinsicht auf die Fachdisziplinen, die Themen und die Qualität unterscheidet. Über Strategien wird eine hochschulweite Verständigung von Ziel, Zweck und Identität der Einrichtung erreicht. Dabei kommt der Auswahl der Profilschwerpunkte in ihrer interdisziplinären Kombination eine zunehmende Bedeutung zu. Hochschulräte, Hochschulleitungen, Fakultätsleitungen und Mitglieder der Hochschulen arbeiten auf diesem Gebiet – mal besser, mal schlechter – zusammen.

#### 5. Die Hochschulen sollten wirtschaftlicher werden

*Vision:* Das Ziel mehr Wirtschaftlichkeit bedeutete nicht Gewinnerzielung oder Unterwerfung unter Diktate der Wirtschaft, sondern eine Verbesserung der Mittel-Zweck-Relation.

*Realisation:* Anstelle der Input-Finanzierung ist eine an Bedarfen und Leistungen orientierte Mittelzuweisung des Staates getreten. Leistungsorientierte Mittelverteilung und insbesondere Globalhaushalte haben zu einem zielorientierten, flexiblen und wissenschaftsgerechten Umgang mit den Finanzmitteln geführt. Gleichzeitig wurden die Einnahmequellen vielfältiger.

#### 6. Die Hochschulen sollten internationaler werden

*Vision:* In einer globalisierten Welt, die Entfernungen verkehrstechnisch und informatorisch schrumpfen lässt, sollte Internationalität sowohl im Bereich der Forschung wie in der Lehre ein zwingendes Merkmal sein.

*Realisation:* Die Internationalität der Hochschulen hat einen deutlichen Schub erhalten und hat zunehmend von den Naturwissenschaften auch auf die Kulturwissenschaften übergegriffen. Der internationale Hintergrund bei Berufungen spielt eine große Rolle. Sowohl in der Forschung, als auch in der Lehre orientiert man sich an internationalen Benchmarks. Studierendenmobilität, „internationalization at home“ und Fremdsprachen sind selbstverständliche Bestandteile des Lernens geworden.

#### 7. Die Hochschulen sollten digitaler werden

*Vision:* Im Jahre 2000 hatte ich prophezeit und gefordert, dass die Hochschulen Chancen neuer Medien in der Lehre wie in den Serviceprozessen nutzen sollten, um so in der IT bestehende Potenziale für individuelle Lernprozesse zu heben, attraktiv für zukünftige Studierende zu sein und der Weiterbildung und der Internationalisierung einen Schub zu geben.

*Realisation:* Es hat zahlreiche Programme von Bund und Ländern und nicht zuletzt eine Vielzahl von überzeugten Individualisten in den Hochschulen gegeben, die die Digitalisierung in der Lehre ebenso wie in der Verwaltung vorangetrieben haben. Darüber hinaus: Durch blended learning sind digitale Lehrkomponenten sogar eine Chance für die Weiterentwicklung der Präsenzlehre. Durch die Corona-Pandemie hat dieser Aspekt der Entfesselung nunmehr eine neue Dynamik erhalten.

Natürlich ist mit der Realisierung einer entfesselten Hochschule das Ende einer Entwicklung unseres Hochschulsystems nicht erreicht. Hochschulen sind deswegen eine der erfolgreichsten Organisationsmodelle der Welt, weil sie sich über die Jahrhunderte hinweg stets neuen Herausforderungen gestellt und ihre inneren Strukturen angepasst haben. So wird es auch weiterhin sein.

#### KLEINE FÄCHERKUNDE



Dr. **Hubertus Fischer** ist Professor in der Abteilung Klima- und Umweltphysik des Physikalischen Instituts der Universität Bern.

#### Was ist Glaziologie?

Die Glaziologie beschäftigt sich mit der Rolle von Eis im Erdsystem. Da Eis in vielen Formen (Gletschereis, Meereis, Permafrost etc.) vorkommt, ist die Glaziologie selten als eigenständiges Studienfach zu finden, sondern umfasst Aspekte der Physik, Geologie, Geographie, Hydrologie oder Biologie. Ich selbst beschäftige mich mit dem Eis als Klimaarchiv. Vor einem Jahr habe ich zusammen mit Kollegen aus zehn europäischen Ländern das „Beyond EPICA“ Projekt in der Antarktis gestartet. Es soll den ersten Eiskern liefern, der die Klimageschichte der letzten 1,5 Millionen (!) Jahre überdeckt.

#### Was fasziniert Sie daran?

Wer schon mal auf einem hochalpinen Gletscher oder den polaren Eisschilden gestanden ist, wird sich der Faszination dieser Eismassen nicht entziehen können. Die Schönheit, aber auch Bedrohlichkeit des Eises ist dann hautnah zu spüren. Als Wissenschaftler fasziniert mich, was wir über das veränderliche Klima unserer Erde von diesem scheinbar ewigen Eis lernen können.

#### Für wen ist das wichtig?

Durch ihre Klimasensitivität sind Gletscher vor allem in der Meteorologie und Klimatologie von großer Bedeutung. Gletscher spielen als schmelzende Süßwasserspeicher sowohl eine passive Rolle im Mensch-gemachten Klimageschehen als auch eine aktive Rolle, denn Änderungen in Eiskörpern können zu Rückkopplungen im Klimasystem führen. Die Eiskernforschung ist in der Klimaforschung essenziell. Nur sie kann Treibhausgase und das vorindustrielle Klima rekonstruieren. Die Daten gehen direkt in Klimamodelle ein.