

# Politikers Werk und CHEs Beitrag Erfolge und Methoden zur Hochschulreform in Deutschland

Detlef Müller-Böling

Lunchtime Bertelsmann Stiftung 10. 09. 2007

## 1 Entwicklung

### 1.1 Vor 1980

1.1.1 Bill Act

1.1.2 Picht: Bildungskatastrophe

1.1.3 Konsequenz: Massification

### 1.2 1980 bis 1990

1.2.1 Großbritannien

1.2.2 Dänemark

1.2.3 Niederlande

1.2.4 Quantifizierung in D

### 1.3 Ab 1990

1.3.1 Wiedervereinigung

1.3.2 HRK

1.3.3 Landesregierungen

1.3.4 kein Konzept, sondern Einzelmassnahmen Politiker = Journalisten

### 1.4 Gründung CHE

### 1.5 Entfesselte Hochschule –

Gesamtkonzept, aber Einzelmassnahmen möglichst in Zeitfenstern geöffnet

Diese sieben Leitbilder sehen vor, dass die Hochschulen

- im **Wettbewerb** ihre Leistungsfähigkeit entwickeln,
- **wirtschaftlich** den Einsatz ihrer Ressourcen gestalten,
- **international** an der globalen Wissenschaftsentwicklung teilhaben,
- **virtuell** die Chancen neuer Medien nutzen,
- **profiliert** ihre je eigene Identität finden,
- **autonom** ihre Ressourcen, ihr Personal und ihre Organisation entwickeln sollten, damit sie

- **wissenschaftlich** ihre Aufgaben in Forschung, Lehre und Weiterbildung erfüllen könnten.

## 2 Reformstand 2007

### 2.1 *Der Wettbewerb ...*

- 2.1.1 Die **Fiktion der Gleichheit** aller Hochschulen in Deutschland hat sich aufgelöst
- 2.1.2 **Exzellenzwettbewerb** werden die Elitehochschulen (in der Forschung) gesucht und angemessen zusätzlich finanziert.
- 2.1.3 Der **Hochschulzugang** ist geändert von der Kinderlandverschickung durch die ZVS zum Auswahlrecht der Hochschulen
- 2.1.4 Evaluationen und dem **CHE-HochschulRanking** die wohl beste Transparenz über die wissenschaftlichen Leistungen in Forschung und Lehre, die man sich derzeit vorstellen kann.

### 2.2 *Die Wirtschaftlichkeit ...*

- 2.2.1 ist deutlich erhöht worden.
- 2.2.2 Von inputorientierter Ex-ante-Feinsteuern mit Eingriffen in einzelne Leistungsprozesse der Hochschulen ist der Staat teils aus Hilflosigkeit, teils aus Einsicht zu einer **outputorientierten Ex-post-Grobsteuerung mit ordnungspolitischen Rahmensetzungen**
- 2.2.3 **Leistungsorientierte Mittelverteilung** einerseits und **Globalisierung** der Haushalte andererseits haben zu einem zielorientierteren und transparenteren Umgang mit knappen Finanzmitteln geführt
- 2.2.4 Die **Einnahmenseite** wird nicht zuletzt durch Studiengebühren **diversifiziert**, die finanzielle Abhängigkeit der Hochschulen vom Staat damit gemindert. Studienbeiträge mehr Plus als Exzellenz (32 vs. 27Mio an LMU)

## **2.3 Die Internationalität ...**

- 2.3.1 **Bachelor- und Master-Studiengänge**, dem Bologna-Prozess folgend, werden flächendeckend eingeführt.
- 2.3.2 Der Anteil **ausländischer Studierender** ist so hoch wie nie.
- 2.3.3 Und was letztlich am wichtigsten ist: nicht nur in der Forschung, auch in der Lehre orientiert man sich zunehmend an **internationalen Benchmarks**.

## **2.4 Die Virtualität ...**

- 2.4.1 Programme von Bund und Ländern und nicht zuletzt durch eine Vielzahl von begeisterten Technik-Freaks in der Lehre stark vorangetrieben worden.
- 2.4.2 Integration von E-Learning-Elementen in die regulären Curricula

## **2.5 Die Profilierung ...**

- 2.5.1 anerkannten Maßstab für die strategische Weiterentwicklung geworden.
- 2.5.2 Stärken werden eruiert und ausgebaut, Schwächen abgebaut.
- 2.5.3 Leitbilder hochschulweite Verständigung von Ziel, Zweck und Identität der Einrichtung erreicht.
- 2.5.4 Hochschulräte, Hochschulleitungen, Fakultätsleitungen und Mitglieder der Hochschulen arbeiten auf diesem Gebiet (mal besser, mal schlechter) zusammen.

## **2.6 Die Autonomie ...**

- 2.6.1 anerkannter **Leitgedanke** der Politik.
- 2.6.2 der **Handlungsfähigkeit** in den Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen der Hochschulen sind in den Landesgesetzen weitestgehend geschaffen worden.
- 2.6.3 Die Hochschulen treten zunehmend gegenüber Staat und Gesellschaft als aktive Korporationen auf, die ihre Ziele und Strategien selbst erarbeiten, ihre Budgets eigenständig verwalten und Studiengänge selbständig und verantwortlich entwickeln.
- 2.6.4 Die Trennung von **Leistungs- und Aufsichtskompetenzen** ist umgesetzt, die doppelte Legimitation in vielen Gesetzen eingeführt

- 2.6.5 **Zielvereinbarungen** als hochschuladäquates Steuerungs- und Koordinationsinstrument von autonomen und gleichberechtigten Partnern sind sowohl innerhalb der Hochschulen wie auch zwischen Hochschulen und Staat ein vielfach praktiziertes Instrument
- 2.6.6 neue Formen des **Personalmanagements** eingesetzt von der leistungsorientierten Professorenbesoldung bis zur Nachwuchsqualifizierung als Juniorprofessor.

## **2.7 Die Wissenschaftlichkeit ...**

- 2.7.1 anerkannten **Paradigma** für die Hochschulen.
- 2.7.2 Leistung, Exzellenz, Qualität in Forschung, Lehre und Weiterbildung sind wieder die **Hauptforderungen** an die Hochschulen.
- 2.7.3 Frauenförderung, Demokratisierung der Gesellschaft, Ausländerförderung sind wichtige, aber nachgelagerte **Nebenziele**.
- 2.7.4 Autonomie allein aber sichert noch keine Qualität.
- 2.7.5 Vielfältige **Qualitätssicherungsinstrumente** neben der Berufung sind eingeführt. Von ISO 2000 bis 'peer reviews' nutzen und erproben die Hochschulen unterschiedlichste Instrumente und betreiben ein vielfältiges und aktives Qualitätsmanagement

Fasst man diese Entwicklung zusammen, so kann man unbestreitbar feststellen: Das deutsche Hochschulsystem hat sich innerhalb von zehn Jahren **grundlegend reformiert** in den Strukturen ebenso wie in den Leitbildern, in den faktischen Gegebenheiten wie in den Köpfen. Damit ist die Hochschulreform allen anderen Reformen in diesem Staat von der Steuerreform über das Rentensystem bis hin zum Gesundheitssystem weit voraus. Alles von **Politikern** beschlossen!!!

### **3 Methoden – CHE's Beitrag**

#### **3.1 Bestärkung der Reformer**

#### **3.2 Mitwirkung in Kommissionen**

3.2.1 Niedersachsen Globalhaushalte

3.2.2 BW Hochschulstrukturkommission

3.2.3 HH Dohnanyi-Kommission

#### **3.3 Sprechen mit den richtigen Leuten**

Prof. Reichwald, Organisationswissenschaftler, Governance-Strukturen, Präsident Hermann gefragt.

#### **3.4 Gefragt und nicht gefragt werden**

3.4.1 Kommissionen indirekt

3.4.2 Saarland direkt

3.4.3 Sachsen direkt

3.4.4 NRW überhaupt nicht

#### **3.5 Geschwindigkeit der Veränderung – Geduld (mit Gesamtkonzept)**

3.5.1 2 Schritte voraus, nicht 3 nicht 1

Problem: Erkennen Hochschulrat in NS

### **4 Erfolgsfaktoren**

#### **4.1 Kompetenz**

#### **4.2 Geschlossenes Konzept, schrittweise nach vorne**

#### **4.3 Mitläufer bei weltweiter Entwicklung**

#### **4.4 Rückhalt durch Bertelsmann Stiftung**

#### **4.5 Interne Organisation mit Arbeitsweise Denkfabrik, Organisationsentwicklung, Dialog**

#### **4.6 Wille zur Veränderung – keine Forschungseinrichtung**

Nicht nur Denkfabrik; Henke „viele Clips“, aber das ist nur Vorstufe für Veränderung

#### **4.7 Kommunikation**

Studienbeiträge: Vorschläge, Umfragen, Kommentare, ZEIT-Artikel (Zöllner gut und schwer zu antworten); Argumente für und wider