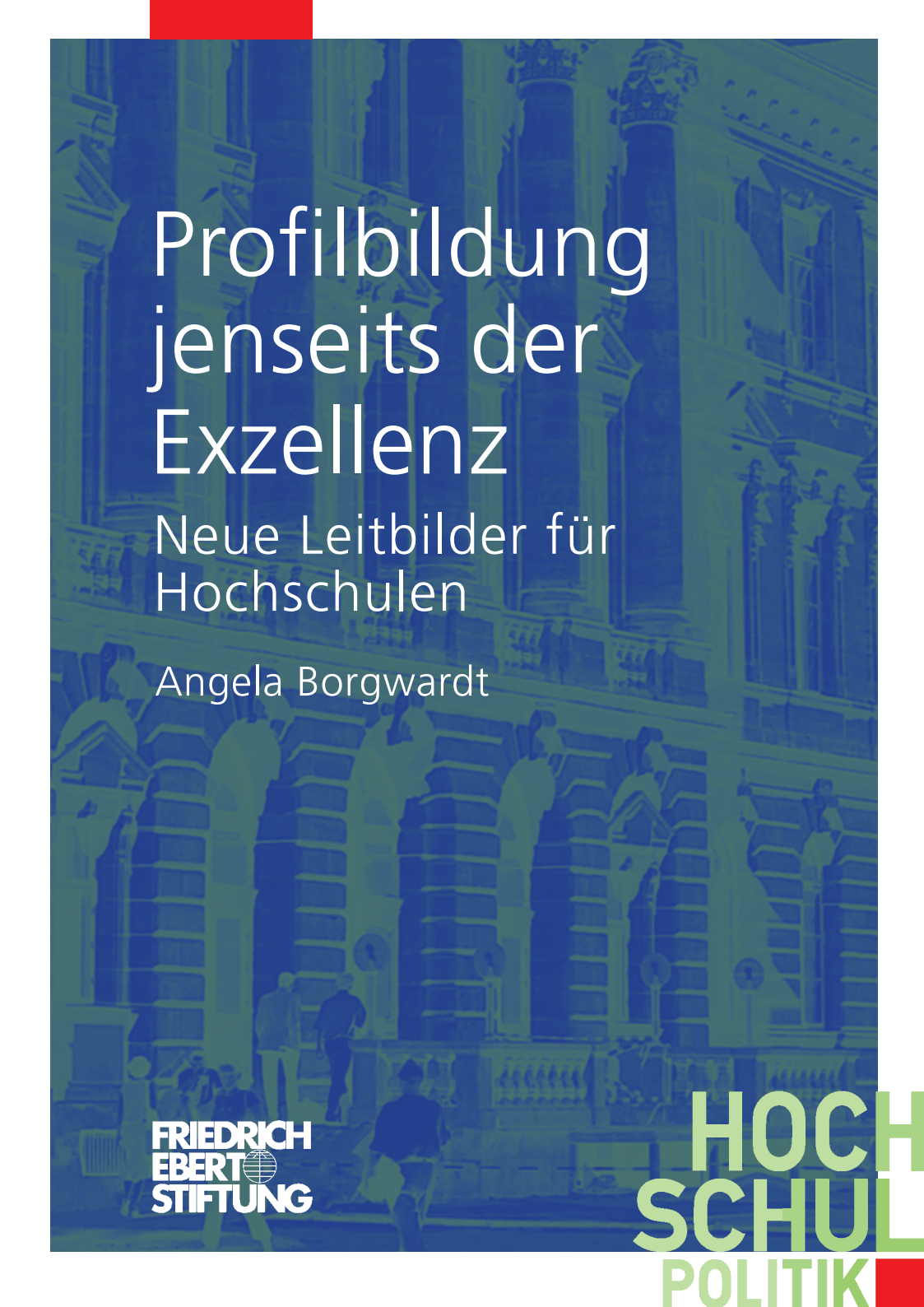




Profilbildung jenseits der Exzellenz

Neue Leitbilder für
Hochschulen

Angela Borgwardt

**FRIEDRICH
EBERT** 
STIFTUNG

**HOCH
SCHUL
POLITIK**

Profilbildung jenseits der Exzellenz

Neue Leitbilder für
Hochschulen

Angela Borgwardt

**Schriftenreihe
Hochschulpolitik**

ISBN: 978-3-86498-426-6

1. Auflage

Copyright by Friedrich-Ebert-Stiftung

Hiroshimastraße 17, 10785 Berlin

Abteilung Studienförderung

Redaktion: Marei John-Ohnesorg, Marion Stichler, Lisa-Marie Schmidt

Umschlaggestaltung & Satz: minus Design, Berlin

Fotos: Mark Bollhorst

Druck: bub Bonner Universitäts-Buchdruckerei

Printed in Germany 2013

INHALT

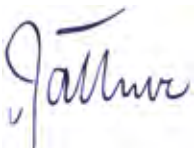
Vorwort	5
Handlungsempfehlungen	6
Das Hochschulsystem im Umbruch: Trends und Chancen zu einer stärkeren Vielfalt?	9
Ulrich Teichler	
Ideen für eine zukunftsfähige Hochschule – Einblicke aus der Praxis	17
Angela Borgwardt	
Leuphana Universität Lüneburg	31
Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)	20
Fachhochschule Nordhausen	24
Differenzierung und Profilbildung im Hochschulsystem	27
Profilbildung jenseits der Exzellenz	33
Thomas May	
Empfehlungen des Wissenschaftsrats zur Differenzierung der Hochschulen (2010)	37
Herausforderungen für Hochschulen und Wissenschaftspolitik	41
Angela Borgwardt	
Ausblick: „Profilierung im Normalen“	49
E. Jürgen Zöllner	

VORWORT

Die deutsche Hochschullandschaft hat sich im letzten Jahrzehnt stark verändert. Die Überschrift dieses Prozesses ist Differenzierung und Profilbildung. Die Exzellenzinitiative von Bund und Ländern hat diesen Prozess entscheidend beschleunigt und nicht zuletzt durch die zusätzlichen Forschungsmittel auch erst ermöglicht. Auch die in der Exzellenzinitiative nicht erfolgreichen Universitäten haben davon profitiert. Allein die Teilnahme am Wettbewerb hat vielerorts für eine Aufbruchsstimmung gesorgt. Trotzdem, oder gerade weil viel in Gang gesetzt worden ist, stellt sich die Frage, wie der notwendige Profilierungsprozess aufrechterhalten, beziehungsweise angestoßen werden kann, z.B. auch im Bereich der Fachhochschulen. Nur dann, wenn das ganze Hochschulsystem, wenn Forschung und auch die Lehre davon profitieren, wird das Ziel erreicht.

In der Konferenz der Friedrich-Ebert-Stiftung „Profilbildung jenseits der Exzellenz“ am 27. Juni 2012 wurden die unterschiedlichen Aspekte dieses Problems erörtert, einzelne Beispiele vorgestellt und analysiert. Dies ist hoffentlich der Beginn einer tiefgreifenden Debatte in der deutschen Wissenschaft.

Ohne den Beiträgen vorgreifen zu wollen, lässt sich sagen, dass noch ein langer Weg vor uns liegt. Es gibt gute Ansätze, die sich vor allem in einer ganz speziellen Situation der jeweiligen Hochschule oder aber in der Betonung einer allgemeinen Ausrichtung wie Nachhaltigkeit oder Partizipation niederschlagen. Von einem profilbildenden, leistungssteigernden breiten Wettbewerb in der Lehre sind wir noch weit entfernt.



Prof. Dr. E. Jürgen Zöllner
Senator a.D.
Vorstand der Stiftung Charité

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

1. Differenzierung des Hochschulsystems vorantreiben

Die Differenzierung des deutschen Hochschulsystems sollte in verschiedenen Dimensionen vorangetrieben werden, um seine Zukunftsfähigkeit zu sichern: Ein ausdifferenziertes Hochschulsystem kann sich flexibler an sich verändernde gesellschaftliche Anforderungen anpassen und für die Studierenden ein breiteres Angebotsspektrum bereithalten. Die Hochschulen können sich besser auf ihre Stärken konzentrieren und so ihre Leistungsfähigkeit und internationale Wettbewerbsfähigkeit erhöhen.

2. Funktionale Differenzierung verstärken

Im letzten Jahrzehnt hat die Exzellenzinitiative die vertikale Differenzierung im deutschen Hochschulsystem verstärkt, indem hierarchisch zwischen Leistungstärkeren und Leistungsschwächeren unterschieden wurde. Damit alle Hochschulen den wachsenden und vielfältiger werdenden Aufgaben gerecht werden können, sollte in Zukunft verstärkt eine horizontale bzw. funktionale, aufgabenorientierte Differenzierung verfolgt werden. Das bedeutet, dass die Hochschulen jeweils eigene Schwerpunkte setzen und individuelle Profile entwickeln.

3. Vielfältige Hochschulprofile entwickeln

Die Profilbildung der Hochschulen sollte sich nicht vorrangig an einer einzigen Leistungsdimension – der (Spitzen-)Forschung – orientieren, sondern auch andere Schwerpunkte setzen. Mögliche profilbildende Merkmale sind z. B. Wissenstransfer, praxisnahe Ausbildung, Fort- und Weiterbildungsangebote, regionale Einbindung, Schwerpunkt auf der Lehre, Internationalität etc. Im Hochschulsystem gibt es noch zahlreiche unentfaltete Reserven, insbesondere jenseits der Exzellenzuniversitäten.

Hochschulen haben unterschiedliche Stärken und können in vielen unterschiedlichen Feldern Exzellenz entwickeln, die es bewusst wahrzunehmen und zu fördern gilt.

4. Gute Lehre als profilbildendes Element stärken

Aufgrund der strukturellen Unterfinanzierung der Hochschulen hat eine einseitige Ausrichtung an der Leistungsdimension Forschung negative Folgen, weil jede Priorisierung von Forschungsexzellenz die Gefahr birgt, dass für die Ausbildungsqualität weniger Mittel vorhanden sind. Um Qualität in der Breite zu sichern, muss die Lehre künftig mehr Gewicht erhalten, auch in der Profilbildung von Hochschulen. Zwar ist inzwischen eine Bewegung in Richtung guter Lehre zu beobachten, etwa durch den Qualitätspakt Lehre. Die Anstrengungen auf diesem Gebiet müssen aber noch deutlich gesteigert werden.

5. Förderpolitik an Vielfalt ausrichten

Zur Unterstützung einer funktionalen Ausdifferenzierung des Hochschulsystems muss ein Anreizsystem etabliert werden, das der gewünschten Vielfalt in der Breite des Hochschulsystems gerecht wird und dafür sorgt, dass sich unterschiedliche Leitbilder und Profile der Hochschulen auch herausbilden können. Die Länder sollten in ihrer Förderpolitik die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und Potenziale der jeweiligen Hochschule berücksichtigen, differenzierte Förderindikatoren zugrunde legen und unterschiedliche Zielvereinbarungen mit den Hochschulen schließen: Nicht Homogenität, sondern Diversität muss sich lohnen.

6. Gemeinsame Hochschulfinanzierung von Bund und Ländern ermöglichen

Damit ein hoher Qualitätsstandard an deutschen Hochschulen in der Breite möglich ist, muss die strukturelle Unterfinanzierung der Hochschulen beseitigt und für eine ausreichende Grundfinanzierung gesorgt

werden. Die Bereitstellung der dafür erforderlichen Mittel bedarf einer Kooperation von Bund und Ländern zur dauerhaften Finanzierung von Hochschulen. Da diese Möglichkeit seit der Föderalismusreform verfassungsrechtlich ausgeschlossen ist, bedarf es einer Aufhebung des Kooperationsverbotes von Bund und Ländern im Grundgesetz: Nur über eine solche Verfassungsänderung kann die erforderliche gemeinsame Finanzierung aller Hochschulen dauerhaft erreicht werden.

DAS HOCHSCHULSYSTEM IM UMBRUCH: TRENDS UND CHANCEN ZU EINER STÄRKEREN VIELFALT?

Prof. Dr. Ulrich Teichler Internationales Zentrum für Hochschulforschung (INCHER),
Universität Kassel

I. Hochschulexpansion legte Differenzierung, aber nicht ein bestimmtes Modell nahe

Bereits zu der Zeit, als die Studienanfängerquoten auf etwa 20 Prozent zusteuerten, galt es als Gemeinplatz, dass das Hochschulsystem – gegenüber der Zeit, in der nur etwa fünf Prozent eines Jahrgangs studiert hatten – den Charakter verändern müsse. Eine Differenzierung der Hochschullandschaft wurde vor allem für erforderlich gehalten, um der wachsenden Vielfalt der Motive, Talente und Berufsperspektiven von Studierenden Rechnung zu tragen und die Expansion finanzierbar zu machen. Nur ergänzend verbreitete sich die These, dass der Forschungsbedarf nicht analog zur Zahl der Studierenden steige.

Um 1970 war die These von Martin Trow, dass sich weltweit eine vertikale Gliederung von „*elite higher education*“, „*mass higher education*“ und „*universal higher education*“ durchsetzen werde, international populär. Tatsächlich schien überall die Differenzierung des Hochschulsystems zu wachsen. Aber vertikale Differenzen blieben in den Ländern besonders groß, in denen es immer schon große Qualitätsabstände zwischen den Universitäten gegeben hatte, während die Qualitätsunterschiede dort nicht so sehr wuchsen, wo die Qualitätsabstände traditionell klein waren. Auch gab es von Land zu Land große Unterschiede, wie weit zu einer horizontalen Vielfalt – in den Profilen von Studienangeboten und Forschungsschwerpunkten – ermuntert wurde und diese in der Tat zunahm.

2. Die zweite Welle der Differenzierungsdiskussion: Internationale Konvergenz?

Formelle Differenzierung spielte zunächst in vielen Ländern eine große Rolle: Neue Hochschularten entstanden, und Stufen von Studiengängen und -abschlüssen gewannen an Bedeutung – zuletzt sogar in der Empfehlung der Bologna-Erklärung, europaweit ein Bachelor-Master-System zu etablieren. Aber informelle Differenzierung gewann noch größeres Gewicht – in Einschätzungen der Qualität und in der Suche nach besonderen Akzenten in Forschung, Lehre und Studium.

All das aber wurde seit den späten 1990er Jahren sehr schnell von internationalen „Rankings“ und den Versuchen überschattet, „*world class universities*“ hervorzuheben. Befürworter und Gegner dieser neuen Betrachtungsweise von Differenzierung des Hochschulwesens sind sich in der Beschreibung des Phänomens sehr ähnlich:

- Die Arena der Hochschulen ist im Spitzenbereich global, wobei ein starker Wettbewerb um die höchste Reputation kennzeichnend ist.
- Alle Aufmerksamkeit konzentriert sich auf vertikale Differenzierung, wobei ein Wachstum der Qualitäts- und Reputationsunterschiede von den Protagonisten dieser Entwicklung gewünscht wird.
- Im Gegensatz zu früheren Überlegungen zu Expansion und Differenzierung sind nunmehr Differenzen in Ausmaß und Qualität der Forschung die treibenden Kräfte der Entwicklung; offenkundig wird angenommen, dass die Wissensgesellschaft vor allem von den Spitzenleistungen der Forschung und deren Nutzung in Technologie, Wirtschaft und Gesellschaft geprägt wird.
- Die Universität als Ganze wird zur entscheidenden Leistungseinheit deklariert.

3. „*World class universities*“: Die Popularität ungeprüfter Mythen

Es ist atemberaubend zu sehen, mit welcher Geschwindigkeit ungeprüfte Annahmen über die Bedeutsamkeit bestimmter Merkmale der Differenzierung von Hochschulsystemen im Wettlauf um „*world class universities*“ an gläubiger Anhängerschaft gewinnen:

- Das gilt für die Annahme, dass die örtliche Kumulation von wissenschaftlicher Qualität so bedeutsam sei, obwohl doch gerade in einer Zeit, in der die Möglichkeiten zu weltweiter Kommunikation durch Medien und Mobilität besser als je zuvor sind, die Wissenschaft immer weniger ortsgebunden ist.
- Heimlich scheint sich die Vorstellung durchzusetzen, dass die Qualität eines nationalen Wissenssystems in erster Linie von den Spitzenleistungen abhängt, obwohl doch gerade die Wissensgesellschaft zu größerer Breite des Wissens voranschreitet.
- Die Popularität des Konzepts von „*world class universities*“ lebt auch von dem Gedanken, dass Leistungssteigerung eher in leistungshomogenen Umfeldern stattfindet. Aber dies ist nach vorliegenden Untersuchungen äußerst umstritten.
- Beobachter sind sich darin einig, dass der Wettbewerb an den Hochschulen mit dem einseitigen Blick nach oben das „Nachäffen“ in den Vordergrund stellt und die Vielfalt der Visionen und Profile reduziert wird.

Ein Blick auf die geringe Fundiertheit dieser Glaubensbekenntnisse eröffnet aber auch den Blick dafür, dass die derzeitigen Moden nicht stabil bleiben müssen:

- Vorstellbar wäre, dass die Bedingungen für Wettbewerb so gestaltet werden, dass nicht Imitationsbestrebungen alles andere völlig überschatten.
- Der Druck auf die Hochschulen, ihre Relevanz stärker unter Beweis zu stellen, mag die Augen dafür öffnen, dass die Ansprüche der Gesellschaft weitaus vielfältiger sind, als die Qualitätsdebatten gewöhnlich vor Augen haben.

- So umstritten auch die wachsende Macht des universitären Managements sein mag – möglicherweise könnte die Aufmerksamkeit dafür wachsen, dass die einzelne Hochschule besondere Strategien einschlagen kann; vielleicht wächst mit der Zeit die Einsicht, dass Bemühungen um Vielfalt – im Gegensatz zum „Nullsummenspiel“ der Bemühungen um Ränge – besondere Chancen eröffnen.

So sind Bemühungen um horizontale Differenzierung zwar beim heutigen Zeitgeist in der Defensive, aber nicht unbedingt auf verlorenem Posten.

4. Die Ausgangssituation in Deutschland

Deutschland ist dasjenige unter den größeren, ökonomisch fortgeschrittenen Ländern, in denen die vertikale Differenzierung unter den Universitäten besonders gering ist. Diese flache Hierarchie spiegelt sich in internationalen Rankings darin wider, dass nicht viele deutsche Universitäten in der „Spitzengruppe“ auftauchen, aber ihr Anteil unter den ersten 500 enorm hoch ist und auch fast alle mittelgroßen Hochschulen nicht wesentlich tiefere Ränge einnehmen – wie immer auch die verschiedenen, abenteuerlichen Messungen vorgenommen werden.

Neue Heilslehren werden gern durch falsche Behauptungen über die Vergangenheit untermauert. Gerne wird behauptet, dass die Universitäten in Deutschland vor dieser neuen Differenzierungswelle in der Qualität fast gleich gewesen seien. Es gibt Untersuchungen, die bemerkenswerte vertikale Unterschiede auch in der Vergangenheit belegen. Auch war zum Beispiel die Forschungsmittelinwerbung je Professur oder Wissenschaftler/in – die deutsche Lieblingsmessgröße vertikaler Differenzierung – zwischen „alten“ und „neuen“ Universitäten Anfang der 1980er Jahre stärker ausgeprägt als heute. Vertikale Differenzierung des deutschen Hochschulsystems ist überhaupt nicht neu, sondern nur der Wunsch, die vertikale Stratifizierung weitaus mehr voranzutreiben.

Differenzierung des Hochschulsystems gilt in manchen Ländern auch aus anderen Gründen als wünschenswert, als nur Privilegien für vermutete Top-Qualität zu sichern. Sie mag positive Leistungen für vielfältige Ansprüche der Gesellschaft erbringen. Deutschland hat bisher jedoch zu den Ländern gehört, in denen Differenzierung zwischen Universi-

täten besonders häufig als Versagen von einigen Universitäten gegenüber der gewünschten Spitze diskutiert wird.

Flache Hierarchien der Universitäten waren in Deutschland mit relativ hoher Mobilität der Studierenden im Laufe des Studiums und der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Laufe der wissenschaftlichen Karriere verbunden. Studierende konnten von der Vielfalt der Studienangebote an den deutschen Hochschulen profitieren, weil die Qualitätsbarrieren gering waren, und Mobilität in der wissenschaftlichen Karriere leicht möglich war, wenn die Leistung des Individuums nicht von der Reputation der Institution in den Schatten gestellt wurde.

5. Die Exzellenzinitiative und das gesamte deutsche Hochschulsystem

Es ist kein Wunder, dass in den ersten Jahren, nachdem eine „Exzellenzinitiative“ in Deutschland auf den Weg gebracht worden ist, der Blick auf ihren Stellenwert für das Hochschulsystem sehr eingegrenzt ist. Zunächst einmal wird gesehen, dass in einem mehr oder weniger akzeptierten Selektionsprozess für einige Universitäten Manna vom Himmel fällt, und es wird gefragt, ob nun der Durchbruch zur sichtbaren Weltspitze gelingt. Daneben finden wir häufig die These, dass die Exzellenzinitiative insgesamt zu einem heilsamen Mobilisierungseffekt geführt habe (wobei klammheimlich den früheren Mobilisatoren wie der DFG, den Kontrakten zwischen Staat und Hochschulen oder den verschiedenen Evaluationssystemen ein schlechtes Zeugnis ausgestellt wird). Auf die Dauer werden sicherlich die Fragenkataloge in der Öffentlichkeit breiter werden, wie das natürlich auch bei einigen gründlichen Evaluationsstudien der Fall ist, die bereits früh begonnen haben. Zum Beispiel liegen folgende Fragen nahe:

- Wie viel Systemveränderung kann von dem begrenzten Ressourcenvolumen und seiner relativ breiten Verteilung erwartet werden? Im Vergleich zur Diskussion über „*world class universities*“, in der die Aufmerksamkeit auf sehr kleinen Anteilen von langfristig äußerst privilegierten Universitäten ruht, könnte man die deutsche „Exzellenzinitiative“ geradezu als kurzfristige „Breitenförderung“ bezeichnen.
- Welche Nebenwirkungen hat die Exzellenzinitiative auf die Gesamtkonfiguration der Anreizsysteme? Werden die anderen in ihrer Wirk-

samkeit geschwächt oder bleiben sie bestehen? Führt der sichtbare Anreiz an einer Stelle insgesamt zur Verringerung der Leistung an anderer Stelle? Wo finden sich diese Verluste?

- Welches Muster von Differenziertheit bildet sich insgesamt im deutschen Hochschulsystem heraus? Wie stark steigt insgesamt die vertikale Differenzierung?

6. Chancen der Hochschulen „jenseits der Exzellenz“: Einige vorläufige Thesen

Begriffe wie „Elite“, der bei der Geburt der Exzellenzinitiative Pate stand, und „Exzellenz“, mit dem die Kontroverse über die Wünschbarkeit starker vertikaler Stratifizierung ein wenig „weichgespült“ wird, haben eines gemeinsam: Es geht – im Gegensatz zum Begriff „Differenzierung“ – nur um die Qualität des Herausragenden, nicht um die Qualität und Funktion des Ganzen.

Universitäten in Deutschland, die nicht zu den etwa zehn – glücklichen oder verdienten – Gewinnern des Gütesiegels Elite- oder auch Exzellenzuniversitäten gehören, müssen in einer Zeit, in der im hochschulpolitischen Diskurs die Fantasie über die Funktionalität des Wissenssystems jenseits der Exzellenz nicht sehr ausgeprägt ist, ein positives Selbstbild für sich finden. Und das geht nicht allein durch den Traum vom Aufstieg in die oberste Liga.

Gerade in dem historischen Moment, in dem vertikale Stratifizierung noch nicht lange aktiv betrieben wird, der Blick auf die Chancen der Vielfalt aber – noch? – nicht sehr ausgeprägt ist, kann das nicht leicht fallen. Hier seien abschließend sechs Thesen genannt, die dabei bedacht werden könnten:

These 1: Der Wettbewerb um Exzellenz zwingt alle Hochschulen zu einem Wettbewerb um Auffälligkeit. Dadurch wird die Aufmerksamkeit für das, was jenseits der Exzellenz wertvoll sein kann, wachsen. Wir können mit mehr Ideenreichtum rechnen.

These 2: Universitäten außerhalb des „Exzellenz“-Sektors haben wahrscheinlich noch größere unentfaltete Reserven als die „Spitzengruppe“. Vielleicht wird die Dynamik viel größer, als manche Elite-Protagonisten

mit dem hoffnungsvollen Blick auf Langzeitprivilegierte (z. B. Oxford und Cambridge) sich vorstellen können.

These 3: Universitäten in Deutschland, die nicht die höchsten Gütesiegel erreichen, können sich nicht von der Beteiligung an „Spitzenforschung“ verabschieden. Eine überzeugende Strategie für sie ist, durch besonders ausgeprägte Schwerpunktbildung in der „Spitzenforschung“ vertreten zu sein.

These 4: Es lohnt sich für die Universitäten jenseits der Hauptgewinner der Exzellenzinitiative, sich genauer mit dem Verhältnis von Qualität und Relevanz zu befassen. Universitäten können Bereiche von enormer Wirksamkeit für Technologie, Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur finden, die nicht völlig von Spitzenforschung abhängig sind.

These 5: Immer mehr Verantwortliche an Hochschulen sind davon überzeugt, dass die wissenschaftlichen Leistungen der Hochschulen enorm wachsen können, wenn eine Professionalisierung über den Sachverstand in der wissenschaftlichen Disziplin hinaus gefördert wird. Dabei geht es um Professionalisierung in drei Bereichen: Wie können die Personen in den leitenden Funktionen an den Hochschulen zur Mobilisierung der Wissenschaft kompetenter werden? Was sollten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler jenseits ihrer Disziplin beherrschen, um aus Wissenschaft mehr zu machen? Wie kann der Beitrag der Hochschulprofessionen zum Gelingen der Hochschulen wachsen – also der Referentinnen und Referenten, Berater, Serviceleistenden, Entscheidungsunterstützer, deren Potenziale in der Vergangenheit gewöhnlich unterschätzt worden sind?

These 6: Universitäten, die bei der Vergabe von Exzellenzauszeichnungen nicht im Vordergrund stehen, dürften sicherlich eher dazu bereit sein, über Entwicklungsszenarien nachzudenken, die mehr sind als eine Extrapolation der jüngsten Vergangenheit in die Zukunft. Wie wird zum Beispiel unsere soziale Ordnung in Zukunft aussehen? Sind wir auf dem Wege zu immer stärkerer sozialer Stratifizierung – in der Teilhabe und in der Teilnahme in der Gesellschaft? Oder sind wir auf dem Weg zu einer „hochqualifizierten Gesellschaft“, in der „die da oben“ „denen da unten“ immer weniger etwas „vormachen“ können, sondern in der komplexes und verantwortliches Handeln von Vielen die soziale Ordnung prägt. Das kann von sehr großer Bedeutung dafür sein, welche Wege die Mehrzahl der Universitäten einschlagen kann.

Zur weiteren Lektüre

Merkator, N./Teichler, U.: Strukturwandel des tertiären Bildungssystems. In: Hans-Böckler-Stiftung (Hg.): Expertisen für die Hochschule der Zukunft. Demokratische und soziale Hochschule. Bad-Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt 2012, S. 197–239.

Shin, J.C./Toutkoushian, R.K./Teichler, U. (Hg.): University Rankings. Theoretical Basis, Methodology and Impacts on Global Higher Education. Dordrecht: Springer 2011.

Teichler, U.: Hochschulstrukturen im Umbruch. Eine Bilanz der Reformdynamik seit vier Jahrzehnten. Frankfurt/M. und New York: Campus 2005.

Teichler, U.: Diversification? Trends and Explanations of the Shape and Size of Higher Education. In: Higher Education, 56. Jg., 2008, H. 3, S. 349–379.

Teichler, U.: Exzellenz und Differenzierung: Auf der Suche nach einer neuen Systemlogik. In: Hornbostel, S./Simon, D./Heise, S. (Hg.): Exzellente Wissenschaft. Das Problem, der Diskurs, das Programm und die Folgen. Bonn: IFQ 2008 (ifq-Working Paper, Nr. 4), S. 13–22.

IDEEN FÜR EINE ZUKUNFTSFÄHIGE HOCHSCHULE – EINBLICKE AUS DER PRAXIS

Dr. Angela Borgwardt wissenschaftliche Publizistin, Berlin

Die Ausdifferenzierung des deutschen Hochschulsystems setzt voraus, dass die Hochschulen eigene Leitbilder und individuelle Profile entwickeln. Auf der Konferenz berichteten Hochschulleitungen und Studierende über das spezifische Leitbild und Profil ihrer Institution.

Leuphana Universität Lüneburg

Über die Neuausrichtung und Profilbildung der Leuphana Universität Lüneburg referierte Dr. Karin Beck, Geschäftsführende Leiterin des College.

Leuphana Universität

Die Leuphana Universität Lüneburg ist eine Stiftungsuniversität in Niedersachsen.

Zahlen und Fakten (Sommersemester 2012):

- ca. 7.500 Studierende, davon etwa 6 % internationale Studierende
- 150 Professor/innen, 300 Lehrbeauftragte
- Studienangebot: vernetztes Bachelorstudienangebot mit 11 Major (Hauptfächer) und 16 Minor (Nebenfächer), die mehr als 100 Kombinationen ermöglichen; 3 Masterprogramme, 3 weiterbildende Bachelor- und 7 weiterbildende Masterprogramme, 3 Zertifikatsprogramme
- vier Fakultäten: Bildung, Kultur, Nachhaltigkeit, Wirtschaft

Geschichte: 1946 Gründung als Pädagogische Hochschule, 1978 Umwandlung in eine selbstständige wissenschaftliche Hochschule mit Habilitationsrecht, 1989 Umbenennung in Universität Lüneburg, 2003 Umwandlung in eine Stiftung öffentlichen Rechts, 2005 Fusion mit der

Fachhochschule Nordostniedersachsen gemäß Beschluss der niedersächsischen Landesregierung, 2007 Neuausrichtung der Universität, die mit einem neuen institutionellen Verständnis und einer Umbenennung („Leuphana Universität Lüneburg“) einherging.

Entscheidend für das neue Universitätsmodell war eine Binnendifferenzierung durch eine Unterteilung der Universität in drei „Schools“, die für verschiedene Ausrichtungen der Hochschulbildung zuständig sind:

- College: Bachelorstudium, in dem ein einheitliches Studienmodell für alle Fächer realisiert wird und das sich u. a. durch die Besonderheit eines interdisziplinären „Leuphana Semesters“ auszeichnet;
- Graduate School: integriert Master- und Promotionsausbildung, die nach angelsächsischem Modell zusammengeführt wurden;
- Professional School: vereint Weiterbildungsprogramme und praxisorientierte Angebote, aber auch Kooperationen und Transferprojekte für Unternehmen und öffentliche Organisationen;
- Forschung ist eine Querschnittsaufgabe aller drei Schools.

Ziel war eine langfristige Universitätsentwicklung und Profilbildung. Die Arbeit am Universitätsentwicklungsplan wurde von der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen begleitet.

Quelle: Leuphana Universität Lüneburg: Präsentation für den Wettbewerb Profil und Kooperation, Berlin, 12.12.2007.

Bedeutung des Leitbildes. „Humanistisch. Nachhaltig. Handlungsorientiert. Eine öffentliche Universität für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts“ – so lautet das Leitbild der Leuphana Universität. Dieses Leitbild spiele für die Universität eine wichtige Rolle und werde sehr ernst genommen, sagte Beck, da hier die gesellschaftliche Aufgabe der Leuphana definiert ist. Umgesetzt wird das Leitbild in einem spezifischen Profil: Eine starke disziplinäre Ausbildung wird mit einem inter- und transdisziplinären Ansatz kombiniert. So sollen die Studierenden während ihres gesamten Studiums die Lerninhalte in ihrer Relevanz für Praxis, Gesellschaft und Wissenschaft erleben. Dieser Ansatz werde in allen Fakultäten und Schools umgesetzt, so Beck, ebenso im Studienmodell: 30 Prozent des Bachelorstudiums sind fächerübergreifend angelegt, nur die Lehramtsstudiengänge haben einen kleineren fächerübergreifenden Teil.

Umsetzungsprozess. Die Neuausrichtung der Universität sei von Anfang an von einer relativ breiten Gruppe innerhalb der Professorenschaft getragen worden, so Beck. Dennoch habe der Umsetzungsprozess auch Herausforderungen mit sich gebracht. Vor allem das Ziel, Forschung und Lehre stark interdisziplinär auszurichten, stünde ja in Spannung zu der deutschen Wissenschaftstradition mit ihrem traditionell sehr starken Fokus auf einzelne Disziplinen. Inzwischen sei der interdisziplinäre Ansatz jedoch fest etabliert und werde auf vielen Ebenen weiterentwickelt.

Das neue Konzept der Universität sollte sich auch in einem neuen Namen niederschlagen, um Signalwirkung nach außen zu erzeugen. Aber auch die Tatsache, dass die Leuphana aus der Fusion zweier Hochschulen entstanden ist, legte eine neue Benennung nahe. Die Namensfindung gehörte mit zu einem umfassenden Prozess der Überarbeitung des Außenauftritts der Universität.

Vorteile eines klaren Profils. Nach Auffassung von Beck hat es sich für die Leuphana aus verschiedenen Gründen gelohnt, ein eindeutiges Profil zu entwickeln. Es habe dazu beigetragen, dass die Universität interessante Wissenschaftler/innen und Studierende aus dem In- und Ausland gewinnen konnte. Zudem habe man dadurch Ressourcen bündeln und gezielt in bestimmte Richtungen lenken können. Auf diese Weise sei eine sehr gute institutionelle Grundlage für alle Wissenschaftler/innen und Studierenden an der Leuphana entstanden, was sich qualitätssteigernd auswirke und zudem die Identifizierung der Hochschulangehörigen mit der Institution stärke.

Ein eindeutiges Profil ist nach Becks Ansicht aber auch für Studierende wichtig, da sie sich dadurch ein klareres Bild von der jeweiligen Hochschule machen können. Studierende haben unterschiedliche Interessen und Anforderungen, und nicht jede Hochschule ist für jeden Studienanfänger bzw. jede Studienanfängerin gleich gut geeignet. Wenn vor Beginn des Studiums klar ist, worauf sie sich einlassen, könne das nur von Vorteil sein, meinte Beck. Inzwischen kämen immer mehr Studierende wegen des spezifischen Profils an die Leuphana. Die Studierenden seien auch zufriedener als früher und stärker bereit, sich konstruktiv in das Hochschulleben einzubringen.

Aus Studierendensicht:

Warum fiel die Studienortwahl auf die Leuphana Universität?

Eine Studentin, die an der Leuphana Universität Deutsch und Kunst auf Lehramt studiert, berichtete: Das Leitbild und Profil der Leuphana sei

ausschlaggebend für sie gewesen, um sich für diese Universität zu entscheiden. Eine wichtige Rolle spielte der Ansatz des interdisziplinären Lernens, etwa im „Leuphana-Semester“, aber auch das Thema Nachhaltigkeit als einer der Schwerpunkte in Forschung und Lehre. Ihrer Meinung nach ist das Leitbild unter den Studierenden – auch bei Neuankömmlingen – sehr präsent, was durch das Marketing der Universität unterstützt werde. Ein klares Hochschulprofil betrachtet sie als vorteilhaft, da sich die Studierenden dadurch ein Bild von den Zielen und Schwerpunkten der Hochschule machen und den Entwicklungsprozess der Hochschule wirksamer mitgestalten können.

Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Das Leitbild und Profil der Europa-Universität Viadrina erläuterte Dr. Gunter Pleuger, Präsident der Universität und Botschafter a.D.

Europa-Universität Viadrina

Die Europa-Universität Viadrina ist eine Stiftungsuniversität in Frankfurt (Oder), Brandenburg.

Zahlen und Fakten (April 2012):

- ca. 6.300 Studierende, davon etwa 23 % internationale Studierende
- 69 Professor/innen, 520 Mitarbeiter/innen
- acht Bachelorstudiengänge und 16 Masterstudiengänge
- drei Fakultäten: Jura, Kulturwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften

Geschichte: erste brandenburgische Landesuniversität von 1506 bis 1811 (Name Viadrina geht zurück auf die Gründung); 1811 Schließung als Folge der 1810 eröffneten Humboldt-Universität zu Berlin; 1991 Neugründung als Europa-Universität; nach einer Entscheidung des Landtags 2008 Änderung der Rechtsform in eine Stiftungsuniversität

Laut ihrem Gründungsauftrag 1991 fungiert die Viadrina nicht nur als Landesuniversität, sondern sie verfolgt auch gesamtstaatliche Aufgaben. Sie soll

- als Reformuniversität wirken (vor allem durch Internationalität und Interdisziplinarität);

- zur Entwicklung der Region diesseits und jenseits der Oder beitragen;
- die deutsch-polnische Zusammenarbeit insbesondere auf dem Gebiet der Wissenschaft und der Kultur fördern;
- der gesamteuropäischen Integration Impulse geben.

Die Viadrina ist als international ausgerichtete Universität konzipiert. Der Schwerpunkt liegt auf Europa, insbesondere Polen und Osteuropa, aber auch auf der Europäischen Union. Die Universität unterhält Kooperationen mit ca. 200 Universitäten weltweit (z. B. nach Nord- und Südamerika, Australien, Südafrika). Der Anteil internationaler Studierender ist relativ hoch, viele Studiengänge werden englisch- oder mehrsprachig angeboten.

Quelle: <http://www.europa-uni.de>

Faktoren der Profilbildung. Pleuger verwies auf den dreifachen Auftrag der Universität in der Gründungsakte 1991: Die Viadrina soll international, interdisziplinär und europäisch ausgerichtet sein. Dieser Auftrag werde in den drei Fakultäten in vielerlei Hinsicht umgesetzt, wobei die Kulturwissenschaften eine Art Verklammerung für die interdisziplinäre Zusammenarbeit darstellen sollen. Von großer Bedeutung war bei der Profilbildung die regionale Lage der Universität, ihre Nähe zu Osteuropa. Die Brückenfunktion zu Polen ist – schon allein wegen der Grenzlage der Viadrina – der zentrale Aspekt im Profil. Ohne diese spezifische Ausrichtung wäre die Universität nach der Deutschen Vereinigung wohl kaum wiedergegründet worden, so Pleuger, da es in Berlin – nur 80 km entfernt – drei große Universitäten gibt.¹

Bei der Entwicklung des besonderen Profils hat auch die enge Zusammenarbeit der Viadrina mit der polnischen Adam-Mickiewicz-Universität in Posen eine entscheidende Rolle gespielt. Sie führte zu einem ungewöhnlichen Joint Venture, indem eine gemeinsame internationale Lehr- und Forschungseinrichtung geschaffen wurde: das Collegium Polonicum in Ślubice. In Zusammenarbeit der beiden Universitäten wurden auch Studiengänge mit Doppelabschluss eingerichtet, bei denen die Studierenden einen deutschen und einen polnischen Abschluss erhalten können,

¹ Freie Universität Berlin, Technische Universität Berlin, Humboldt-Universität zu Berlin.

z. B. den Master of German and Polish Law. Die Absolvent/innen dieser Studiengänge seien in der Wirtschaft und bei den internationalen Organisationen sehr gefragt, sagte Pleuger.

Zudem profiliert sich die Viadrina durch internationale Initiativen. Dazu gehört der deutsch-polnisch-russische Dialog, der als wissenschaftliches Kooperationsprojekt von der Viadrina, der Nikolaus Kopernikus Universität Toruń und der Baltischen Föderalen Kant-Universität Kaliningrad getragen wird. Gleichzeitig baut die Universität Beziehungen zu den neuen mitteleuropäischen Staaten auf (Weißrussland, Ukraine, Georgien, Moldau, Aserbaidschan, Armenien). Pleuger wies darauf hin, dass dies in einem wachsenden internationalen Wettbewerb um die besten Köpfe auch eine Zukunftssicherung darstellt.

Die Viadrina richtet ihren Blick aber auch nach Westen und begleitet die europäische Integration. Sie will international attraktive Studiengänge anbieten, z. B. wurde der Master of European Studies eingerichtet, der die Studierenden für Tätigkeiten in EU-Institutionen ausbildet. Neben inhaltlichen Kompetenzen wird hier auch das notwendige Know-how vermittelt, um im harten Auswahlverfahren bestehen zu können. Diese Berufsbezogenheit ist nach Pleuger ein wichtiger Grund, warum dieser Studiengang für deutsche und mitteleuropäische Studierende so attraktiv ist.

Weiterentwicklung des Profils. Pleuger meinte, dass eine Universität ihr Profil permanent weiterentwickeln müsse, da sich die Anforderungen ständig verändern. Angesichts großer gesellschaftlicher Herausforderungen, wie z. B. dem demografischen Wandel, führe man an der Viadrina immer wieder Strategiedebatten, um sich auf neue Aufgaben einstellen zu können. Das Angebot an Studiengängen werde entsprechend der Nachfrage gestaltet, so Pleuger. So wurde z. B. aufgrund anhaltend starker Nachfrage ein Weiterbildungsstudiengang Mediation eingerichtet.

Bei der Entwicklung ihres Profils arbeitet die Universität eng mit dem Land Brandenburg zusammen und stimmt sich mit der Bund-Länder-Kommission ab. Ein wichtiger Schritt war die Umwandlung in eine Stiftungsuniversität, die der Viadrina mehr Autonomie verschaffte. Dies erlaube bei der Weiterentwicklung kreativeres Handeln, sagte Pleuger.

Die Viadrina hat sich an der letzten Runde des Exzellenzwettbewerbs beteiligt, war mit ihrem Cluster „B/ORDERS IN MOTION“ jedoch nicht erfolgreich. Nach Pleugers Auffassung hat die Universität aber dennoch

von der Teilnahme profitiert: Erstens habe dadurch eine interdisziplinäre Zusammenarbeit begonnen, die man weiterführen möchte. Zweitens sollen von den gemeinsam entwickelten, vielen guten Ideen nun möglichst viele verwirklicht werden. Drittens habe die Projektierung des Clusters zu einem Kooperationsangebot der renommierten Pariser Sorbonne geführt.

Profilierung durch Alleinstellungsmerkmale. Eine Herausforderung besteht darin, sich in der Nähe der Metropole Berlin mit ihren drei großen Universitäten profilbildend zu positionieren. Die Viadrina geht den Weg, sich durch einzigartige Angebote zu profilieren. So wird z. B. in der juristischen Fakultät eine vertiefte Ausbildung in Europarecht angeboten und in den Wirtschaftswissenschaften – aufgrund der geografischen Nähe zu den Transformationsländern – der thematische Schwerpunkt Transformation gestärkt. In den Kulturwissenschaften soll ein neues Kompetenzzentrum für interdisziplinäre Polenstudien entstehen. Mit spezifischen Angeboten dieser Art, die es an keiner anderen Universität gibt, versucht sich die Viadrina Alleinstellungsmerkmale und damit ein einzigartiges Profil zu schaffen.

Aus Studierendensicht:

Warum fiel die Studienortwahl auf die Europa-Universität Viadrina?

Ein Student im vierten Semester des Masterstudiengangs German and Polish Law an der Viadrina betonte, dass diese Universität für ihn alternativlos war, da nur hier dieser Studiengang angeboten wird. Der Masterstudiengang sei eine einzigartige Idee, da das deutsche und polnische Rechtssystem in englischer und deutscher Sprache studiert werden kann. Das Studium sei zwar nicht einfach, da man zwei Sprachen beherrschen müsse, aber sehr interessant. Er hat schon seinen Bachelor an der Viadrina gemacht und nahm dann die Möglichkeit wahr, sein Masterstudium an der gleichen Universität fortzusetzen. Auch die drei Schwerpunkte im Profil der Universität fand er sehr attraktiv: die europäische, internationale und interdisziplinäre Ausrichtung, die sich auf vielfältige Weise in der Hochschule widerspiegle.

Fachhochschule Nordhausen

Über das Leitbild und das Profil der Fachhochschule Nordhausen sprach Prof. Dr. Jörg Wagner, Präsident der Hochschule.

Fachhochschule Nordhausen (FHN)

Die Fachhochschule Nordhausen liegt in Thüringen.

- ca. 2.500 Studierende (Wintersemester 2010/11)
- 39 Professor/innen
- zehn Bachelorstudiengänge, vier Masterstudiengänge und ein weiterbildender Masterstudiengang
- zwei Fakultäten: Ingenieurwissenschaften, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
- Angebot eines dualen Studiums (NOKOMO – Nordhäuser Kombi-Modell) mit Berufs- und Hochschulabschluss (Kombination eines Bachelorstudiums Betriebswirtschaftslehre mit kaufmännischen Ausbildungsberufen)

Geschichte: Die FHN ist eine relativ junge Hochschule. Sie wurde 1997 gegründet, 1998 wurde der Studienbetrieb aufgenommen.

Das Leitbild:

- soziale, ökonomische und ökologische *Verantwortung und Nachhaltigkeit* des Handelns in allen Bereichen der Hochschule, Diversität, Gleichstellung von Mann und Frau, Familienfreundlichkeit;
- *Regionale Verankerung und Internationalität*: Kooperationen mit Unternehmen und Verwaltungen vor Ort und gleichzeitig internationale Mobilität, vielfältige internationale Hochschulpartnerschaften und internationale Projekte;
- *Lehren und Lernen* als Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden, individuelles Lehr- und Lernumfeld mit hervorragender Infrastruktur und Betreuung, hochwertige Weiterbildungen, Begabtenförderung und Berufsorientierung;
- *Forschung und Innovation*: Selbstverständnis als Innovationsträger, anwendungsnahe und interdisziplinäre Forschung, Wissens- und Technologietransfer sowie Forschungsnetzwerke; Forschungsergebnisse als Impulsgeber für zukunftsorientierte Weiterentwicklung des

Studienangebots, für die Qualifizierung und Reputation der Fachdisziplinen und das wirtschaftliche und wissenschaftliche Wachstum der Region;

- **Engagement.** „Über engagierte Mitarbeit fördern wir die Identifikation unserer Studierenden mit der Hochschule. Unseren Lehrenden, Forschenden und Mitarbeitern bieten wir ein gutes und leistungsförderndes Umfeld. Leistung und Motivation der Studierenden, Lehrenden und Mitarbeiter sowie gemeinsame Zielorientierung und Kommunikation bewirken umfassende und hochwertige Bildung und Wissenschaft. Studieren, lehren und arbeiten an der Fachhochschule Nordhausen macht Spaß!“

Quelle: <http://www.fh-nordhausen.de/hochschule-leitbild.html> (30.10.2012).

Vom Leitbild zum Profil. Die Leitbildentwicklung an der FHN hat einige Zeit in Anspruch genommen. Der Prozess begann bereits im Jahr 2000 und lief – begleitet von diversen Kommissionen – über mehrere Jahre. Vor etwa fünf Jahren habe man dann mit großer Mehrheit ein Leitbild verabschieden können, mit dem sich die Studierenden und Wissenschaftler/innen auch identifizieren, sagte Wagner. Natürlich könne eine Hochschule auch ohne Leitbild existieren, aber ein ernsthaftes Leitbild wirke als Verstärker für die vielfältigen Aktivitäten einer Hochschule und sei somit eine sinnvolle Unterstützung. Im Selbstverständnis der FHN sei es eines der zentralen Ziele, den Absolventen und Absolventinnen möglichst die besten Chancen für ihre künftige Tätigkeit zu eröffnen. Hier sehe die Hochschule ihren zentralen gesellschaftlichen Auftrag.

Wagner verdeutlichte, dass das Leitbild für die Hochschulangehörigen eine ganz praktische Rolle spielt, indem es in spezifische Profile an den Fachbereichen umgesetzt wird. So haben sich zum Beispiel die Ingenieurwissenschaften auf das Themengebiet Energie und Umwelt spezialisiert. Alle Studiengänge in der Anbindung dieses Fachbereichs werden diesem Thema untergeordnet und das Lehrangebot entsprechend ausgerichtet. Aus diesen thematischen Schwerpunkten der Fachbereiche ergibt sich dann das übergreifende Profil der gesamten Hochschule, das auch nach außen kommuniziert wird.

Vielfältige Formen der Exzellenz. Kritisch merkte Wagner an, dass kleinere Hochschulen und Fachhochschulen nur wenig Chancen in der Exzellenzinitiative hatten. Der Wettbewerb habe zwar Bewegung in die

Hochschullandschaft gebracht, doch sei zweifelhaft, ob damit auch die angestrebten Ziele erreicht wurden. Das Instrument sei kritisch zu hinterfragen, wenn zum Beispiel die geförderten großen Cluster teilautonome Tendenzen entwickeln. Auch stelle sich die Frage, ob die drei Förderungsschwerpunkte der Exzellenzinitiative (Cluster, Graduiertenschulen, Zukunftskonzepte) überhaupt ausreichen, um der Vielfalt des deutschen Hochschulsystems gerecht zu werden. Nach Wagners Ansicht sollte die Unterschiedlichkeit der Hochschulen und Hochschultypen stärker in diesem Prozess berücksichtigt werden. Wenn man die Exzellenz insgesamt steigern wolle, sollte man einen „Exzellenzwettbewerb 2.0“ durchführen, in dem auch Bereiche eine Chance haben, die nicht die bisher geförderten Standardkriterien erfüllen. Die „Exzellenz im Verborgenen“ müsse gefördert werden, die den Hochschulstandort Deutschland entscheidend voranbringen könnte. Hier lägen noch große wissenschaftliche Potenziale, die man unbedingt nutzen sollte.

Wagner hob hervor, dass Exzellenz nicht per se an das „Format“ Exzellenzinitiative und an Spitzenleistungen in der Forschung gekoppelt sei. Vielmehr sollte Exzellenz in verschiedenen Bereichen entwickelt werden. Zum besonderen Profil der FHN gehören z. B. die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Studierenden. Man könne durchaus sagen, dass die Hochschule in diesem Bereich Exzellenz erreicht habe. An der FHN wird nicht das übliche Modell Hochschulrat – Senat umgesetzt, sondern es gibt ein einziges Gremium, das alle Aufgaben erfüllt und in dem auch drei Studierende vertreten sind. In diesem Gremium bestimmen die Studierenden mit – auch bei der Wahl des Präsidenten, nicht nur bei seiner Bestätigung. Diese Form der Mitbestimmung wurde noch verstärkt, indem den Studierenden im Rahmen einer erneuerten Grundordnung in Fragen der Freiheit des Studiums doppeltes Stimmrecht gegeben wurde.

Aus Studierendensicht:

Warum fiel die Studienortwahl auf die Fachhochschule Nordhausen?

Eine Studentin im Masterstudiengang Public Management und Governance an der FHN berichtete, sie habe das Leitbild der Hochschule durchaus wahrgenommen, als sie sich über Studienmöglichkeiten informierte. Nachdem sie ein Bachelorstudium an der Universität Potsdam abgeschlossen hatte, wechselte sie an die FHN, um den Masterstudiengang Public Management zu absolvieren – ein spezifischer Studiengang, der nur an wenigen Hochschulen angeboten wird. Ein Pluspunkt war, dass die Anerkennung der bisherigen Studienleistungen an der FHN kein Pro-

blem war, weil es inhaltlich passte. Somit fiel ein Hindernis weg, das beim Wechsel von Hochschulen ansonsten häufiger auftritt.

Differenzierung und Profilbildung im Hochschulsystem

Die Diskussion widmete sich der Frage, welche Formen der Differenzierung und Profilbildung im deutschen Hochschulsystem zukünftig angestrebt werden sollten.

Vertikale und horizontale Differenzierung. Prof. Ulrich Teichler betonte die Notwendigkeit, sehr genau zwischen dem aktuellen Diskurs und den Fakten zu unterscheiden. Immer wieder werde behauptet, man müsse im deutschen Hochschulsystem die vertikale Differenzierung erhöhen, um die Qualität zu steigern. Der öffentliche Diskurs fokussiere sich darauf, stark in die Spitze zu investieren und dann zu hoffen, dass die Breite der Hochschulen dann irgendwie davon profitieren werde. Dies sei jedoch unrealistisch. Vielmehr müsse die Qualität auf allen Ebenen gefördert werden, in der Spitze *und* der Breite. Deshalb sollte man künftig verstärkt die horizontale Differenzierung vorantreiben.

Differenzierung des Hochschulsystems – zentrale Begriffe

Differenzierung: Prozess der Herausbildung unterschiedlicher Hochschultypen, -profile und -formen

Diversität: erreichter Zustand der Differenzierung

Typendifferenz: bezieht sich auf die rechtliche Unterscheidung von Hochschultypen (z. B. Universität, Fachhochschule, Kunsthochschule) und die mit ihr verbundene Aufgabenzuweisung sowie die Folgen für Ausstattung, Lehrdeputat, Zugangsvoraussetzungen etc.

Binnendifferenzierung: Ausprägung unterschiedlicher Funktions- und Leistungsbereiche innerhalb einer Hochschule, z. B. die Einrichtung spezifischer Weiterbildungsangebote oder forschungsbezogener Einheiten in Fachhochschulen

Vertikale Differenzierung: hierarchisierende Unterscheidung der Hochschulen nach Gesichtspunkten ihrer Leistungsfähigkeit und Qualität, meist fokussiert auf die Dimension der Forschungsleistung

Horizontale Differenzierung: Konzept, das von vielfältigen Funktionen der Hochschulen in unterschiedlichen Dimensionen ausgeht: Alle Hochschulen orientieren sich schwerpunktmäßig nicht an einer einzigen Leistungsdimension (z. B. der Forschung), sondern bilden angesichts gesellschaftlicher Herausforderungen und wissenschaftlicher Entwicklungsdynamiken spezifische Hochschulprofile aus, die eigene Schwerpunkte setzen (z. B. praxisnahe Ausbildung, Spitzenforschung, Weiterbildungskurse, Fokussierung auf Gesellschaftsbereiche wie Künste etc.); dazu gehört auch die Ausprägung besonderer Organisationsformen, etwa der Stiftungshochschulen

Funktionale Differenzierung: Prozess, durch den die Anforderungen an das Hochschulsystem mit dem Aufgabenspektrum unterschiedlicher Hochschultypen und -formate in Einklang gebracht werden

Quelle: Wissenschaftsrat, 12. November 2010. Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen, S. 12f., <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/10387-10.pdf> (30.10.2012).

Auswirkungen von internationalen Rankings. Internationale Hochschulrankings haben in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. Wie wirken sie sich auf die Differenzierung des Hochschulsystems aus? Rankings zielen darauf, die Leistungsfähigkeit und Qualität von Hochschulen anhand verschiedener Kriterien zu ermitteln. Im Ergebnis werden Rangfolgen von Hochschulen erstellt und international sichtbare Spitzeninstitutionen identifiziert. Dadurch befördern Rankings die vertikale Differenzierung. Nach Ansicht von Ulrich Teichler sind sie aber wenig aussagekräftig, weil die Kriterien und dahinterliegenden Interessen intransparent seien, die die Erstellung der Ranglisten und die Kommunikation der Ergebnisse stark beeinflussen. Eine wichtige Aufgabe sei es deshalb, sich aus dem politischen Konformitätsdruck dieser Rankings zu befreien.

Differenzierung über neue Hochschultypen? Für das deutsche Hochschulsystem ist die typologische Unterscheidung von Universität, Fachhochschule und Kunst-/Musikhochschule prägend. Kunst- und Musikhochschulen konstituieren sich inhaltlich über ihre Gegenstandsbereiche, Universitäten und Fachhochschulen über formale und struk-

turelle Merkmale. Bei den Universitäten sind dies insbesondere das (bis auf wenige Ausnahmen) nur ihnen zukommende Promotionsrecht und das Habilitationsrecht. Könnte eine Erweiterung der Hochschultypen – gewissermaßen ein *Upgrading* von Nichthochschulen – eine sinnvolle Differenzierungsmöglichkeit sein?

Schon heute gibt es in Deutschland neben den zentralen Hochschultypen viele weitere Formen, u. a. Berufsakademien, Offene Hochschulen, Duale Hochschulen und Weiterbildungsstudiengänge. Der „Bachelor Professional“² wäre eine *Upgrading*-Tendenz gewesen, meinte Ulrich Teichler, doch hätten die Universitäten diesen Titel als Mogelpackung gesehen und die Idee habe sich nicht durchgesetzt. Immer wieder werde darüber gestritten, ob *Upgrading* im Hochschulsystem gut funktioniere. Damit verbunden sei die Frage, welches Maß an vertikaler Differenzierung als kreativ betrachtet wird, also Vielfalt fördert und nicht nur „Nachäffertum“ produziert. Seiner Meinung nach könne *Upgrading* Vielfalt durchaus stabilisieren.

Gesamthochschule als Versuch der Differenzierung. Im Zuge der Expansion des Hochschulsystems in den 1970er Jahren gab es auch den Versuch, die Differenzierung über Gesamthochschulen voranzubringen. Gesamthochschulen kombinierten Merkmale von Universitäten und Fachhochschulen – ein institutioneller Typus, der inzwischen aber wieder aus der deutschen Hochschullandschaft verschwunden ist. In vielen anderen Ländern hätten ähnliche Prozesse stattgefunden, sagte Teichler, doch sei der Begriff Gesamthochschule dabei nicht verwendet worden. In Deutschland habe man sich von dem Konzept abgewendet, weil es bei der Umsetzung sehr große Konflikte unter den Hochschullehrer/innen gab. Für die Studierenden sei die Gesamthochschule aber nachweislich eine Erfolgsstory gewesen.

Verhältnis zwischen Leitbild und Profilbildung. Aus dem Publikum kam die Anmerkung, dass Leitbilder meist nur Allgemeinplätze enthalten, etwa Humanismus, Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts, Nachhaltigkeit

² Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag und der Deutsche Handwerkskammertag hatten gefordert, Fortbildungsabschlüsse in der beruflichen Bildung (z. B. „Fachwirt“ oder „Meister“) als „Bachelor (professional)“ bezeichnen zu können. Dies wurde als erforderlich betrachtet, weil im europäischen Binnenmarkt Bachelor- und Masterabschlüsse auch für berufspraktische Ausbildungsgänge „gebräuchlich“ seien und dadurch zu befürchten sei, dass Absolvent/innen des deutschen Berufsbildungssystems weniger anerkannt sind und geringere Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben. Vgl. Hermann Horstkotte: Der große Titel-Wirrwarr, Spiegel Online, 3.11.2004, <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/bachelor-made-in-germany-der-grosse-titel-wirrwarr-a-326160.html> (02.11.2012).

oder Interdisziplinarität. Diese pauschalen Begriffe seien zudem in den Leitbildern der meisten Hochschulen zu finden, sodass sie über die jeweilige Hochschule nur wenig aussagen würden. Während das Leitbild bei manchen Hochschulen naheliegend sei (z. B. bei der Viadrina aufgrund ihrer geografischen Lage), bliebe bei den meisten anderen Hochschulen unklar, was sie auszeichne und voneinander unterscheide. Könne man aus einem Leitbild wirklich etwas Wirkmächtiges ableiten?

Aufgrund ihrer Allgemeinheit bergen Leitbilder durchaus eine Schlagwortgefahr, meinte Dr. Karin Beck. Deshalb müssten die Prinzipien eines Leitbilds im Profil der Hochschule lebendig werden: „Leitbilder sind wichtig, weil sie eine Richtung vorgeben, und diese Richtung muss dann ausgefüllt werden.“ An der Leuphana werde das Leitbild z. B. in der Lehre gleich von Anfang an umgesetzt, unter anderem im interdisziplinären Leuphana-Semester und dem Modul „Wissenschaft trägt Verantwortung“. Aus Becks Sicht ist die Wirkmächtigkeit des Leitbilds innerhalb der Leuphana groß, da die Organisation der Universität wie auch die Studienmodelle nach diesen Prinzipien umstrukturiert, nahezu revolutioniert worden seien.

Langfristigkeit eines Profils. Aus dem Publikum kam die Frage, wie langfristig die Profilbildung einer Hochschule angesichts bestimmter Denkmodes und Begriffskonjunkturen überhaupt sein könne. Gegenwärtig sei offenbar der Begriff „Nachhaltigkeit“ angesagt, der in zahlreichen Profilen erscheine. Aber was passiere mit Hochschulprofilen, wenn ein Konzept nicht mehr modern sei?

Nach Auffassung des Viadrina-Präsidenten Dr. Gunter Pleuger hat jede Hochschule eine gesellschaftliche Aufgabe zu erfüllen und muss deshalb ihr Profil und ihre Aktivitäten immer wieder an veränderte gesellschaftliche Anforderungen und Realitäten anpassen. Dies verdeutlichte er an einem Beispiel: Nach der EU-Erweiterung 2004 hatte die Viadrina ein Drittel ihrer polnischen Studierenden verloren, weil mehr junge Menschen in Polen aufgrund ihrer besseren Englisch- als Deutschkenntnisse Universitäten mit englischsprachigen Angeboten vorzogen. Darauf reagierte die Viadrina, indem sie – auch englischsprachige – Studiengänge einführte, die für polnische Studierende besonders attraktiv waren. Zugleich sandte sie ihre polnischen Studierenden als „Botschafter“ an polnische Schulen aus, um dort für ein Studium an der Viadrina zu werben. Dadurch habe man den Trend nicht nur stoppen, sondern sogar umdrehen können, so Pleuger.

Die Notwendigkeit der Weiterentwicklung von Hochschulprofilen betonte auch Prof. Jörg Wagner. Zugleich müsse aber auch eine gewisse

Kontinuität erhalten bleiben. An der FHN ergebe sich die Langfristigkeit des Hochschulprofils, indem die Studiengänge an den im Leitbild formulierten Werten und Zielen ausgerichtet werden.

Auch Karin Beck zeigte sich zuversichtlich, dass Profile – jenseits von Begriffsmoden – langfristig angelegt sein können. Dem Leitbild der Leuphana liege ein Nachhaltigkeitsbegriff zugrunde, der zusätzlich zu den drei Dimensionen sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit auch die kulturelle Nachhaltigkeit einbeziehe. Mit diesem umfassenden Konzept, das in Forschung und Lehre profilbildend umgesetzt werde, könne das Ziel der Nachhaltigkeit auch auf Dauer Bestand haben.

Profil und internationale Mobilität. Konsens unter den Referierenden war, dass die internationale Mobilität durch Profilierung gestärkt werden kann. Hochschulen mit einem klaren Profil seien besser identifizierbar und hätten Vorteile, mobile Studierende und Wissenschaftler/innen im In- und Ausland für die eigene Einrichtung zu gewinnen. Auf der Basis eines individuellen Profils könne auch gezielter nach Kooperationen mit passenden Hochschulen in anderen Ländern gesucht werden.

Ein wichtiger Punkt ist dabei nach Wagner, die Anerkennung der Studienleistungen in der Praxis bestmöglich zu regeln – insbesondere in Bezug auf internationale Studierende. Diesem Bereich widmet die Fachhochschule Nordhausen große Aufmerksamkeit: Studierende (*incomings* und *outgoings*) werden beim Thema Mobilität möglichst umfassend beraten und unterstützt. Für ihr Engagement hat die FHN inzwischen eine DAAD-Auszeichnung für die Hochschule mit der besten Anerkennung von im Ausland erworbenen Studienabschlüssen erhalten.

Auch an der Viadrina ist die internationale Mobilität der Studierenden ein wichtiger Schwerpunkt. 54 Prozent ihrer Studierenden gehen im Studienverlauf ins Ausland, fast doppelt so viele wie der Durchschnitt an deutschen Hochschulen. Diese hohe Mobilität ist laut Pleuger unter anderem darauf zurückzuführen, dass die Viadrina dafür gesorgt hat, dass das Auslandsstudium anerkannt wird und die Studierenden die nötigen ECTS-Punkte³ erhalten.

³ Das europäische Leistungspunktsystem European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS) soll dazu dienen, die Leistungen von Studierenden an Hochschulen im Europäischen Hochschulraum vergleichbar zu machen. Im ECTS werden in der Hochschulausbildung Leistungspunkte (Credit Points) erworben, die die erbrachten Studienleistungen in einer standardisierten Form abbilden. Damit soll der Transfer und die Akkumulation von Studienleistungen – und damit auch die internationale Mobilität – erleichtert werden. Vgl. <http://www.hrk.de/de/beschluesse/176.htm> (28.10.2012).



PROFILBILDUNG JENSEITS DER EXZELLENZ

Min.Dir. Thomas May Generalsekretär des Wissenschaftsrats

Seit Erscheinen der „Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen“ machen wir eine wiederkehrende Beobachtung. Stellen wir das Papier vor einem Publikum vor, das vornehmlich aus Vertreterinnen und Vertretern aus den Fachhochschulen besteht, und wir sagen „Differenzierung“, so hört das Publikum „Promotionsrecht“ – für ausgewählte Fachhochschulen nämlich, die sich selber als forschungsstärker denn andere begreifen; sagen wir hingegen vor einem überwiegend universitären Publikum „Differenzierung“, so hört das Publikum: „Exzellenzinitiative“. Differenzierung wird in beiden Fällen vornehmlich als Phänomen der Vertikalen verstanden, als eine Sortierung des Feldes nach Leistungsstärkeren und Leistungsschwächeren. Und die Leistungsdimension, um die es in beiden Sektoren dabei geht, ist die Forschung.

Wenn aber die Differenzierungsdiskussion im universitären Sektor vorwiegend mit Blick auf die Exzellenzinitiative geführt wird, steht immer ein Elefant im Raum und der Sektor ist – bevor die erste Profildebatte beginnt – gespalten in exzellente und nicht-exzellente Universitäten. Dadurch wird die Differenzierungsfrage zur Kompensation oder zum Stigma für diejenigen Universitäten, die kein gefördertes Zukunftskonzept besitzen. Nach dem Motto: „Nicht-exzellent sind wir schon mal, wohin könnten wir uns denn jetzt entwickeln?“ Das Förderprogramm funktioniert aber einfach nach bestimmten Spielregeln, und natürlich gibt es sehr wohl jede Menge Exzellenz in der Forschung auch über die Gruppe der in diesem speziellen Programm Geförderten hinaus.

Der Wissenschaftsrat hat das Differenzierungsthema seinerzeit breiter aufgefasst, wenn auch die Exzellenzinitiative, ihre konkreten Wirkungen und ihr Debattengewicht sehr wohl Anlässe waren, die Frage aufzugreifen. So viel jedoch, und dies wäre der erste Impuls, den ich der Debatte mitgeben möchte, sollte klar werden: So sehr die Fokussierung auf das Promotionsrecht im Fachhochschulsektor die Pointe der Differenzierungsthematik verfehlt, so sehr wird sie im Universitätssektor

verfehlt, wenn er sich nur auf die Exzellenzinitiative konzentriert.

Und zweitens: Eine sinnvolle Beschreibung funktionaler Differenzierung ist im Grunde nur dann möglich, wenn sie hochschultypübergreifend erfolgt und die Entwicklungen an den Rändern des Hochschulsystems gleichfalls einbezieht. Um es konkret zu machen: Die wachsende Bedeutung dualer Studiengänge und die mit der Gründung der Dualen Hochschule in Baden-Württemberg vollzogene Einführung einer mindestens neuen Subgattung kommen in einer auf die Vertikale fixierten Debatte nicht in den Blick. Angesichts der demografischen Entwicklung und der Veränderung des Verhältnisses von beruflicher und akademischer Welt sind aber gerade dies Differenzierungsprozesse, die an Bedeutung gewinnen werden.

Nun aber konkret zu den Differenzierungsvorstellungen für den Universitätssektor, nach denen in dieser Veranstaltung gefragt wird. Ich beginne mit einer *ex negativo*-Charakterisierung: Keinesfalls geht es um eine Aufspaltung der Universitätslandschaft in Forschungs- und Lehruniversitäten. Ich zitiere aus den Wissenschaftsratsempfehlungen zur Differenzierung: „Eine Aufspaltung der Institutionen in reine Forschungsuniversitäten und reine Lehruniversitäten würde gravierende Schäden anrichten. [...] Der institutionelle Zusammenhang von Forschung und Lehre bildet eine klare Differenzierungsgrenze. Die Begriffe ‚Forschungsuniversität‘ und ‚Lehruniversität‘ können deshalb nicht geeignete Leitbilder für Differenzierungsprozesse in der deutschen Hochschullandschaft bezeichnen.“⁴

Ich sehe übrigens auch nicht, dass die Universitätslandschaft sich in diese Richtung bewegt, auch wenn es immer wieder Mahner gibt, die diese Spaltung als Ergebnis der Exzellenzinitiative prognostizieren. Aber: Sehr wohl kann es in ein- und derselben Universität forschungsintensivere und weniger forschungsintensive Bereiche geben, es kann solche geben, die stärker die Ausbildungsqualität, die Fort- und Weiterbildung etc. in den Vordergrund rücken. Es würde zur Profilierung JEDER Universität gehören – auch derjenigen, deren Zukunftskonzept gefördert wird – die Rationalität und Schwerpunkte sichtbarer Teileinheiten deutlich zu kennzeichnen. So ist die *TUM School of Education* ein Beispiel, wie auch die Lehrerbildung, die vielfach eher als Hemmschuh auf dem Weg zur Forschungsexzellenz verstanden wird, Teil eines Profilierungsprozesses einer forschungsintensiven Universität sein kann.

4 Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen, Köln 2010, S. 79f.

Ich will nun einige Differenzierungsoptionen beschreiben, die zukünftig wichtiger werden, dabei aber keinen Masterplan für eine ausdifferenzierte Hochschullandschaft entwickeln. Meine Einrichtung hat Erfahrung mit erfolglosem Rufen in der Wüste: Jahrzehntlang hat der Wissenschaftsrat dafür geworben, zwei Drittel der Studierenden an Fachhochschulen auszubilden, ein Drittel an Universitäten. Da dies nicht eingetreten ist, sind wir vorsichtig mit entsprechenden Blaupausen geworden. Anstelle der Blaupause für den Endzustand – das differenzierte Hochschulsystem in 20 Jahren – möchte ich Ihnen einige Empfehlungen zur Prozessgestaltung geben. Was müssen a) die Hochschulen und b) die Länder tun, damit sich ein funktional ausdifferenziertes Hochschulsystem entwickeln kann?

Die Homogenität von Belohnungssystemen konsolidiert die Homogenität institutioneller Selbstentwürfe. Wenn die Indikatoren zur Steuerung genau *ein* ideales Verhalten belohnen, darf man keine naturwüchsige Differenzierung erwarten – also müssen die Indikatoren auch so gestaltet sein, dass sich unterschiedliche Profile entwickeln können! Ein Land könnte mit unterschiedlichen Curricularnormwerten operieren oder die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen von Hochschulen berücksichtigen. Für die Hochschulen selbst würde dies bedeuten: Ungleichheit aushalten und die Ungleichbehandlung der anderen nicht als Privilegierung oder Stigmatisierung deuten.

Eine Botschaft an die Länder: Wenn alle sechzehn Länder den Ehrgeiz entwickeln, eine deutsche Hochschule unter die TOP 20 im Shanghai-Ranking zu bekommen, läuft etwas falsch, denn dann dürfen sie sich nicht wundern, wenn alle Universitäten nach diesem Profil streben. Was ist daran eigentlich falsch? Das ist so lange falsch, wie unter den gegenwärtigen Bedingungen der Unterfinanzierung jede Priorisierung (von Forschungsexzellenz) mit einer Posteriorisierung (z. B. von Ausbildungsqualität) einhergeht. In der besten aller Welten gäbe es NUR Harvards, aber dann müssten in dieser Welt auch NUR Harvard-Studierende leben.

Wir können auch auf die Intelligenz des Systems selbst vertrauen, denn schon jetzt ist eine Profilbildung bemerkbar, die durch Selbst- und Fremdbeobachtung von Gruppen von Universitäten entsteht – Technische Universitäten einerseits, mittelgroße Universitäten andererseits entdecken ihre Ähnlichkeiten, identifizieren damit potenzielle Konkurrenten, aber auch potenzielle Verbündete, und treten in einen Austausch über Kenngrößen, Strategien und Ziele. Langfristig muss dies nicht zur Herausbildung eigenständiger Untertypen führen, aber identifizierbare

Gruppen, die sich durch Familienähnlichkeit auszeichnen, können eine Orientierungsfunktion übernehmen und spezifische Bedürfnisse artikulieren. Ich betone, dass die aktive Selbstbeobachtung hier unverzichtbar ist: Welche Studierenden kommen zu meiner Hochschule? Wen sind wir zu berufen und zu halten in der Lage? Wo liegt schon jetzt durch den Zuschnitt unserer Fächer und das Profil unserer Studierenden der Aufgabenschwerpunkt der Einrichtung? Welche regionalen Partner gibt es und welche Entwicklungsmöglichkeiten halten die Umfeldbedingungen für uns bereit? Ich will nicht vor Ambitionen warnen, aber Realismus im Selbstentwurf sollte – auch der Politik – als eine Tugend gelten.

Insgesamt wird die Region wahrscheinlich an Bedeutung gewinnen, und damit stellt sich die Differenzierungsfrage auch quer zu den Hochschultypen. Angesichts der demografischen Entwicklungen und der mit ihnen verbundenen Herausforderungen müssen wir von stark unterschiedlichen regionalen Entwicklungen ausgehen. Zugespitzt formuliert: In Berlin und dem Ruhrgebiet wird die vordringliche Frage nicht die nach der Versorgung mit einem breiten Studienangebot sein. Andere Landstriche aber werden sehr wohl über verstärkte Kooperationen, gar Fusionen, nachdenken. Zudem wird die Demografie verstärkt Fragen nach Weiterbildung und Durchlässigkeit zur beruflichen Bildung auf die Tagesordnung setzen, auch hier scheint es sinnvoll, arbeitsteilig zu denken und nicht alle Universitäten zu dem identischen Engagement aufzurufen.

Zusammenfassend: Die Profilbildung „jenseits der Exzellenz“ darf nicht von der Exzellenz aus gedacht oder als Alternative zur Exzellenz vermarktet werden. Wir brauchen Profilbildungen in allen Leistungsdimensionen, und die werden nicht ohne eine profunde Auseinandersetzung der Universitäten mit sich selbst, ihren Umfeldbedingungen und ihren Wettbewerbern zustande kommen; zugleich wird die Differenzierung erschwert, wenn die unterschiedlichen Orientierungen von Universitäten nicht durch politische Akzeptanz unterstützt werden, die sich in einer Diversifizierung von Belohnungssystemen oder unterschiedlichen Zielvereinbarungen ausdrückt. Schließlich das Ceterum des Wissenschaftsrates: Führen Sie die Differenzierungsdebatten quer zu den Grenzen, die die Hochschultypen und die Sektorengrenzen vorgeben, dann wird die Wahrscheinlichkeit überraschender Lösungen größer.

EMPFEHLUNGEN DES WISSENSCHAFTSRATS ZUR DIFFERENZIERUNG DER HOCHSCHULEN (2010)

Der Wissenschaftsrat (WR) stellt fest, dass im deutschen Hochschulsystem eine *funktionale Differenzierung* nach vielfältigen Parametern notwendig ist“ (S. 13f.). Er fordert die politischen Entscheidungsträger auf, „die finanziellen wie ordnungspolitischen Rahmenbedingungen des Hochschulsystems so zu gestalten, dass sie eine angemessene und funktionsadäquate Differenzierung ermöglichen. Es bedarf des gezielten Einsatzes von Geld und steuerungspolitischen Instrumenten zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Hochschulen über das ganze Leistungsspektrum hinweg.“ (S. 58)

Folgende zentrale Empfehlungen werden formuliert (S. 9f.):

„Die Hochschulen sollen

- ihre regionalen Voraussetzungen und die demografische Dynamik zu einem wesentlichen Element ihrer Strategie machen;
- ihre Studienangebote stärker auf die Studierendengruppen abstimmen, die sie tatsächlich rekrutieren;
- die innere Ausdifferenzierung einzelner Leistungsbereiche gezielt vorantreiben und entsprechend unterschiedliche Strukturbedingungen (z. B. bei der Personalstruktur) etablieren; dabei sollen sie berücksichtigen, dass Fächer und Disziplinen weiterhin eine wichtige Differenzierungsgrenze darstellen;
- ihre Bachelorstudiengänge nicht überspezialisieren, sondern so gestalten, dass Übergänge zu den Masterprogrammen anderer Hochschulen und zu affinen Fächern möglich werden;
- den Zugang zu ihren Studienprogrammen für beruflich Qualifizierte durch organisierte Kooperationen mit Bildungsanbietern des beruflichen Sektors verbessern;
- durch die Bildung von – auch hochschultypübergreifenden – Verbünden die Möglichkeiten gemeinsamer Profilbildung und Arbeits- teilung verstärkt nutzen;
- die kulturellen Aspekte akademischer Einrichtungen wieder stärker

ins Zentrum ihrer Identität rücken.

Insbesondere die Universitäten sollen

- eine stärkere Binnendifferenzierung auch zu Gunsten lehrorientierter Bereiche entwickeln und die dafür erforderlichen Anpassungen der Personalstrukturen vornehmen;
- verstärkt alternative Leitbilder zu dem der forschungsorientierten „World Class University“ entwickeln.

Die Länder und der Bund sollen

- in der Gestaltung der föderalen Finanzstrukturen die Forschung an und durch Hochschulen im Vergleich mit der außeruniversitären Forschung wettbewerbsfähig halten;
- im Rahmen von Experimentierklauseln neue Hochschulformen erproben und Weiterentwicklungen etablierter Hochschultypen anstreben;
- die Einrichtung einiger Colleges im Rahmen solcher Experimente ermöglichen;
- die Einrichtung von Professional Schools fördern;
- den Einseitigkeiten des Exzellenzdiskurses entgegenwirken, die durch Unterfinanzierung implizite Delegitimierung eines großen Teils des Qualitätsspektrums beenden und zusätzliche Leistungsanforderungen durch zusätzliche Ressourcen absichern;
- gezielt durch den maßvollen Einsatz geeigneter Wettbewerbsverfahren alternative Selbstentwürfe von Hochschulen fördern;
- die Hochschulen zu Schwerpunktsetzungen motivieren und die vorhandenen Anreizstrukturen im System daraufhin überprüfen, ob sie homogenisierend wirken und die einseitige Ausrichtung aller Hochschulen auf die je gleichen Leistungsbereiche befördern; die Länder müssen dabei berücksichtigen, dass Schwerpunktsetzungen mit überregionalen Absprachen verknüpft werden müssen, um negative Folgen zu vermeiden;
- einer dysfunktionalen Ausdifferenzierung von Hochschulregionen, in denen stark unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten herrschen, rechtzeitig durch geeignete Absprachen und Kooperationen entgegenzutreten;
- angesichts der regional unterschiedlichen demografischen Dynamiken alternative Szenarien für die Kapazitätsplanungen entwickeln und vor allem das Problem des Raum- und Infrastrukturbedarfs lösen;
- die Entwicklung neuer Hochschulformen durch eine weite Auslegung der vorhandenen Hochschultypen und eine Anpassung der

Terminologie ermöglichen;

- dem Risiko einer Aufspaltung des Universitätssektors in Forschungs- und Lehruniversitäten entgegenwirken.“ (S. 9f.)

In Bezug auf die *Hochschultypen* empfiehlt der Wissenschaftsrat,

- an FHs die Zahl der Studienplätze überproportional auszubauen und ihr Fächerspektrum auszuweiten,
- den Typenzwang zu lockern, um die Erprobung von neuen Hochschultypen und -formaten jenseits von Universitäten und Fachhochschulen zu befördern,
- Verbünde auszuprobieren: zwischen Hochschulen gleichen und verschiedenen Typs, zwischen Hochschulen und Institutionen der außeruniversitären Forschung, zwischen Hochschulen und der Wirtschaft (S. 61ff.)

Die FHs sollten Lehrhochschulen bleiben, Forschungsprofessuren nur befristet sein. Das Promotionsrecht sollte weiterhin bei den Universitäten liegen, da es durch die Funktion der „Selbstreproduktion wissenschaftlicher Disziplinen“ an die institutionellen Voraussetzungen einer Universität gebunden ist (Kombination von Forschungsorientierung und Nachwuchsausbildung). Nur in ausschließlich an Fachhochschulen angebotenen Fächern sollten FHs in Form eines kooperativen Promotionsrechts unter Federführung der Universitäten einbezogen werden. (S. 85)

Im universitären Bereich geht der internationale Trend laut WR „zur Stärkung einer kleinen Zahl forschungsstarker Universitäten an der Spitze eines pyramidalen Institutionengefüges“, doch betrachtet er nur eine „moderate Stratifizierung des Universitätssektors“ als gerechtfertigt (S. 75f.). Eine Trennung von „Forschungsuniversität“ und „Lehruniversität“ wird abgelehnt, eine Binnendifferenzierung (die innerinstitutionelle Ausformung spezifischer Funktionsbereiche) aber als sinnvoll erachtet (S. 78), u. a. durch eigenständig operierende Untereinheiten, unterschiedliche Lehrdeputate und neue lehrbezogene Personalkategorien.

Quelle: Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen, 12.11.2010, <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/10387-10.pdf> (30.10.2012).



HERAUSFORDERUNGEN FÜR HOCHSCHULEN UND WISSENSCHAFTSPOLITIK

In einer Podiumsdiskussion mit Akteuren der Wissenschaftspolitik wurden Stand und Perspektiven der Differenzierung und Profilbildung im deutschen Hochschulsystem thematisiert.

Individuelle Profilbildung der Hochschulen

Gute Beispiele. Schon heute gibt es zahlreiche positive Beispiele für eine gelungene Profilbildung von Hochschulen – dies betonte Prof. Dr. Sabine Kunst, Ministerin für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg. Das zeige das Beispiel der brandenburgischen Hochschullandschaft, die auf eine Komplementarität zu Berlin setze: In den letzten zwanzig Jahren habe sich an den neun Hochschulen ein besonderes Fächerangebot herausgebildet, gleichzeitig wurden in Brandenburg – im Vergleich zu anderen Bundesländern – sehr viele Fachhochschulen eingerichtet, die für eine Einbindung der Wissenschaft in die regionale Entwicklung sorgen. Dass dieser Weg sehr gut funktioniert habe, belegten auch aktuelle Evaluationsstudien.

Kunst führte beispielhaft eine kleine Fachhochschule an: Die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde sei eine klar profilierte Einrichtung, die es geschafft habe, ihr Leitbild der Nachhaltigkeit in allen angebotenen Fächern durchzugestalten, etwa im Naturschutz oder der Holzwirtschaft. Auch sei erreicht worden, dass sich alle Hochschullehrer/innen dem Leitbild der Nachhaltigkeit verpflichtet fühlen. Die positiven Auswirkungen dieser Entwicklung seien vor Ort spürbar: Die Hochschule „lebe in der Stadt und der Region“ und werde von den Studierenden sehr positiv aufgenommen. In anderer Weise habe auch die Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) viel auf den Weg gebracht, indem sie die Besonderheit ihrer topografischen Situation zur Profilbildung nutzte. Insbesondere das Konzept des Exzellenzclusters „B/ORDERS“ stelle nicht nur

eine Forschungsthematik dar, sondern enthalte große Potenziale für die institutionelle Entwicklung. Wenn die Viadrina daraus eine Profilierung aus sich selbst heraus entwickeln würde, gäbe es sicher auch Möglichkeiten, diesen Prozess vonseiten des Landes zu unterstützen.

Profilierung und Vielfalt

Gefahr der Reduzierung von Vielfalt. Aus dem Publikum kam Kritik an der derzeitigen Wissenschaftspolitik: Da die Wissenschaftsministerien die Profilbildung an allen Hochschulen fördern, gebe es derzeit praktisch keine Hochschule in Deutschland, die nicht von sich behaupte, ein Leitbild zu haben und ihre Forschungs- und Lehraktivitäten, ihre organisatorischen Strukturen und die Akquirierung von Studierenden an spezifischen Profilen auszurichten. Allerdings müsse man – nicht zuletzt aufgrund der verwendeten Schlagworte – daran zweifeln, inwieweit diese Leitbilder tatsächlich auf Dauer tragen und in überzeugende Profile umgesetzt werden. Die Profilbildung werde durch die Wissenschaftsministerien aber noch auf eine andere fatale Weise fehlgesteuert, indem die Ressourcenausstattung der Hochschulen von der Anzahl der Studienanfänger/innen abhängig gemacht wird. Dies habe zur Folge, dass in stärker nachgefragte Studiengänge sehr viele Mittel fließen, während weniger nachgefragte Studiengänge zurückgefahren werden. Im Ergebnis würden die Geisteswissenschaften immer mehr ausgedünnt und manche Sprachen oder exotische Fächer wie Orientalistik nicht oder nur noch selten angeboten werden. Diese wissenschaftspolitisch geförderte Reduzierung der Vielfalt sei eine negative Art der Profilbildung, die zur Verarmung des Spektrums künftiger Hochschulbildung führe. Die Politik habe jedoch politische Verantwortung für das gesamte Wissenschafts- und Hochschulsystem und müsse dieser Fehlentwicklung etwas entgegensetzen.

Überprüfung der Steuerungsmechanismen. Sabine Kunst widersprach der Aussage, dass die Vielfalt im Hochschulsystem durch eine wissenschaftspolitische Fehlsteuerung reduziert wird. Es sei ein zentrales Interesse der Politik, im Sinne der Vielfalt des Hochschulsystems eine möglichst große Breite an Fächern zu erhalten. Natürlich müsse immer wieder kritisch geprüft werden, wie sich die politische Steuerung über bestimmte Indikatoren auswirke – und gegebenenfalls seien die eingesetzten Instrumente dann zu korrigieren. Möglicherweise könnte die Mittelverteilung in Zukunft nach anderen Regelungsmechanismen erfolgen: Vielleicht wären mehr Anreize nicht im Hinblick auf die Anfängerzahlen, sondern auf die Absolventenquoten sinnvoll, um sich stärker an qualitativen Kriterien zu

orientieren. Natürlich könnten die steigenden Studierendenzahlen dazu führen, dass Hochschulen in stark nachgefragten Bereichen mehr Angebote machen als in wenig gefragten Fächern. Es sei jedoch ein Fehlschluss, dass es dadurch zu einer signifikanten Ausdünnung des Fächerspektrums komme. Das Fächerangebot entspringe immer auch einem Abwägungsprozess zwischen den Bewerberquoten und den Kosten pro Studienplatz.

Vielfältige Kooperationen von Hochschulen

Länderübergreifende Kooperationen. Nach Ansicht von Ulrich Schüller, dem Leiter der Abteilung Wissenschaftssystem im Bundesministerium für Bildung und Forschung, kann Profilbildung durchaus zu einer gewissen Ausdünnung der Fächerbreite führen. Diese negative Folge müsse aber nicht zwangsläufig entstehen. Die Hochschulen seien aufgerufen, über ihre eigene Institution und Ländergrenzen hinauszudenken. Wenn zum Beispiel ein bestimmtes Fach an einer Hochschule nicht mehr angeboten werden kann, könnten gezielte Kooperationen mit einer anderen Hochschule – auch aus einem anderen Bundesland – zum Erhalt dieses Faches beitragen. Gerade bei kleinen Fächern seien solche Kooperationen naheliegend. Durch länderübergreifende Kooperationen könnten die beteiligten Hochschulen spezifische Profile ausprägen und gleichzeitig bleibe die Vielfalt des Hochschulsystems erhalten.

Kooperationen zwischen Universitäten und Fachhochschulen. Auch die Kooperationsmöglichkeiten zwischen Universitäten und Fachhochschulen sollten künftig besser als bisher ausgeschöpft werden, meinte Thomas May, Generalsekretär des Wissenschaftsrats. Die vorhandenen Kapazitäten und Ressourcen würden noch nicht optimal genutzt. Kooperationen zwischen Universitäten und Fachhochschulen seien auf bestimmten Feldern sinnvoll, wenn es fachliche Interessensüberschneidungen gibt, etwa im Bereich Ausbildung. Dagegen sollten Fusionen nur der allerletzte Schritt sein, wenn Institutionen über einen langen Zeitraum erfolgreich kooperiert haben. Es gäbe sehr viele sinnvolle Möglichkeiten der Kooperation, die einer institutionellen Fusion vorzuziehen seien, so May.

Profilbildung über Forschung *und* Lehre

Größere Bedeutung der Lehre. Ein Konferenzteilnehmer wies darauf hin, dass die Lehre im Exzellenzwettbewerb in den Hintergrund geraten sei und künftig eine größere Rolle spielen sollte – auch im Profil einer

Hochschule. Dazu merkte Prof. Teichler an, dass die vorgestellten Beispiele deutlich gezeigt hätten, dass Hochschulen leichter in eine Profilentwicklung einsteigen, wenn sie bei der Lehre ansetzen – und dann erst die Forschung hinzunehmen. Bei einem solchen Vorgehen seien die Hochschulen nicht sofort zur Ressourcenumverteilung gezwungen. Zudem sei in der Forschung der Mainstream mächtiger, es herrsche dort ein gewisser „Homogenisierungswahn“. Nach wie vor werde der Forschung Priorität vor der Lehre eingeräumt. Als Nebenfolge dieser Entwicklung sei der durchschnittliche Aufwand einer Hochschullehrkraft für die Lehre immer weiter zurückgegangen. Darüber hinaus zeige sich im internationalen Vergleich, dass es an deutschen Hochschulen das schmalste Spektrum an Typen der Lehre gibt und nur wenig innovative Methoden eingesetzt werden. „In der Lehre liegen große Chancen der Profilbildung“, sagte Teichler, „doch stoßen solche Ideen immer noch auf Barrieren.“ Viele Hochschullehrer/innen wollten sich nicht stärker in der Lehre engagieren, weil sie befürchten, dann als „Forschungsdünnbrettbohrer“ stigmatisiert zu werden.

Bewegung in Richtung guter Lehre. Für Dr. Ernst Dieter Rossmann, MdB, bildungs- und forschungspolitischer Sprecher der SPD-Bundestagsfraktion, stellt sich die Entwicklung auf dem Gebiet der Lehre positiver dar. Hier habe sich in den letzten Jahren schon einiges getan. Nicht nur die Forschung, auch die Lehre sei bereits ein Teil der Profilierung von Hochschulen. Rossmann erinnerte daran, dass es neben der Exzellenzinitiative zur Förderung exzellenter Forschung auch den Qualitätspakt Lehre⁵ gibt: Hier hatten sich mehr Hochschulen beworben als für die Exzellenzinitiative, es waren alle Bundesländer beteiligt und das Spektrum der beteiligten Hochschulen war deutlich größer. Zudem sei in der letzten Runde der Exzellenzinitiative gute Lehre eine unverzichtbare Komponente. Er sieht in der deutschen Hochschullandschaft eindeutig eine Bewegung in Richtung guter Lehre.

Politisches Umdenken. Auch Thomas May hält die bisherigen Maßnahmen von Bund und Ländern zur Verbesserung der Lehre für beachtlich. Ohne die beiden Pakte stünden die Hochschulen noch vor sehr viel größeren Problemen als bisher, auch wenn man die Größenordnung des Studierendenaufwuchs und die Dimensionierung der Finanzierungsbedarfe unterschätzt

⁵ Mit dem „Qualitätspakt Lehre“ von Bund und Ländern sollen die Hochschulen bei der Verbesserung von Studienbedingungen und Lehrqualität unterstützt werden. Von 2011 bis 2020 stellt die Bundesregierung dafür rund zwei Milliarden Euro bereit. Insgesamt 186 Hochschulen aus allen 16 Bundesländern werden gefördert, davon 78 Universitäten, 78 Fachhochschulen und 30 Kunst- und Musikhochschulen. Vgl. Website des BMBF, <http://www.bmbf.de/de/15375.php> (06.11.2012).

habe. Dies sei inzwischen erkannt worden und man wolle nachbessern. Zwar sei die Politik der Empfehlung des Wissenschaftsrats einer stärkeren finanziellen Förderung der Lehre nicht vollumfänglich gefolgt. Doch die Sensibilität der Politik für die Notwendigkeit, dass die Lehr- und Ausbildungsbedingungen an den Hochschulen – auch strukturell – unbedingt verbessert werden müssen, sei gewachsen.

Langfristige Finanzierungsbasis

Problematik von Wettbewerben. Prof. Wagner machte auf ein strukturelles Finanzierungsproblem aufmerksam: Die kurzfristige Finanzierung über Wettbewerbe stehe einer langfristigen Profilbildung entgegen, da die Entwicklung eines überzeugenden Profils längere Zeit und eine nachhaltige Finanzierung braucht. Wettbewerbe – ob in Forschung oder Lehre – hätten in manchen Bereichen ihre Berechtigung, doch steht er ihnen zwiespältig gegenüber: „Einerseits haben sie ihr Gutes, weil man sich nach einem Ziel streckt. Die Vielzahl der Wettbewerbsformate, die es gegenwärtig gibt und auf die Hochschulen einstürzen, hat aber auch Schattenseiten.“ Eine Hochschule arbeite dann auf ein Ziel hin und erhalte bei Erfolg eine Förderung von zwei bis fünf Jahren, doch bleibe offen, was danach kommt. Die Hochschulleitungen hätten dadurch keine Finanzierungs- und Planungssicherheit. Wagner plädierte deshalb dafür, nicht vorrangig auf Wettbewerbe zu setzen, sondern langfristige Finanzierungsmodelle zu schaffen.

Verantwortung von Bund und Ländern. Ulrich Schüller wies darauf hin, dass der Bund für die zweite Runde der Exzellenzinitiative immerhin ca. zwei Milliarden Euro über fünf Jahre bereitstelle, und nochmals den gleichen Betrag zur Verbesserung der Lehre bis zum Jahr 2020. Die Laufzeit der Exzellenzinitiative sei mit insgesamt zehn Jahren relativ lang und biete den Hochschulen kalkulatorisch doch eine gewisse Planungssicherheit und eine beachtliche Summe, über die die erfolgreichen Universitäten zusätzlich verfügen können. Zudem stünden alle in der Exzellenzinitiative erfolgreichen Universitäten für die Hälfte der gesamten Studierenden in Deutschland, sodass es nicht nur die beschriebenen Selektionseffekte in Bezug auf das Mittelvolumen gebe. Die Wettbewerbe seien zwar befristet, doch seien Bund und Länder gut beraten, diese Initiativen langfristig anzulegen. Die angestoßenen Effekte von Wettbewerben könnten aber nur dann in gemeinsamer Verantwortung von Bund und Ländern auf eine langfristige Ebene überführt werden, wenn Artikel 91 b im Grundgesetz entsprechend geändert werde.

Notwendige Grundgesetzänderung

Kooperationsmöglichkeiten zwischen Bund und Ländern. Rossmann unterstrich, dass die notwendige dauerhafte Kooperation von Bund und Ländern bei der Hochschulfinanzierung nur durch eine Grundgesetzänderung möglich wird. Bei der Föderalismusreform I und II habe der Gesetzgeber den Fehler gemacht, die früheren Kooperationsmöglichkeiten auszuschließen, die vorher in der Bildungslandschaft viel bewegen konnten, etwa beim Ganztagsschulprogramm. Positiv sei zwar zu sehen, dass der Bund sich nun über Hochschulsonderprogramme wieder stärker engagieren könne. Es sei jedoch absurd, dass der Bund die Bildung in aller Breite derzeit nur im Fall eines Katastropheneintritts mitfördern darf. Die Bundestagsfraktion der SPD möchte deshalb eine Verfassungsänderung erreichen, damit Bund und Länder im Bereich Bildung in Zukunft wieder finanziell und gestalterisch als gleichberechtigte Partner agieren können.

Grundlage für ausreichende Finanzierung. Auch Sabine Kunst hält eine Änderung des Grundgesetzes in diesem Punkt für unerlässlich, damit Deutschland seine Aufgaben in Wissenschaft und Bildung insgesamt angemessen bewältigen kann. Für die Länder sei eine Mitfinanzierung des Bundes im Bereich der Hochschulen sehr wichtig, wobei die Mittel sowohl der Forschung als auch der Ausbildung zugute kommen müssten.

Perspektiven: Wie sollte die deutsche Hochschullandschaft in zehn Jahren aussehen?

Gute Standards und Profilbildung. „Ich wünsche mir, dass es in zehn Jahren nicht mehr eine Frage des Profils ist, ob die Hochschulen Gleichberechtigung, Barrierefreiheit, gute Lehre für die Studierenden haben. Sondern dass dies alles Standard ist“, sagte Ernst Dieter Rossmann. Eine Profilbildung sollte sich auf Fragen der Forschung und Hochschulorganisation, Internationalisierung und Vernetzung, Engagement für die Zivilgesellschaft etc. beziehen.

Gleichberechtigung von Fachhochschulen und Universitäten. Jörg Wagner wünscht sich, dass es in zehn Jahren einen gleichberechtigten Wettbewerb von Fachhochschulen und Universitäten um Ressourcen gibt, sodass sich exzellente Lehre und exzellente Forschung hochschulartenunabhängig entwickeln können. Hier stelle sich allerdings die Frage,

ob es dann noch streng unterschiedene Hochschultypen braucht, weil sich Ausbildungsangebote nicht mehr essenziell unterscheiden und alle Hochschulen an den gleichen Wettbewerben teilnehmen.

Ausreichende Grundfinanzierung und stärkeres Länderengagement.

Ulrich Schüller hält es für unerlässlich, dass die Hochschulen künftig über eine bessere, d. h. ausreichende Grundfinanzierung verfügen. Er appellierte an die Länder, in dieser Frage die gleiche Dynamik an den Tag zu legen wie der Bund. Das gelte auch für das Thema Gleichstellung der Frauen: Bei der Fortsetzung des Professorinnenprogramms wären mutigere Beiträge der Länder erforderlich, damit genügend Mittel vorhanden sind, um für Frauen zusätzliche Professorenstellen zu schaffen und nicht nur Nachfolgebeseetzungen zu ermöglichen.

Balance zwischen universitärer und außeruniversitärer Forschungsfinanzierung und bessere Ressourcennutzung. Um eine auskömmliche Hochschulfinanzierung zu erreichen, braucht es nach Thomas May eine neue Balance im Verhältnis zwischen universitärer und außeruniversitärer Forschungsfinanzierung. Auch sollten die vorhandenen Ressourcen und Kapazitäten künftig besser genutzt werden als heute, etwa durch örtliches und regionales Clustering, institutionelle Reformen und Kooperationen. In zehn Jahren sollte die Hochschul- und Wissenschaftslandschaft attraktive Angebote vorhalten, um interessante und leistungsfähige Akteure nach Deutschland zu holen.

Antworten auf demografische Herausforderung und vielfältige Kooperationen. Sabine Kunst wünscht sich, dass die Hochschulen in zehn Jahren so aufgestellt und ausgestattet sind, dass sie die demografischen Herausforderungen Deutschlands adäquat beantworten können. Sie hofft, dass wichtige Themen besser als bisher entwickelt sind, z. B. lebenslanges Lernen und duale Ausbildungsstudiengänge. Kooperationen sollten die Regel sein – zwischen verschiedenen Hochschultypen, außeruniversitären und universitären Einrichtungen, Hochschulen und der Wirtschaft – über Ländergrenzen hinweg und innerhalb Europas. Auch die Internationalisierung der Hochschulen sollte bis dahin eine Selbstverständlichkeit sein.



AUSBLICK: „PROFILIERUNG IM NORMALEN“

Prof. Dr. E. Jürgen Zöllner Senator a.D., Vorstand der Stiftung Charité

„Profilbildung jenseits der Exzellenz“ lautet das heutige Thema. „Jenseits“ bedeutet in meinem Verständnis „darüber hinaus“. „Darüber hinaus“ kann zeitlich und inhaltlich verstanden werden. Ich verstehe es inhaltlich, weil ich meine, dass Wissenschaft mehr ist als Spitzenforschung. Auch für die Wissenschaft gilt: Das Ganze ist mehr als die Summe der Einzelteile – und insbesondere mehr als ein Einzelteil. Spitzenforschung ist nur ein Teil von Wissenschaft – und deshalb ist es gut, dass die Friedrich-Ebert-Stiftung dies in einer Konferenz thematisiert hat.

Ich möchte Ihnen einen Ausblick geben, nicht eine Zusammenfassung, die neutral sein sollte. Ein Ausblick kann auch eine subjektive Wertung enthalten, ich erhebe also keinen Anspruch auf objektive Gültigkeit.

Zu Beginn möchte ich einen Gedanken hervorheben, der mir zentral zu sein scheint: Mit „Profilbildung jenseits der Exzellenz“ ist eine Schwierigkeit verbunden, die sich an den Hochschulbeispielen sehr deutlich gezeigt hat. Zunächst denke ich, dass die Viadrina für das gesamte deutsche Hochschulsystem nicht viel aussagen kann, weil dort aus der Not eine Tugend gemacht wurde. Die Verantwortlichen mussten dafür sorgen, überhaupt Studierende zu bekommen und haben daraufhin ein Profil entwickelt. Das ist kein typisches Beispiel, sondern ein Ausnahmefall. Deshalb ist es auch keine Orientierungsgröße für eine allgemeine Entwicklung, wie sich Hochschulen profilieren sollten.

Durch die Fragen in der anschließenden Diskussion ist mir klar geworden: Wenn nicht in jeder Hochschule in Lehre und Forschung auf Nachhaltigkeit geachtet wird, haben wir unser Ziel verfehlt. Und wir müssen an den Hochschulen für Partizipation, für gesellschaftliche Mitwirkung und Mitbestimmung sorgen.

In der Diskussion ist mir auch bewusst geworden, dass es eine „Profilie-

rung im Normalen“ gibt. Dass man also seinen Job, wie er ist, schlicht und einfach tut – und möglichst gut tut. Das braucht die deutsche Hochschullandschaft und die deutsche Gesellschaft zu 90 oder 95 Prozent. Die primäre Aufgabe von Hochschulen ist, junge Menschen wissenschaftsgeleitet und praxisnah auszubilden – und das sollte möglichst optimal gemacht werden. Und genau das kann ein Profil sein, das man erfüllt. Wir brauchen nicht vorrangig Spitzenforschung, sondern zuverlässige Ausbildungswege, zuverlässige Wissenschaft und angewandte Forschung.

Die Bedeutung von Fachhochschulen als regionale Entwicklungsperspektive ist nicht zu unterschätzen: Dass mittelständische Unternehmen vor Ort gute Ansprechpartner mit hohem Qualitätsniveau haben und Antworten auf ihre Fragen erhalten, das ist für die Gesellschaft ganz wichtig. Aus dieser Aufgabenbeschreibung heraus hat die Politik Fachhochschulen geschaffen und nicht, damit Fachhochschulpromessoren Nobelpreise gewinnen. Es ist schön, wenn das passiert – aber dafür sind Fachhochschulen nicht da. Wenn jemand einen Nobelpreis anstrebt, dann soll er zu Max Planck oder in eine Universität gehen. Hier zeigt sich schon eine Problematik der Profilbildung.

Ich komme zu dem, was Herr May vom Wissenschaftsrat gesagt hat. Die Empfehlungen des Wissenschaftsrats sind klug, weil sie zur Hälfte von der Wissenschaft und zur anderen Hälfte von der Wissenschaftspolitik entwickelt wurden. Der Kernpunkt ist, dass wir ein ausdifferenziertes Hochschulsystem brauchen. Wir brauchen solche Entwicklungen, wie sie Frau Kunst für Brandenburg genannt hat. Wir dürfen nicht den privaten Hochschulen die Öffnung des Hochschulsystems überlassen, die den Berufstätigen Angebote machen, während ihrer Berufstätigkeit zu studieren. Wir brauchen ein staatliches Hochschulsystem, in dem Berufe, die bisher nicht akademisiert sind, auch eine Chance haben, Führungspersonal auszubilden. Das wäre Profilbildung im eigentlichen Aufgabenbereich der Hochschule: Lehre, Forschung und Wissenstransfer. Das würde uns weiterführen.

Wir brauchen auch ein entsprechendes Anreizsystem. Und das funktioniert in der Wissenschaft nicht anders als in anderen Bereichen, nämlich über Geld. Wichtig ist, dass es unabhängige Anreizsysteme gibt: Es muss sich lohnen, mit aller Mühsal den Nobelpreis anzustreben, es muss sich aber auch lohnen, dafür zu sorgen, dass die Studierenden in der Regelstudienzeit ihr Studium abschließen. Wenn wir ein solches Anreizsystem etablieren, in dem sich das Engagement für Studierende

lohnt (was bisher nicht der Fall ist), dann wird sich automatisch ein Wettbewerb entwickeln, der nicht ausgeschrieben werden muss. Wenn die Basisfinanzierung richtig funktioniert, werden sich in einem ausdifferenzierten Hochschulsystem neben dem Wettbewerb der Spitzenforschung auch Wettbewerbe in anderen Bereichen herausbilden – zum Beispiel, weil plötzlich entdeckt wird, dass die Weiterbildung ein riesiger Markt ist. Das haben die Hochschulen offenbar noch nicht entdeckt, obwohl Weiterbildung zu ihrem eigentlichen Aufgabenbereich gehört. Sicherlich wird auch die Region ein immer wichtigerer Faktor bei der Profilbildung werden.

Im Wissenschaftssystem wird die Ausdifferenzierung und Aufgabenteilung immer weitergehen, wie in der Industrie und in allen anderen Lebensbereichen. Höhere Qualität ist nur durch Aufgabendifferenzierung zu erreichen. Dabei muss es zu Kooperationen kommen – zwischen Hochschulen, aber auch zwischen Hochschulen und außeruniversitären Einrichtungen. Auch das gehört zur Ausdifferenzierung der Hochschullandschaft. So kann zum Beispiel eine Fachhochschule mit dem Know-how von Fraunhofer Wissenschaftstransfer auf einem ganz anderen Niveau machen als alleine. Und es gibt zahlreiche Wege, wie solche Kooperationen gut umgesetzt werden können.

Wir müssen uns bewusst machen, dass Wissenschaftspolitik nicht wertfrei ist. Wir bilden nicht 50 Prozent eines Jahrgangs mit hohen Kosten zu hochqualifizierten Akademiker/innen aus, *just for fun* oder aus Liebe zur Wissenschaft, sondern weil die Gesellschaft gut ausgebildete junge Menschen braucht – genauso wie die jungen Menschen eine gute Ausbildung brauchen.

Wichtig ist mir auch die Differenzierung zwischen den Hochschultypen Universität und Fachhochschule. Wir sollten „Differenzierung quer zu den Hochschultypen“ nicht so verstehen, dass wir mit einem Differenzierungsbereich still und heimlich Schluss machen und künftig nicht mehr Universitäten und Fachhochschulen mit unterschiedlichen Aufgabenbereichen haben. Die Exzellenzinitiative war so konzipiert, dass Spitzenforschung im Großverbund gefördert wird – einen einzelnen Spitzenforscher müssen wir in diesem Rahmen nicht fördern. Bis zur Exzellenzinitiative hatten wir kein Instrumentarium, Großverbünde im internationalen Wettbewerb sichtbar zu machen. Da Grundlagenforschung nicht Aufgabe der Fachhochschulen ist, können sie auch nicht an einem daraus ausgerichteten Wettbewerb teilnehmen, weil sie die Voraussetzungen nicht erfüllen. Auch Universitäten können und wollen

nicht das leisten, was von den Fachhochschulen geleistet wird.

Ich glaube nicht, dass wir einfach auf die Intelligenz des Wissenschafts-systems vertrauen können. Wenn ich mir vorstelle, dass die Wissenschaft selbst die Probleme lösen und die Neuordnung der deutschen Wissenschafts- und Hochschullandschaft regeln soll, und wenn ich mir ansehe, was sich momentan in der HRK abspielt – dann wird mir angst und bange. Wenn es zum Beispiel nach dem Wissenschaftsrat und der DFG gegangen wäre, hätte die Exzellenzinitiative einfach darin bestanden, zwei Hochschulen zehn Jahre lang 200 Millionen Euro zusätzlich zu geben. Ob davon ein Impuls für die deutsche Hochschullandschaft ausgegangen wäre, wage ich zu bezweifeln. Hier ist also auch die Wissenschaftspolitik gefragt. Ich glaube aber auch – das hat die abschließende Diskussion gezeigt –, dass die Wissenschaftspolitik es schwer hat, das alles auszutarieren.

Die Profilierung sollte aus meiner Sicht in eine Richtung gehen, die Frau Kunst erläutert hat. Ich glaube aber nicht, dass wir das hochschul-artenunabhängig machen können. Wir sollten froh sein, dass wir mit Universitäten und Fachhochschulen zwei Hochschultypen mit unterschiedlichen Aufgabenbeschreibungen haben. Dann müssen wir aber auch fair sein: andersartig, aber gleichwertig behandeln!

Meiner Ansicht nach gibt es einen relativ einfachen Ansatzpunkt zur Lösung des Problems: Der Hochschulpakt läuft 2020 aus. Wir können uns heute schon darüber Gedanken machen, wie Bund und Länder kooperieren können, wenn die Verfassung geändert wird. Mit einer Verfassungsänderung wäre es für den Bund erheblich einfacher, sich an der Basisfinanzierung für die Studierendenausbildung zu beteiligen. Das würde die Ströme der Studierenden automatisch in eine andere Richtung lenken. Man könnte zum Beispiel die Studierenden aus Entwicklungsländern als Messlatte nehmen und der Bund gibt den Hochschulen hier eine Vollkostenerstattung – und schon hätten wir mit einem Schlag eine andere Welt: eine Aufwertung der Lehre, ein Zugzwang auf die Länder, es ähnlich wie der Bund zu machen, und eine völlig andere Verteilung innerhalb der Republik. Es würde sich zeigen, dass auch diese Hochschulen international wettbewerbsfähig sind – in diesem Fall in den Augen von Studierenden anderer Länder – und dass es sich lohnt, diesen Weg zu gehen. So könnten wir im Rahmen der Aufgabenteilung über ein Anreizsystem auch für diejenigen Hochschulen eine Profilbildung erreichen, die sich Mühe in der Lehre geben.







In dieser Reihe sind bisher erschienen:

#05 Angela Borgwardt: **Plagiatsfälle in der Wissenschaft – Wie lässt sich Qualitätssicherung an Hochschulen verbessern?** (2012)

#04 Angela Borgwardt: **Karriere ohne Ende? Arbeitsplätze für den wissenschaftlichen Nachwuchs** (2011)

#03 Angela Borgwardt: **Bologna 2010/2011 Hochschulen im Umbruch – Eine Zwischenbilanz** (2011)

#02 Angela Borgwardt: **Bildungsgerechtigkeit in der Studienfinanzierung – Die soziale Dimension der aktuellen Förderprogramme** (2010)

#01 Hrsg: Beate Bartoldus, Marei John-Ohnesorg: **Bildungsgerechtigkeit in der Begabtenförderung – Ein Widerspruch in sich?** (2010)

Die Publikationen können Sie per e-mail nachbestellen bei: marion.stichler@fes.de
Weitere Informationen finden Sie unter www.fes.de/bildungspolitik

