

Gastbeitrag

## Loslassen lernen

*Hochschulen müssen angesichts der aktuellen Herausforderungen gestaltungsfähig bleiben.*

*Von Ulrich Müller*

Größtmögliche Autonomie für die Hochschulen – das war seit Mitte der 90er Jahre das Ziel der Hochschulreform. Über Jahre hinweg überholten die Länder sich gegenseitig auf dem Weg zum „modernsten Hochschulgesetz Deutschlands“. Die Wissenschaftsministerien delegierten zentrale Entscheidungsbefugnisse an die Hochschulen, die sich langsam aus der allzu engen Umklammerung des Staates lösen konnten.

Seit einiger Zeit ist aber eine bedenkliche Gegenbewegung zu erkennen: Einige Länder möchten wieder im Detail mitbestimmen. Die zentralisierte ministerielle Steuerung rückt erneut nach vorne. Nordrhein-Westfalen etwa hat sich mit dem neuen Hochschulzukunftsgesetz die Möglichkeit geschaffen, die strategische Planung der Hochschulen komplett in die Hand zu nehmen. In Form von Rahmenvorgaben droht nun die Rückkehr einer prägenden Fachaufsicht. Daneben drohen Einmischungen bis hin zur Ausgestaltung der Studien- und Prüfungsordnungen.

Das ist fatal, denn umfassende und stabile Autonomie ist kein Selbstzweck. Sie ist vielmehr die Voraussetzung dafür, dass Hochschulen angesichts der aktuellen Herausforderungen – etwa der wachsenden Zahl und Vielfalt ihrer Studierenden – entscheidungs- und gestaltungsfähig bleiben.

Was steckt hinter dieser Tendenz zum Rollback? Das aus der Entwicklungspsychologie bekannte Empty-Nest-Syndrom bietet eine Erklärung: Wenn die Kinder flügge werden, müssen sich auch die Eltern neu finden. Sie müssen sich nicht mehr ständig um alle Kleinigkeiten des Nachwuchses kümmern. Dadurch kommt der alte Daseinszweck abhanden, die Eltern müssen eine neue Rolle annehmen. Die Wissenschaftsministerien der Länder haben auf eine ähnliche Weise ihre Hochschulen in den letzten Jahren ermutigt, auf eigenen Beinen zu stehen. Durchaus mit Erfolg! Aber jetzt leiden sie selbst an manchen Stellen unter einem Empty-Nest-Syndrom – sie trauern der alten Rolle hinterher und haben ihre neue noch nicht gefunden.

Die Hochschulreform hat bislang die Reform der Wissenschaftsministerien weitgehend ausgelassen. Manche Ministerien haben die zunehmende Selbständigkeit der Hochschulen vor allem als eigene Verlusterfahrung wahrgenommen. Ihre neue Rolle als Gegenüber der selbstbewusster gewordenen Hochschulen haben sie jedenfalls noch nicht durchgehend angenommen und ausgefüllt.

Die Intentionen der aktuell zunehmenden staatlichen Interventionen – wie die Sicherstellung der Transparenz, funktionierende Landesplanung oder zielorientierte Steuerung – sind unbestreitbar richtig und nachvollziehbar. Es stimmt ja: Der Wettbewerb regelt eben nicht alles, die Summe der Eigeninteressen autonomer Hochschulen ist nicht automatisch deckungsgleich mit dem gesellschaftlichen Bedarf.

Hochschulautonomie ist nur ein tragfähiges Konzept, wenn gleichzeitig die Erreichung gesellschaftlich relevanter Ziele gewährleistet werden kann. Verantwortliche Autonomie basiert auf funktionierender Selbststeuerung der Hochschulen und auf einer sinnvollen staatlichen Steuerung. Wissenschaftsministerien sollten also weiter eine wichtige Rolle spielen – aber bitte auch eine andere als in der Vergangenheit.

An einigen Stellen kehren Länder jetzt aus alter Gewohnheit zu Steuerungsansätzen zurück, die bereits vor 20 Jahren nicht sonderlich erfolgreich waren. Ministerien sollten der Versuchung widerstehen, sich (wieder) für alles zuständig zu fühlen – für das große Ganze sind sie aber sehr wohl verantwortlich. Ihre Aufgabe ist der Überblick, nicht die kleinteilige Intervention. Statt also etwa die Entwicklungsplanungen der einzelnen Hochschulen vorzugeben, sollten sie die Balance zwischen zentraler strategischer Planung durch das Land und dezentraler Planung der Hochschulen wahren sowie Anreizsysteme und Zielvereinbarungen adäquat einsetzen.

Wie kann das funktionieren? Ein Blick in die Niederlande kann Anregungen geben: Das dortige Wissenschaftsministerium regulierte noch in den 1980er Jahren eigenhändig das ganze Hochschulsystem. In den 90ern setzte es stark auf den Wettbewerb und verlagerte seinen Schwerpunkt in Richtung Monitoring und Controlling. Ende der 2000er Jahre realisierte das Ministerium, dass es nicht darauf verzichten kann, strategische Eckpunkte vorzugeben. Seitdem definiert es übergeordnete Ziele, etwa eine größere Vielfalt der Hochschulprofile. Die Umsetzung aber gestalten die Hochschulen autonom. Das Ministerium sieht seine Hauptfunktion darin, als Ermächtiger und Befähiger der Hochschulen zu fungieren. Das ist ein autonomiewahrendes, modernes und überzeugendes Leitbild für ein Wissenschaftsministerium.

**Ulrich Müller** leitet beim gemeinnützigen Centrum für Hochschulentwicklung in Gütersloh den Bereich politische Analysen.