

---

# Krise – Umbau – Umbaukrise?

## Zur Lage der deutschen Universitäten<sup>1</sup>

Uwe Schimank

Krisengerede ist – nicht nur mit Blick auf die Universitäten – wohlfeil. Doch was die einen eine Krise nennen, sehen die anderen viel weniger dramatisch. Und selbst wenn man sich einig ist, dass eine Krise herrscht, kann man sich höchst uneins darüber sein, worin sie eigentlich besteht.

Hinsichtlich der deutschen Universitäten heißt es seit geraumer Zeit von Seiten der Politik: „Alles muss ganz anders werden!“ Die Sicht der Professoren ist demgegenüber seit langem gewesen: „Weiter so – wir brauchen bloß mehr Geld!“ Inzwischen würden viele Professoren sagen, dass der vor ein paar Jahren dann doch auch in Deutschland gestartete Reform-Amoklauf der Politik die Krise der Universitäten verschärft habe: Sie bestehe jetzt nicht mehr nur – was schlimm genug war! – in der chronischen Unterfinanzierung der Universitäten, sondern darin, dass dieses System am Rande des finanziellen Kollaps nun auch noch in die Turbulenzen von „Bologna“, „new public management“ (NPM), Exzellenzinitiative etc. gejagt worden sei. Damit wird der Politik jetzt eine doppelte Krisenverursachung zugeschrieben.

Man könnte sogar noch einen Schritt weiter gehen und eine dritte Seite der Krise ausmachen: Zusätzlich zu all den chaotisierenden Effekten und Fehlentwicklungen, die durch einen Reform-overload aus der „garbage can“ (Cohen & March 1974) leichtfertig heraufbeschworen worden sind, und als Effekt dessen, hat sich das Gesprächsklima zwischen Hochschulpolitik und Professoren, um das es schon vorher nicht zum Besten stand, geradezu verfinstert: Soviel wechselseitige Verachtung war nie! Schon 2001 notierte ich: „Das eigentliche Problem am Grund der deutschen Hochschulmisere besteht darin, dass mit der Professorenschaft auf der einen, den Ministerien auf der anderen Seite zwei ganz entscheidende Grup-

---

1 Dies ist eine aktualisierte Version eines Beitrags, der zuerst erschienen ist in Dicke, K. et al. (Hrsg.): *Die Rolle der Universität in Wirtschaft und Gesellschaft*. Jena, 2012: IKS, S. 41–54.

pen nicht mehr miteinander, sondern nur noch übereinander reden – und zwar ziemlich schlecht!“ (FAZ vom 28.5.2001) Dabei ist es nicht nur geblieben, es ist weiter eskaliert. Und damit ist eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass beide Seiten gemeinsam die Probleme der deutschen Universitäten angehen, weniger denn je gegeben.

Es sieht also erst einmal alles nach einer tiefen Krise aus. Angesichts dieses momentanen Eindrucks will ich nun erstens kurz vergegenwärtigen: Wie ist es eigentlich dazu gekommen? Zweitens will ich mir dann den inzwischen in Gang gekommenen Umbau der Universitäten als Versuch der Krisenbewältigung anschauen und schließlich drittens fragen, ob er womöglich in eine Umbaukrise hineingeraten ist.

## 1 Krise

Ein etwas länger ausholender historischer Rückblick zeigt zunächst, dass es seit 1945 einen ununterbrochenen *Krisen- und Reformdiskurs* zu den deutschen Universitäten gibt. Frank Meier (2009) unterscheidet dabei vier aufeinander folgende Diskursstränge, wobei keiner davon völlig verschwindet, sondern als Ideenreservoir zumindest partiell präsent bleibt:

Erstens: Die Universität als *Idee*. Die Universitätsidee in der Tradition Wilhelm von Humboldts soll – so die unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg und in den 1950er Jahren weit verbreitete Auffassung – den Maßstab für die Gestaltung der Organisation Universität abgeben. Freilich blieb die gerade nach der – teilweise freiwilligen – Selbstaufgabe der deutschen Universitäten im Nationalsozialismus viel beschworene Humboldt'sche Universitätsidee ein beliebig knetbarer Mythos. Ob Wahrheitssuche als Selbstzweck, Freiheit von Forschung und Lehre oder deren Einheit: Die Realität entfernte sich immer mehr von solchen Postulaten, so dass am Ende nur noch blieb, Neugründungen wie Bielefeld und Konstanz dezidiert als hochschulpolitische Versuche der vereinzelt Wiederbelebung dieser Ideen in einer ansonsten ganz anders gewordenen Universitätslandschaft zu stilisieren – was dann in der Umsetzung schnell scheiterte.

Zweitens: Die Universität als *Korporation*. Mit diesem Verständnis setzte man in den 1950er und 1960er Jahren dem Tatbestand, dass die Universitäten als Organisationen längst große staatliche Anstalten geworden waren und als solche einer immer enghaschigeren staatlichen Kontrolle unterlagen, gewissermaßen die Rechte der „Gelehrtenrepublik“ entgegen – genauer: der Lehrstuhlinhaber. Allerdings war die Korporation als akademische Selbstverwaltung notorisch unfähig zu solchen kollektiven Entscheidungen, die den Status quo verändern und dabei angestammte Rechte einzelner Lehrstuhlinhaber tangieren. Als im Gefolge

der Studentenbewegung schließlich auch die anderen Statusgruppen Mitentscheidungsrechte in den Selbstverwaltungsgremien einforderten und erhielten, spitzte sich diese eingebaute Immobilität der Korporation zu den „riesigen Demobürokratien“ (Luhmann 1987, S. 216) der sogenannten „Gruppenuniversität“ zu.

Drittens: Die Universität als *Betrieb*. Insbesondere die Maßstabsvergrößerung der an den Universitäten betriebenen Forschung, vor allem in den Natur- und Ingenieurwissenschaften, legte in den 1960er Jahren nahe, die Organisation Universität betriebsförmig und nach Maßgabe einer längerfristigen Forschungsplanung zu rationalisieren. Wenig später machten die rasant steigenden Studentenzahlen eine entsprechende Bildungsplanung erforderlich. Die Implementation solcher optimistischer Planungsvorstellungen endete freilich schnell im Katzenjammer – nicht nur, weil das erforderliche Geld seit Ende der 1970er Jahre zu fehlen begann, sondern auch, weil die „Demobürokratien“ sich einer betriebsförmigen Rationalisierung widersetzen.

Viertens: Die Universitäten im *Wettbewerb*. Der vorerst letzte Diskursstrang bringt nun eine hoch umstrittene dezidierte Abwendung von der Humboldt'schen Universitätsidee ins Spiel. Wie in anderen Teilen des öffentlichen Sektors auch soll gemäß der „neoliberalen“ Doktrin Wettbewerbsdruck ins Universitätssystem einziehen, um eine Effizienz- und Effektivitätssteigerung von Lehre und Forschung herbeizuführen. NPM heißt für die einen das Zauberwort, für die anderen der Fluch. Dieser Diskurs dominiert heute, wird aber immer wieder durch Argumente aus den beiden erstgenannten Diskurssträngen überlagert, weil sich insbesondere die Gegner von NPM auf die Universität als Idee und auf die Rechte der Korporation berufen. Die Universität als Betrieb hingegen wird von Proponenten des NPM zur Vorstellung von einer „unternehmerischen“ Universität weitergedacht.

Hinter diesen – hier nur andeutbaren, im Einzelnen sehr viel verwickelteren – Diskursdynamiken stehen *drei Krisenherde*, die sich seit Anfang der 1960er Jahre im deutschen Universitätssystem ausgebreitet haben. Zwei dieser drei Krisenherde rühren daher, dass Universitäten hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Verortung eine organisatorische Koexistenz von Wissenschafts- und Bildungssystem darstellen (Braun & Schimank 1992) und diese beiden gesellschaftlichen Teilsysteme in allen westlichen Ländern weitreichenden und noch immer anhaltenden Inklusionsdynamiken ausgesetzt sind. Der dritte Krisenherd entsteht daraus, dass die Universitäten unfähig sind, sich diesen Dynamiken in ihrer gesellschaftlichen Umwelt anzupassen.

Der erste Krisenherd nahm seinen Ausgang daher, dass es im Bildungssystem seit den 1960er Jahren darum geht, den Anteil der Hochschulzugangsberechtigten an einem Altersjahrgang zu steigern und so den tertiären Bildungssektor von der vorherigen Eliteausbildung, also einer weitgehenden Exklusion der Bevölke-

rung, in Richtung einer „*massification of higher education*“ (Gibbons et al. 1994) umzusteuern, weil die Berufswelt entsprechend hochqualifiziertes Humankapital benötige. Nur kurze Zeit ging diese Inklusionspolitik mit einer entsprechenden Ausweitung der staatlichen Finanzierung der Universitäten einher; seit Mitte der 1970er Jahre wird die Inklusion von mehr und mehr Studierenden mehr oder weniger zum politischen Nulltarif erwartet. Berühmt-berüchtigt war diesbezüglich die für die 1980er Jahre angesetzte sogenannte „Untertunnelung“ des „Studentenbergs“; ein Licht am Ende des Tunnels sehen die deutschen Universitäten noch immer nicht. Die weiterhin chronisch knappen Mittel im staatlichen Bildungsbudget machen eine Effizienzsteigerung der hochschulischen Leistungsproduktion in der Lehre zwingend erforderlich; sekundär erhofft man sich dabei auch noch Effektivitätssteigerungen im Sinne einer besseren „Qualität der Lehre“ sowie in Richtung einer universitären Ausbildung, die nicht länger dem heimlichen Lehrplan folgt, Universitätswissenschaftler und letztlich Professoren heranzuziehen, sondern mit Blick auf die Erfordernisse des außeruniversitären Arbeitsmarkts erfolgt.

In Deutschland hat man angesichts dieser Zwangslage die Option verpasst, die anderswo ergriffen wurde: nicht vorrangig die Universitäten auszubauen, sondern einen sub-universitären Sektor akademischer Ausbildung. In der deutschen Terminologie hätte dies geheißen, einen quantitativ größeren Fachhochschulektor neben den Universitäten – oder Gesamthochschulen als organisatorische Vereinigung beider Hochschularten – zu etablieren. Dies wäre auf Grund der kürzeren Studiengänge an Fachhochschulen sowie wegen der geringeren Personalkosten für Fachhochschulprofessoren deutlich preisgünstiger für den Staat gewesen. Der Anfang der 1970er Jahre begonnene Aufbau des Fachhochschulektors blieb aber schnell stecken, so dass sich heute in Deutschland etwa ein Drittel aller Studierenden an Fachhochschulen einschreiben, während es beispielsweise in den Niederlanden etwa zwei Drittel sind – was sowohl hinsichtlich des gesellschaftlichen Bedarfs als auch mit Blick auf die Verteilung der Neigungen und Fähigkeiten der Studierenden die bessere Relation sein dürfte. Doch sowohl Bildungspolitiker als auch Arbeitgeber und nicht zuletzt Universitätsprofessoren waren und sind teilweise weiterhin der Ansicht, dass für die meisten akademischen Berufstätigkeiten ein ausgedehntes und wissenschaftlich fundiertes Universitätsstudium benötigt werde; und Gewerkschaften und Berufsverbände teilen diese Überzeugung allein schon deshalb, weil ein Universitätsabschluss nicht nur in den starren Tarifstrukturen des öffentlichen Dienstes ein höheres Gehalt verspricht als ein Fachhochschulabschluss. Die Vernachlässigung der Fachhochschulen hat dazu geführt, dass dort immer öfter ein Numerus Clausus eingeführt werden musste – was den perversen Effekt nach sich ziehen kann, dass an den betreffenden Fachhochschul-Studiengängen Interessierte notgedrungen an die Universitäten gehen.

Der zweite Krisenherd des deutschen Universitätssystems ergab sich daraus, dass zeitgleich, also ebenfalls in den 1960er Jahren einsetzend, auch hinsichtlich der Forschung eine Inklusionsdynamik stattfand. Obwohl natürlich in vielen Disziplinen längst wichtige Anwendungsbezüge wissenschaftlicher Forschung etabliert worden waren und sich auch institutionell niederschlugen, galt für die Universitätsforschung bis dahin noch immer das Leitbild des „Elfenbeinturms“, demgemäß primär andere Forscher das relevante Publikum von Forschern darstellen, also der Rest der Gesellschaft exkludiert ist und nur indirekt von wissenschaftlichen Erkenntnissen profitiert. Diese gewollte Vorherrschaft einer „curiosity-driven“ Forschung an den Universitäten ist seitdem stark erschüttert worden. Mindestens genauso gewichtig wie innerwissenschaftliche Gesichtspunkte soll die *außerwissenschaftliche „relevance“* in Forschungsaktivitäten eingehen und diese gezielt und frühzeitig prägen.

Zu diesem Zweck sollen die außerwissenschaftlichen Nutzer – von Krankenhäusern über das Militär bis zum Spitzensport, aber doch zuvorderst Unternehmen – als zahlende Auftraggeber für Universitätsforschung in den Blick genommen und in Forschungskooperationen einbezogen werden; und auch bezüglich derjenigen Forschung an Universitäten, die die Nutzer nicht mit bezahlen, sollen sie bei Entscheidungen über Themenprioritäten und die entsprechende Allokation von Ressourcen ein Wort mitreden. „Technologietransfer“ aus den Universitäten in die Gesellschaft hieß das entsprechende Stichwort der 1980er Jahre; Netzwerke in Form politisch geförderter Verbundforschung von Universitätswissenschaftlern mit Unternehmen kamen hinzu; die strategische Forschungsförderung der EU mit Blick auf den längerfristigen wirtschaftlichen Technologiebedarf setzte ein; die „triple helix“ (Etzkowitz 1999) von Universität, Industrie und Staat kam in aller Munde; und inzwischen reden alle vom „mode 2“, dem „new mode of knowledge production“ (Gibbons et al. 1994), der Grundlagen- und Anwendungsbezüge ineinander übergehen lässt und Universitäten vielfältig mit Nutzern vernetzt.

Diese Inklusionsdynamik der Forschung zielt primär auf eine Effektivitätssteigerung ab: eine Erhöhung ihres außerwissenschaftlichen Wirkungsgrades. Sekundär spielen aber auch hier angesichts knapper staatlicher Mittel Effizienzgesichtspunkte mit. Will man diese Mittel möglichst nutzbringend einsetzen, muss man sie – so die Denkweise – selektiver verteilen als zuvor. Man muss vorrangig die leistungsstarken Forscher an den Universitäten fördern und die „low performers“ von den Fleischtopfen entfernt halten. Während die Universitäten, dominiert von der Professorenschaft, von sich aus hinsichtlich des Krisenherds in der Lehre keinen Handlungsbedarf sehen, im Gegenteil den politisch gesehenen Handlungsbedarf gerade als Bedrohung erfahren, ist dies beim Krisenherd in der Forschung anders. Seit den 1950er Jahren ist in Deutschland der außeruniversitäre Sektor

staatlich getragener Forschung erheblich angewachsen, was sich insbesondere im Ausbau der Max-Planck-Gesellschaft und im Aufbau der Großforschungseinrichtungen, heute Helmholtz-Zentren genannt, später dann auch der Fraunhofer-Gesellschaft sowie der Leibniz-Gemeinschaft manifestiert hat. Auch wenn dieser Vorgang lange Zeit im Wesentlichen darauf zurückging, dass der Bund sich nur auf diesem Weg in die institutionelle Forschungsförderung „einkaufen“ konnte, weil ihn die Länder nicht in eine Mitträgerschaft der Universitäten einbeziehen wollten (Hohn & Schimank 1990), wurden so faktisch für besonders gute Forscher weit attraktivere Forschungsstätten jenseits der Universitäten aufgebaut. Man kann sich seitdem an den Hochschulen ausrechnen, dass diese „Auswanderung“ der Spitzenforschung aus den Universitäten weiter gehen wird, sofern sich dort Leistung – was auch außerwissenschaftliche Relevanzkriterien einschließt – nicht hinreichend lohnt.

Mit Blick auf beide Krisenherde des Universitätssystems wurde freilich bald erfahrbar, dass eine grundlegende Voraussetzung für eine Wende zum Besseren fehlt: die Fähigkeit der Universitäten als Organisationen zur gesteuerten Selbsttransformation. Neo-institutionalistisch formuliert: Die Universitäten besitzen keine *organisatorische „actorhood“* (Meier 2009) – nicht einmal bei der Ausführung politisch gesetzter Transformationsimpulse, schon gar nicht als Transformation ganz aus eigenem Antrieb. Was sich so als dritter, aus den beiden anderen Krisenherden abgeleiteter Krisenherd herausstellte, war bis dahin durchaus gewollt – und wird es von der Professorenschaft noch immer. Denn die Schwäche der Organisation Universität war und ist der beste Schutzmechanismus für eine hochgradige Autonomie der je individuellen Professoren in ihrer Lehre und noch mehr in ihrer Forschung. Das die akademische Selbstverwaltung an deutschen Universitäten beherrschende „Gesetz der Zurückhaltung auf Gegenseitigkeit“ (Plessner 1924, S. 420) war jenseits dieser Individualinteressen mit Blick auf die Belange der Universität als Ganzer oder gar die Belange des Universitätssystems insgesamt solange erträglich, vielleicht gar leidlich funktional, wie sich die Universitäten keinem großen Veränderungsdruck ausgesetzt sahen. Als der hingegen in den 1960er Jahren einsetzte, wurde die fehlende „actorhood“ in den Augen der Hochschulpolitik und schließlich auch der jeweiligen Universitätsleitungen und der Hochschulrektorenkonferenz schnell zum Dreh- und Angelpunkt der Reformbestrebungen. Vereinfacht gesagt: Die staatliche Seite kann zwar viele Reformen von Lehre und Forschung an den Universitäten beschließen; aber ohne die Universitäten als entscheidungs- und durchsetzungsfähige „change agents“ ihrer selbst bleibt das alles mehr oder weniger auf dem Papier stehen.

## 2 Umbau

Der Umbaubedarf, der in der deutschen Hochschulpolitik mit zunehmender Dringlichkeit gesehen wurde, entsprach den drei geschilderten Krisenherden; und die dann Ende der 1990er Jahre – deutlich später als in vielen anderen vergleichbaren Ländern – in Angriff genommenen Umbaumaßnahmen haben sich allen drei Feldern zugleich gewidmet.

In Sachen *Lehre* wurde auf europäischer Ebene der bekannte „Bologna-Prozess“ eingeleitet: Umstellung der Studiengänge auf das Bachelor/Master-System, begleitet von Modularisierung, einer konzeptionellen Umstellung auf eine vom „workload“ der Studierenden ausgehende Didaktik sowie einer über Akkreditierung und Re-Akkreditierungen zertifizierten Qualitätssicherung. Inhaltlich sollen neben den Fachinhalten zusätzlich „Schlüsselqualifikationen“ vermittelt werden, wozu insbesondere das Lernen des Lernens gehört. Insgesamt läuft dies auf eine Rundum-Erneuerung der Universitätslehre hinaus, wobei die meisten Professoren dem nach wie vor höchst skeptisch gegenüber stehen. Da sie aber – wer sonst? – die neuen Studiengänge konzipieren und tragen müssen, ist die Gefahr weiterhin groß, dass die „Bologna“-Skepsis zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung wird – was immer dann daraus weiter folgt.

In Sachen *Forschung* hat die Politik über die Installierung von Strukturkommissionen und anderen Arten von zumindest auf Landesebene flächendeckenden Evaluationen – siehe etwa die Arbeit der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen für dieses Bundesland – begonnen, sich ein differenziertes Stärken/Schwächen-Bild der Universitäten in den verschiedenen Fächern zu machen, wobei sowohl inner- als auch außerwissenschaftliche Kriterien berücksichtigt werden. Das vom Wissenschaftsrat mit den Pilotstudien zur Soziologie und Chemie begonnene und inzwischen mit der Elektrotechnik und der Anglistik fortgeführte Forschungsrating will den Prototyp eines regelmäßigen komplexen Evaluationsverfahrens entwickeln. Man hat staatlicherseits auch begonnen, Evaluationsergebnisse oder anders ermittelte Leistungskennzahlen mit der Allokation von Teilen der Grundausstattung zu verknüpfen – siehe die mittlerweile überall etablierte „leistungsorientierte Mittelvergabe“, die im Übrigen auch Lehrleistungen einbezieht. Weiterhin sind Leistungseinstufungen Grundlagen für die Profilbildung von Universitäten, bis hin zu „kritischen Massen“ und „Clustern“ in bestimmten Forschungsfeldern, wie sie am prominentesten von der „Exzellenzinitiative“ gefördert werden. Auch all diese Maßnahmen, die vergleichsweise weniger aufeinander abgestimmt auf den Weg gebracht wurden als die Komponenten des „Bologna-Prozesses“, aber dennoch ineinander zu greifen beginnen, stoßen auf heftigen Widerstand großer Teile der Professorenschaft. Ohne hier etwas zur – ebenso wie bei „Bologna“ – zumindest teilweisen Berechtigung des Widerstands zu sagen, sei

festgehalten, dass eine völlige Verweigerung gegenüber den politischen Erwartungen an *Leistungstransparenz und leistungsorientierte Ressourcenallokation* vermutlich schon mittelfristig ins armselige Abseits einer sehr weitgehenden praktischen Enteignung von Forschungsmöglichkeiten führen dürfte.

In Sachen *Governance* schließlich bemüht man sich, das Konzept des „new public management“ (NPM) in seinen verschiedenen Komponenten zu installieren und das traditionelle Governance-Regime des deutschen Universitätssystems zu transformieren. NPM stellt sich der Hochschulpolitik als Mittel der Wahl dar, um eine organisatorische „actorhood“ der Universitäten zu etablieren und darüber entscheidende strategische Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die gerade geschilderten Maßnahmen zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung der universitären Leistungsproduktion in Lehre und Forschung greifen können. Im Einzelnen bedeutet NPM: Ein verstärkter Konkurrenzdruck innerhalb und zwischen den Universitäten soll zum einen die Effizienz der Mittelzuweisung und des Mitteleinsatzes erhöhen, zum anderen aber auch responsiver gegenüber außerwissenschaftlichen Relevanz-Erwartungen machen – wie sie dann zusätzlich durch eine verstärkte Außensteuerung über Zielvereinbarungen zwischen Universität und staatlicher Seite sowie über neu installierte Hochschulräte artikuliert werden; und eine starke, weder durch staatliche Regulierung noch durch die akademische Selbstverwaltung gefesselte hierarchische Selbststeuerung soll die Universitäten zu konkurrenzfähigen und responsiven Akteuren machen. Wie erwartbar widersetzen sich große Teile der Professorenschaft auch diesen Reformbestrebungen, da ja wiederum die je eigene Autonomie dadurch geschmälert wird. Bislang werden insbesondere inneruniversitär noch viele Reformmaßnahmen in der überkommenen Konsens-Kultur der akademischen Selbstverwaltung unterlaufen; inwieweit das dauerhaft gelingt, hängt vermutlich entscheidend davon ab, ob die staatliche Seite in der Lage und willens ist, NPM durch kontinuierlichen Außendruck wirksam zu verankern.

Man sieht also: Was in den letzten Jahren bezüglich Lehre, Forschung und Governance erst einmal relativ unverbunden, teils von ganz verschiedenen Reform-Promotoren, teils aber auch von denselben Akteuren voranzutreiben versucht wird, folgt durchaus einer unterliegenden übergreifenden Logik. Ob das nun von irgendeinem Beteiligten in einem geheimen „master plan“ von vornherein so beabsichtigt oder zumindest im Nachhinein als „List der Geschichte“ so erkannt worden ist oder nicht, kann an dieser Stelle dahingestellt bleiben. Ich kann hier auch die Betrachtung der drei Reformstränge und ihrer Wechselwirkungen nicht weiter vertiefen, sondern will mich sogleich der Frage zuwenden, die nicht wenige auch derer umtreibt, die grundsätzlich aufgeschlossen für all die geschilderten Reformmaßnahmen sind: Wird hier nicht hochschulpolitisch zu viel auf einmal versucht – mit dem hohen Risiko, dass nichts richtig gelingt?



### 3 Umbaukrise?

Anfang 2008 behauptete die Wochenzeitung DIE ZEIT unter dem Titel „Der große Feldversuch“: „Seit den Reformen Wilhelm von Humboldts im frühen 19. Jahrhundert, so weit gehen manche Beobachter, hat es solche Umwälzungen nicht mehr gegeben ...“ (DIE ZEIT 4/2008). Denn, so Wolfgang Frühwald an derselben Stelle: „Jetzt stehen die Reformen auf der Tagesordnung, die wir jahrelang nicht angegangen sind.“ Man muss es noch stärker sagen: jahrzehntelang! Dennoch ist klar: Hier hat sich kein „Reformstau“ gleichsam aus eigener Kraft Bahn gebrochen und die Hochschulpolitiker mitgerissen, sondern sie haben die Reformen „entfesselt“. Warum sind sie dabei nicht vorsichtiger vorgegangen?

Versetzt man sich als Entscheidungssoziologe (Schimank 2005) in die Hochschulpolitiker hinein, erkennt man: Sie gehen offenkundig als Entscheidungshandelnde das hohe Risiko von „Holterdipolter-Reformen“ ein, weil sie jetzt endlich Dinge grundlegend anders machen können. In mehreren Hinsichten sehen die Hochschulpolitiker, dass sich ein „*window of opportunity*“ geöffnet hat – und sich aller Voraussicht nach aber auch bald wieder schließen wird. Erstens – und am wichtigsten – setzen die Hochschulpolitiker auf den Generationswechsel in der Professorenschaft. Dahinter steht weniger die Hoffnung, dass die jungen reformfreudiger oder handzahmer sind als die nun ausscheidenden älteren Professoren, sondern eher der nüchterne Tatbestand, dass mit den vielen Emeritierungen Strukturen großflächig disponibel werden. Man kann Professuren streichen und umverteilen und damit Fächer und Themen akzentuieren. In ein paar Jahren ist alles wieder auf mehr als zwanzig Jahre weitgehend festgezurrt, weil dann nur bei Professurwechseln jeweils punktuell etwas geändert werden kann. Zweitens ist man reformpolitisch deshalb in Eile, weil man die Schwungkraft der internationalen Reformbewegung noch nutzen will. Gerade weil Deutschland viel später mit diesen Maßnahmen dran ist als die meisten anderen Länder, muss man hier damit rechnen, dass sich wichtige internationale Reformpromotoren wie die OECD oder die EU bald wieder anderen Themen zuwenden; und nicht erst die tiefgreifende Finanzmarktkrise könnte auch in anderen Politikfeldern für eine generelle Reserve gegenüber dem ungezügelter Markt fetischismus der „Neoliberalen“ sorgen, der – ganz neutral gesagt – bislang ein wichtiger legitimatorischer Anker auch der Universitätsreformen ist. Drittens schließlich kann man auch nicht darauf vertrauen, dass die nationale Reformkoalition aus Ministerien, Wissenschaftsrat, CHE, Hochschulrektorenkonferenz, Akkreditierungs- und Evaluationsagenturen sowie einer kritischen Masse an reformfreudigen Rektoren dauerhaft stabil bleibt. Insbesondere wenn die internationale Legitimation wegbrechen sollte und Reformfolge noch ihre Zeit brauchen, ist die Gefahr eines Zerfalls dieses losen Zweckbündnisses groß.

Weil man also – wohl zu Recht! – meint, die Gunst der Stunde nutzen zu müssen, sich somit unter hohem Zeitdruck sieht, hat man handstreichartig im vollen Wissen über die extrem große *sachliche und soziale Komplexität* der Probleme an allen Ecken zugleich losgeschlagen – und ist nun tief in diese Komplexität versunken:

*Sachlich:* Wer überschaut die Interferenzen zwischen all den Reformmaßnahmen, die man simultan zu implementieren versucht? Überall wird man mit transintentionalen Neben- und Fernwirkungen konfrontiert. Woran man alles hätte denken müssen! Und nicht einmal ex post kommt man zu einer „Reformfolgenabschätzung“.

*Sozial:* Nach wie vor – manche sagen: jetzt erst recht! – gilt für die Professorenschaft: „Das Ausmaß der mentalen Reformresistenz ist groß“ (Frühwald). Doch man muss die Professoren „mitnehmen“; sie müssen die Reformen vor Ort „leben“. Es könnte überdies sein, dass zu wenige Reformer an zu vielen Orten gleichzeitig Hand anlegen müssen und ihre begrenzten Durchsetzungskapazitäten verzetteln.

Bis zur Schulter im Morast steckend ist kein guter Ort, um Urteile darüber abzugeben, ob man sich nur auf einer Großbaustelle oder nun erst recht unrettbar im Sumpf befindet. Am meisten Optimismus könnte von der Hoffnung ausgehen, dass ja vielleicht die wirkliche Krise schon vorbei ist und man jetzt nur noch eine Phantom-Krise durchlebt. Nach lange gepflegtem Bewegungsmangel fallen die ersten Schritte bekanntermaßen ziemlich schwer und können geradezu höllische Schmerzen bereiten.

Das gilt sogar für eine „Politik der kleinen Schritte“ im Sinne von Charles Lindbloms (1959) Entscheidungsstrategie des Inkrementalismus, von ihm bekanntlich auch als „Wissenschaft des Sich-durchwurstelns“ tituliert. Reformbefürworter wie nochmals Wolfgang Frühwald behaupten zwar: „Die Zeit des Durchwurstelns ist vorbei.“ Aber vielleicht missverstehen sie dabei das, was sich tatsächlich tut. Angesichts der Komplexität der zu bearbeitenden Probleme bleibt gar nichts anderes übrig als „Sich-durchwursteln“ – auch wenn man es tunlichst nicht so nennt, sondern publikumswirksam 2006 etwa in Nordrhein-Westfalen ein „Hochschulfreiheitsgesetz“ als großen Befreiungsschlag verkündet.

Ein kursorischer Rückblick auf die deutsche Universitätsentwicklung seit dem Anfang des 19. Jahrhunderts könnte ein Bild ergeben, das sich als *Makro-Inkrementalismus* nach Art dessen, was Ulrich Beck (1986) „reflexive Modernisierung“ nennt, charakterisieren ließe. Zunächst fand mit den Humboldtschen Universitätsreformen eine „einfache Modernisierung“ als Ausdifferenzierung von Wissenschaft und Bildung im Sinne einer Autonomisierung von Forschung ebenso wie von Lehre gegenüber fremdreferentiellen Gesichtspunkten anderer gesellschaftlicher Teilsysteme wie insbesondere Politik, Religion und Wirtschaft statt. Hierfür war es förderlich, dass die Universitäten lediglich ein kleines Segment des Bil-

Die Idee der Universität - revisited

Ricken, N.; Koller, H.-C.; Keiner, E. (Hrsg.)

2013, X, 312 S. 10 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-531-18636-8