

Deutsche Universitäten im Umbruch – 20 Jahre nach der Wende

OLIVER GÜNTHER und SIBYLLE SCHMERBACH

Humboldt-Universität zu Berlin

1	Der 9. November 1989 und seine Folgen	3
2	Ost- und westdeutsche Universitäten am Ende der 80er Jahre im Vergleich.....	5
3	Ostdeutsche Universitäten im Umbruch – Der Neuaufbau am Beispiel Berlins.....	7
4	Bologna und Exzellenz – Deutsche Universitäten auf dem Weg ins 21. Jahrhundert	13
5	Fazit	17
	Quellenverzeichnis.....	18

1 Der 9. November 1989 und seine Folgen

Wer am Vormittag des 10. November 1989, einem Freitag, der Sektion Wirtschaftswissenschaften der *Humboldt-Universität zu Berlin* einen Besuch abstattete, sah sich mit einer seltsamen Situation konfrontiert.

Das normalerweise von Lehrenden und Studierenden stark frequentierte Haus in der Spandauer Strasse 1 in Berlin-Mitte wirkte wie ausgestorben. Die Hörsäle standen leer, die Mensa harnte vergeblich ihrer Kundschaft, auch das Foyer wirkte völlig verlassen. Kleine Gruppen von Professoren und Mitarbeitern standen in Gespräche vertieft auf den Korridoren, die Gesichter von freudiger Überraschung, aber auch von Ungewissheit, ja Besorgnis erfüllt. Andere trafen sich in den Instituten oder in den Räumen der Verwaltung, um eine fundamental neue Situation zu erörtern.¹ Was war geschehen?

Am Abend zuvor, am mittlerweile historischen Datum des 9. November 1989, war die Berliner Mauer überraschend geöffnet worden. Und während viele Berliner diese historische Nacht einfach verschlafen, andere wiederum den Geschehnissen noch nicht trauen mochten, die sich da vor ihren eigenen Augen im Fernsehen abspielten, gehörten die Studierenden der Ostberliner Hochschulen zu den ersten, die sich aufmachten, um die neue Lage zu erkunden. Vergessen war der Alltag der Vorlesungen und Übungen, verdrängt die Sorge vor möglichen Sanktionen bei Kontakten mit westlichen Personen oder Institutionen.

In den ersten Tagen nach dem Mauerfall dachten nur wenige Menschen an eine Wiedervereinigung der beiden deutschen Staaten. Zu fremd war dieser Gedanke den Menschen in den 40 Jahren des Nebeneinanderlebens geworden, nicht nur in Ost-, sondern auch in Westdeutschland. In der DDR bewegten sich die Gedanken vieler Menschen eher in Richtung einer freien, demokratischen DDR, ohne staatlichen Dirigismus auf allen Ebenen von Wirtschaft und Gesellschaft, ohne SED und Staatssicherheit. Die Menschen träumten in diesen Tagen von einer DDR, die sich in freier Selbstbestimmung politisch, ökonomisch, sozial und kulturell endlich wieder in die europäische und internationale Staatengemeinschaft einreihen würde. Aber auch in Westdeutschland wagte noch kaum jemand an Wiedervereinigung zu denken. Die friedliche Koexistenz war die naheliegende Vision.

Der Überraschung der ersten Stunden und Tage folgten an vielen ostdeutschen Universitäten sehr bald konkrete Schritte. Dabei war alles andere als klar, ob der sich abzeichnende notwendige und schwierige Prozess der Erneuerung aus eigener Kraft möglich sein würde. Darüber, dass eine solche Erneuerung und auch eine Orientierung an den bestehenden westlichen Systemstrukturen notwendig sein würde, um in der neuen Weltordnung zu bestehen, herrschte allerdings weitgehend Einigkeit.

An der Sektion Wirtschaftswissenschaften in der Spandauer Strasse war sich die große Mehrheit der Sektionsmitglieder darüber einig, dass die Struktureinheit als solche bestehen bleiben sollte. Mit 33 Lehrstühlen war man sehr gut besetzt. Neben den klassischen Disziplinen Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre konstituierten Angebote in Statistik, Mathematik, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsgeschichte, Wirtschaftspädagogik, Demografie, Wirtschaftsrecht und Ökologie ein hinreichend breites interdisziplinäres Fächerspektrum.²

¹ Vgl. KOLLOCH (2001), S. 296 ff.

² Vgl. HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN (1989a).

Hierauf aufbauend machte man sich zügig daran, „Grundpositionen zum Herangehen an die Neugestaltung der Ausbildung, Forschung und Arbeitsweise der Sektion Wirtschaftswissenschaften unter den veränderten Bedingungen“ zu erarbeiten.³ Ein „Entwurf des künftigen Leistungsprofils der Fakultät Wirtschaftswissenschaften an der *Humboldt-Universität zu Berlin*“ wurde Anfang 1990 zu Protokoll⁴ gegeben, und bereits am 8. Februar 1990 kam es zu einem Treffen zwischen dem Rektor der *Humboldt-Universität* und dem Sektionsdirektor Wirtschaftswissenschaften, in dem eine Verständigung bezüglich der strategischen Entwicklung von Lehre und Forschung an der Sektion Wirtschaftswissenschaften herbeigeführt wurde. Demnach sollte „das Profil der Sektion [...] auf die Anforderungen Berlins als einer zentraleuropäischen Drehscheibe für die Wirtschaftsintegration unter dem gemeinsamen europäischen Dach“⁵ ausgerichtet werden.

Die Grundlagenforschung sollte die aus ökonomischen, sozialen und ökologischen Fragestellungen abgeleiteten theoretischen Modelle liefern. Für die Ausbildung waren in Anlehnung an das westdeutsche Modell vier Studiengänge geplant:

- Diplom-Volkswirt,
- Diplom-Kaufmann,
- Diplom-Handelslehrer und
- Diplom-Wirtschaftsinformatiker.

Ziel der Ausbildung sollte sein, theoretisch fundiertes Wissen und globales Denken mit hoher Professionalität und Praxisverständnis zu verknüpfen. Des Weiteren sollte ein Doktorandenstudium für Graduierte mit dem Abschluss des Dr. rer. pol. eingeführt werden.

Parallel zu diesem offiziellen Vorgehen formierte sich eine Gruppe von Wissenschaftlern innerhalb des Hauses, die gänzlich andere Ziele für das zukünftige Profil der Sektion verfolgten. Ihre Bestrebungen waren zwar ebenfalls auf eine Neukonzipierung von Lehre und Forschung unter den neu entstandenen Bedingungen der offenen Grenze gerichtet, allerdings sollten diese auf der Basis eines theoretisch fundierten marxistisch-leninistischen Grundkonzepts umgesetzt werden. Unter dem Einfluss der rasanten politischen Entwicklungen des Jahres 1990 sollten sich diese Bemühungen sehr bald als erfolgloses Unterfangen erweisen.

Bereits im Frühjahr 1990 kam es vielerorts zu ersten Begegnungen und Gesprächen zwischen Vertretern ost- und westdeutscher Universitäten. Einige westdeutsche Professorinnen und Professoren kamen aus freien Stücken und ohne politischen Auftrag als Lehrbeauftragte an ostdeutsche Universitäten.

Etwa um die gleiche Zeit fanden an den ostdeutschen Universitäten die ersten freien und demokratischen Wahlen statt. Der im April 1990 gewählte Sektionsrat der Sektion Wirtschaftswissenschaften sollte gemäß den Intentionen des Konzils der *Humboldt-Universität* als ein demokratisch legitimes Beschluss- und Arbeitsgremium zu akademischen Fragen (Berufungen, Graduierungen und Gründungen) sowie zu grundlegenden Fragen in Forschung

³ Vgl. *HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN* (1989b).

⁴ Vgl. *HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN* (1990a).

⁵ Vgl. *HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN* (1990b).

und Lehre fungieren, soweit diese die Gesamtinteressen der Sektion berührten. Die einzelnen Statusgruppen waren wie folgt vertreten:

- 35 % Hochschullehrer,
- 25 % wissenschaftliche Mitarbeiter,
- 30 % Studierende und
- 10 % technische Mitarbeiter.

2 Ost- und westdeutsche Universitäten am Ende der 80er Jahre im Vergleich

Vielen ostdeutschen Wissenschaftlern und Hochschulpolitikern war schon unmittelbar nach dem Fall der Mauer klar, dass in Forschung und Lehre eine Anpassung an westliche Paradigmen notwendig werden würde, um sich im internationalen Wettbewerb zu behaupten. Dazu gehörte auch die Erkenntnis, dass diese Zielstellung mit dem vorhandenen Lehrkörper allein nicht verwirklicht werden konnte.⁶

Zu stark unterschieden sich die alten Lehr- und Denkkonzepte von den neuen, markt- und wettbewerbsorientierten Angeboten der westdeutschen Universitäten. Eine gewisse Ausnahme nahmen die Mathematik sowie die Natur- und Ingenieurwissenschaften ein. Deren Inhalte waren auch unter den Bedingungen sozialistischer Hochschul- und Bildungspolitik vergleichsweise ideologiefrei vermittelt worden. Allerdings war es den ostdeutschen Wissenschaftlern in den vorhergehenden vier Jahrzehnten weitgehend verwehrt worden, den internationalen Stand der wissenschaftlichen Publikationen systematisch zu verfolgen und in den relevanten Fachzeitschriften zu publizieren. Auch die persönliche Kommunikation und Kooperation mit der internationalen Fachwelt war auf wenige ausgewählte Kontakte beschränkt worden.

Dass deshalb bereits zu einem frühen Zeitpunkt an den ostdeutschen Universitäten ein interner Evaluierungs- und Auswahlprozess einsetzte, von dem die Angehörigen der Geistes- und Sozialwissenschaften besonders betroffen waren und bei dem auch beträchtliche wissenschaftliche Potenziale verloren gingen, bleibt ein schmerzvoller Tatbestand des Erneuerungsprozesses. In vielen Fachrichtungen hatten Wissenschaftler ab einem bestimmten Alter praktisch keine Chance mehr, sich an die neuen Anreizstrukturen anzupassen. Wer zum Zeitpunkt der Wende das 40. Lebensjahr überschritten hatte, dem gelang es nur in seltenen Fällen, in den Folgejahren an den internationalen Forschungsstand anzuschließen und dann auch selbst in den relevanten Foren zu publizieren. Dieses Phänomen der „verlorenen Generation“ gehört zu den schmerzlichsten Folgen der Wende an den ostdeutschen Universitäten.

⁶ Vgl. KOLLOCH (2001), S. 296 ff.

So kam es, dass die ostdeutschen Lehrstühle im Zuge des Neuaufbaus überwiegend von westdeutschen Wissenschaftlern besetzt wurden und die Ostdeutschen erst in der Folgegeneration wieder reale Chancen auf Berufungen bekamen. Wie wir im nächsten Kapitel ausführen werden, waren z. B. von den 1989 insgesamt 33 Professoren und Dozenten der Sektion Wirtschaftswissenschaften der *Humboldt-Universität* fünf Jahre später nur noch zwei an der Fakultät tätig.

In der Lehre fallen die Ergebnisse des Systemvergleichs weitaus weniger eindeutig aus. Ende der 80er Jahre waren die westdeutschen Universitäten überfüllt. In der alten Bundesrepublik waren gut 30.000 Professorinnen und Professoren damit betraut, etwa 1,4 Mio. Studierende zu unterrichten; dies entspricht etwa 47 Studierenden pro Professor. An den Fachhochschulen sah es nur unwesentlich besser aus. In den mit dem Begriff „Massenfächer“ apostrophierten Disziplinen wie den Wirtschaftswissenschaften, den Rechtswissenschaften, aber auch der Medizin waren zumindest die ersten Studienjahre von Anonymität und mangelhafter Betreuung geprägt. Vorlesungen mit mehreren hundert Studierenden waren in den ersten Studienjahren die Regel, und Seminare mit 60 oder mehr Studierenden waren keine Seltenheit. Die Folge waren lange Studienzeiten und hohe Abbrecherquoten.

Auch weniger stark frequentierte Fächer wie die Geisteswissenschaften litten unter ähnlichen Problemen. In Ermangelung einer adäquaten Betreuung und einer konkreten beruflichen Perspektive studierten viele junge Westdeutsche Jahr um Jahr, ohne sich ernsthaft einem Abschluss zu nähern. Bei weitem nicht alle Studierenden waren in der Lage, mit den enormen akademischen Freiheiten effektiv umzugehen und diese produktiv für ihre akademische und persönliche Weiterqualifikation zu nutzen.

Demgegenüber zeichnete sich die universitäre Lehre in Ostdeutschland durch eine wesentlich stärkere Strukturierung – manch einer würde sagen „Verschulung“ – und eine deutlich bessere Betreuungsrelation aus. 1989 gab es in der DDR an den Universitäten knapp 7.500 Professoren und Dozenten, die rund 110.000 Studierende zu betreuen hatten – mit etwa 15 Studierenden pro Professor beziehungsweise Dozent eine um den Faktor drei bessere Relation als in der alten Bundesrepublik. Die Studierenden wurden in Seminargruppen von 25 bis 35 Studierenden eingeordnet und ihre gesamte Studienzzeit hindurch intensiv betreut. Jede Gruppe hatte einen eigens dazu ernannten Seminargruppenberater, der aus den Reihen des bestehenden Lehrkörpers ernannt wurde. Ein Abschluss im Rahmen der Regelstudienzeit war der Normalfall.

Von der nahe liegenden Option, die Qualitäten beider Systeme zu kombinieren, wurde kein Gebrauch gemacht. Vielmehr wurde auch in der Lehre das westdeutsche System praktisch 1 : 1 auf die ostdeutschen Hochschulen übertragen, mit allen Nachteilen, die sich bald in ähnlichen Symptomen wie in der alten Bundesrepublik niederschlugen. Im Rückblick scheinen zwei Gründe hierfür verantwortlich: Zum einen waren die finanziellen Mittel nicht vorgesehen, die hohen Personalkapazitäten in der Lehre aufrecht zu erhalten, während gleichzeitig die Forschungskapazitäten ausgebaut werden sollten. Insbesondere an den führenden Universitäten wurde der Forschung Priorität gegenüber der Lehre eingeräumt – was nur konsequent war, denn über das Renommee einer Universität entscheidet heute mehr denn je die Forschungsleistung, im Gegensatz zu allen anders lautenden Beteuerungen und Vorstellungen vieler Bildungspolitiker. Zum anderen war die Zeit zu knapp, einen sorgsam konzipierten „dritten Weg“ zu wagen. Innerhalb weniger Jahre mussten die ostdeutschen Universitäten auch in der Lehre wettbewerbsfähig gemacht werden, um einen Massenexodus der Studierenden gen

Westen zu vermeiden. Da verließ man sich lieber auf bekannte Rezepte, anstatt etwas völlig Neues zu entwerfen, mit dem unvermeidlich größeren Risiko des Scheiterns.

3 Ostdeutsche Universitäten im Umbruch – Der Neuaufbau am Beispiel Berlins

So waren schon kurz nach der Wende die Weichen dafür gestellt, um an den ostdeutschen Universitäten das *HUMBOLDT*sche Prinzip der Einheit von Forschung und Lehre wieder stärker zu priorisieren. Um den Studierenden und dem wissenschaftlichen Nachwuchs an den ostdeutschen Universitäten nach der Wende umgehend attraktive Perspektiven bieten zu können, war rasches und entschlossenes Handeln angesagt.

So auch an der *Humboldt-Universität zu Berlin*: In einem Brief vom Juni 1990 an den Minister für Bildung und Wissenschaft der DDR⁷ wurde das zuständige Ministerium davon in Kenntnis gesetzt, dass die Sektion Wirtschaftswissenschaften beabsichtige, mit Hilfe westdeutscher Professoren sowie Persönlichkeiten aus der Wirtschaft zügig ein wettbewerbsfähiges, völlig neu konzipiertes Lehrangebot auf die Beine zu stellen. Die notwendigen Kontakte waren schnell hergestellt, denn Angebote für Aufbau- und Intensivkurse, aber auch für Einführungsvorlesungen zum marktwirtschaftlichen System lagen in großer Zahl von westlicher Seite vor. Auch einige inhaltlich und qualitativ fragwürdige Angebote befanden sich darunter, die nach sorgfältiger Prüfung freilich ausgesondert wurden.

Während des akademischen Jahres 1991/92 übernahmen zahlreiche namhafte Wissenschaftler aus dem alten Bundesgebiet als Gastprofessoren Lehraufträge an ostdeutschen Universitäten zur Sicherung und Neustrukturierung des Lehrangebots. Dabei wurde überwiegend gut mit den ostdeutschen Kolleginnen und Kollegen zusammengearbeitet, die trotz aller Probleme der inhaltlichen Neuorientierung zu einem beträchtlichen Teil dazu beitrugen, den Lehrbetrieb in dieser schwierigen Übergangsphase aufrecht zu erhalten. So hatten die eingeschriebenen Studierenden die Möglichkeit, ihr Studium ordnungsgemäß abzuschließen. Dies erforderte von allen Beteiligten einen enormen Einsatz, zumal die lokale Infrastruktur an den ostdeutschen Universitäten viele Wünsche offen ließ, mehr noch, als an den damals auch schon unter der enormen Unterfinanzierung leidenden westlichen Hochschulen. Vielen ostdeutschen Kolleginnen und Kollegen gelang es, sich zügig auf die neuen Bedingungen einzustellen und in der Lehre und auch in der Forschung zu reüssieren. Die großen Defizite, was die verfügbare Literatur und die eigene Publikationstätigkeit angeht, konnten in so kurzer Zeit freilich nicht wettgemacht werden.

In den Folgejahren waren nun also zwei unter denkbar unterschiedlichen politischen Rahmenbedingungen entwickelte Hochschulsysteme zusammenzuführen, neu zu strukturieren und gemeinsame hochschulpolitische Zielvorstellungen und Leitlinien für die Zukunft zu formulieren.

⁷ Vgl. *HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN* (1990c).

Besonders akut zeigte sich diese Problematik in Berlin, wo die beiden Systeme direkt nebeneinander existierten und in Richtung einer klugen Mischung von Kooperation und Konkurrenz weiter zu entwickeln waren. Dies war eine äußerst schwierige, komplexe und in vielerlei Hinsicht konflikträchtige Aufgabe, wie sich auch dem Berliner Hochschulstrukturplan von 1993 entnehmen lässt: „Im Westteil ein in die Gemeinschaftsaufgabe von Bund und Ländern integriertes Hochschulsystem, dessen Ausbau zusammen mit der Förderung anderer Wissenschaftseinrichtungen die Standortnachteile aufgrund der besonderen politischen Lage ausgleichen und damit die Lebensfähigkeit der Stadt sichern sollte; im Ostteil ein Hochschulsystem, das die Zentralisierung und staatliche Steuerung der Wissenschaft durch die Politik ermöglichen und die Hauptstadtfunktion in der DDR untermauern sollte.“⁸

Es war das erklärte Ziel des neuen Wissenschaftssenators *MANFRED ERHARDT* bei seinem Amtsantritt im Jahre 1991, „Berlin wieder zu einem Ausbildungszentrum mit internationaler Ausstrahlung und zu einer Wissenschaftsmetropole von europäischem Rang zu entwickeln [...] und [...] eine nach Struktur und Qualität einheitliche Wissenschafts- und Forschungslandschaft in ganz Berlin [...] zu etablieren.“⁹ Dies erforderte teilweise völlig neue Schwerpunktsetzungen in Forschung und Lehre, insbesondere was das Fächerspektrum und das Studienplatzangebot anging. Dass dies nicht ohne eine personelle Erneuerung möglich sein würde, war allen Beteiligten sehr früh klar.

Welche Maßnahmen wurden nun im Rahmen der Neustrukturierung und Erneuerung der Berliner Hochschullandschaft speziell für den Bereich der Wirtschaftswissenschaften zur Verwirklichung dieser Zielstellung eingeleitet? Welche Entscheidungen wurden getroffen?

Vom 3. Oktober 1990 an, dem Tag der Wiedervereinigung Deutschlands, galten auch für die ostdeutschen Universitäten das Hochschulrahmengesetz (HRG) in der Fassung vom 14. November 1985 und die Hochschulgesetze der Länder. Die *Humboldt-Universität* behielt eine Rektoratsverfassung sowie das Promotions- und Habilitationsrecht. Auf der Grundlage des Berliner Hochschulgesetzes sollten bis zum 31. Dezember 1991 Neuwahlen auf allen Ebenen der Universität durchgeführt werden.

Die *Humboldt-Universität* wurde in Fachbereiche untergliedert, wobei der Fachbereich Wirtschaftswissenschaften wunschgemäß den Status einer Fakultät erhielt. Das Fusionsgesetz vom Juni 1992, das auf Empfehlung des Wissenschaftsrates für an mehreren Berliner Universitäten vertretene Fächer einen Zusammenführungsprozess vorsah, berührte die wirtschaftswissenschaftlichen Bereiche nicht. Vielmehr wurde beschlossen, dass die Wirtschaftswissenschaften an allen drei Berliner Universitäten als Fakultät bzw. Fachbereich verankert bleiben würden. Diesem Beschluss lag die Einsicht zu Grunde, dass die Wirtschaftswissenschaften in der heutigen Zeit einen unverzichtbaren Bestandteil jeder modernen Universität bilden. Dabei galt die Empfehlung, dass sich jeder der drei Fachbereiche ein eigenes prägendes Profil zu erarbeiten habe.

Anderen Fachbereichen war weniger Fortune beschieden. So wurden z. B. die Fachbereiche Kriminalistik sowie Wissenschaftstheorie und -organisation auf Dauer geschlossen. Weitere Disziplinen wurden an Nachbaruniversitäten ausgelagert; so wurde z. B. die Elektrotechnik der *Humboldt-Universität* an die *Technische Universität Berlin* transferiert.

⁸ Vgl. *SENATSV ERWALTUNG FÜR WISSENSCHAFT UND FORSCHUNG* (1993), S. 1 ff.

⁹ *SENATSV ERWALTUNG FÜR WISSENSCHAFT UND FORSCHUNG* (1995).

Zur strukturellen und personellen Erneuerung der ostdeutschen Universitäten wurden auf der Basis einer Empfehlung des Wissenschaftsrates Struktur- und Berufungskommissionen (SBK) ins Leben gerufen. Diese setzten sich aus drei Professoren aus den alten Bundesländern, drei Hochschullehrern sowie je einem akademischen Mitarbeiter und einem Studierenden aus der zu restrukturierenden Universität bzw. Fakultät zusammen. Den Vorsitz dieser Kommissionen übernahmen erfahrene und renommierte westdeutsche Professorinnen oder Professoren – so im Falle der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der *Humboldt-Universität* der Mathematiker und Wirtschaftstheoretiker *WILHELM KRELLE* aus Bonn.

Ziel dieser Struktur- und Berufungskommissionen war es, neue Fakultäten zu schaffen, die sich durch eine Atmosphäre unabhängiger Lehre und Forschung auszeichnen sollten, eingebettet in einen engen und konstruktiven Dialog mit Wirtschaft und Gesellschaft. Konkrete Ziele waren die Neudefinition von Lehr- und Forschungsbereichen, die Bildung von Schwerpunkten innerhalb dieser Bereiche, die Festlegung der Zweckbestimmung der Professuren sowie die Erarbeitung von Berufungsvorschlägen und Berufsungslisten zu den neu definierten Lehrstühlen. Im Gegensatz zu der an vielen ostdeutschen Universitäten und Fachhochschulen praktizierten Verfahrensweise kam es in Berlin nicht zu bloßen Überleitungen von Professoren. Nahezu alle Neubesetzungen wurden in regulären Berufsungsverfahren realisiert, die den Vorgaben des Hochschulrahmengesetzes entsprachen. Lediglich das Hausberufungsverbot wurde zeitweilig außer Kraft gesetzt.¹⁰

An den Universitäten wurde die Orientierung auf exzellente Forschung zu einem zentralen strategischen Anliegen erklärt. Die auf eine Lebenszeitprofessur zu berufenden Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer sollten die Gewähr bieten, in ihrem Fachgebiet national und international an der Spitze der Forschung mitwirken zu können. Eine entsprechende Ausstattung an Mitarbeitern, Sach- und Bibliotheksmitteln sollte den Berufenen zur Verfügung gestellt werden. Für die Lehre, insbesondere im Hinblick auf eine möglichst individuelle Betreuung der Studierenden im Grundstudium sollte der so genannte „Mittelbau“ angemessen ausgelegt werden. Die Struktur- und Berufungskommissionen steuerten den langen und aufwändigen Prozess der Ausschreibungen und Besetzungen der vorgesehenen Lehrstühle entsprechend den neuen Soll-Stellenplänen.

Das Mandat der Struktur- und Berufungskommissionen hatte solange Gültigkeit, bis die Voraussetzungen dafür geschaffen waren, dass sich die erneuerten Hochschulbereiche selbständig durch Wahlen konstituieren konnten und in den Fachbereichsräten die Mehrheit der Professoren aus Professoren „nach neuem Recht“ bestand.

Parallel zu dieser Neustrukturierung oblagen dem noch amtierenden Dekan und Fachbereichsrat die Aufrechterhaltung und Sicherung des laufenden Studienbetriebes. Eine enge und kooperative Zusammenarbeit zwischen dem Vorsitzenden der SBK und dem amtierenden Dekan vorausgesetzt, garantierte diese doppelte Leitungsstruktur, dass Reform und Normalbetrieb parallel betrieben werden konnten.

Bezüglich der quantitativen Rahmenbedingungen zur personellen Ausstattung an den Ostberliner Hochschulen erhielten die SBKs vom Berliner Senat Vorgaben, die in dem Beschluss über die „Struktur und Festlegung von Kapazitäten und Personalausstattung im Berliner Hochschulbereich sowie Maßnahmen zur strukturellen Erneuerung im Ostteil Berlins“ vom 22. Oktober

¹⁰ Vgl. *ERHARDT* (2002a).

1991 festgehalten sind. Die im Westteil Berlins bis dahin geltenden Festlegungen zur personellen Ausstattung blieben vorläufig bestehen.

Was die anzustrebende Anzahl an Studienplätzen angeht, befand sich Berlin in einer besonderen und schwierigen Situation. So war es dem Westteil Berlins insbesondere durch die Bundeshilfen für Berlin möglich gewesen, einen überproportional hohen Anteil an Studienplätzen anzubieten. Der Anteil der in Berlin Studierenden am Gesamtaufkommen betrug 7 %, mehr als doppelt so viel wie der Bevölkerungsanteil der Stadt an der westdeutschen Gesamtbevölkerung. Im Ostteil Berlins war die herausgehobene Stellung der Stadt in Lehre und Forschung noch deutlicher ausgeprägt. Einem Bevölkerungsanteil von circa 8 % stand ein Anteil von Studierenden in Höhe von 20 % gegenüber. Diese privilegierte Position Gesamt-Berlins konnte im Zuge der Neustrukturierung nicht unverändert bestehen bleiben. Unter Berücksichtigung der zu erwartenden Finanzierung einigte man sich auf die in Tabelle 1 dargestellten Studienplatzzahlen und Aufnahmekapazitäten für die drei Berliner Universitäten.

Universität	Zahl der Studienplätze	Aufnahmekapazität
<i>Freie Universität Berlin</i>	29.000	6.000
<i>Humboldt-Universität zu Berlin</i>	22.100	4.950
<i>Technische Universität Berlin</i>	23.000	4.700

Tabelle 1: Sollverteilung der Zahl der Studienplätze und der Aufnahmekapazitäten pro Jahr auf die drei Berliner Universitäten 1991

Zusammen mit den übrigen Hochschulen im Land Berlin verfügte Berlin zu diesem Zeitpunkt über eine Aufnahmekapazität von 22.340 Studierenden im ersten Fachsemester und damit, auch nach Prognosen für die folgenden Jahre, weiterhin über einen überproportionalen Anteil an Ausbildungskapazitäten im Vergleich zum Bevölkerungsanteil. Wir werden im nächsten Kapitel aufzeigen, wie diese Zahlen in den Folgejahren noch einmal deutlich nach unten korrigiert wurden.

Eine derartige Kapazitätsreduktion im Vergleich zu den Jahren vor der Wende ließ sich nur realisieren, indem Mehrfachangebote abgebaut und administrative Überkapazitäten beseitigt wurden. Diesem Druck zur Rationalisierung konnte sich keine der betroffenen Hochschulen entziehen.

Im April 1991 legte das Bundesverfassungsgericht dar, dass bei Fachbereichen, die nach Entscheidung der Landesregierungen fortgeführt werden sollten, eine Abwicklung nicht zulässig sei.¹¹ Das Oberverwaltungsgericht Berlin orientierte sich daraufhin an diesem obiter dictum, nahm in einem Urteil vom 10. Juni 1991 den Abwicklungsbeschluss von fünf Fachbereichen der *Humboldt-Universität* zurück und untersagte die Abwicklung. Stattdessen verwies das Gericht die Struktur- und Berufungskommissionen für ihre Arbeit an dem notwendigen neuen Zuschnitt des noch vorhandenen akademischen Personals auf die alternativen Instrumente der ordentlichen und außerordentlichen Kündigung, „von denen [...] zur Gewährleistung einer

¹¹ Vgl. HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN (1998), S. 2 ff.

effektiven rechtsstaatlichen Verwaltung unter Personalabbau [...] auch Gebrauch gemacht werden muss.“¹²

Die SBKs wurden dahingehend orientiert, den notwendigen Personalabbau über Kündigungen auf der Basis der im Einigungsvertrag formulierten Gründe vorzunehmen. Nach Übereinkunft zwischen dem Berliner Wissenschaftssenator und dem Rektor der *Humboldt-Universität* waren differenzierte Vorschläge zu Kündigungen zu unterbreiten, die den Fachbereichsräten, dem Akademischen Senat und dem Senator zuzuleiten waren. Der geltenden Rechtslage entsprechend galt außerdem die Einschränkung, dass die Personalentscheidungen strikt im Rahmen des Haushalts erfolgen mussten. So kamen vorwiegend die Kündigungsgründe „mangelnder Bedarf“ oder „Nichteignung“ zur Anwendung.¹³ Die Folge war, dass auch für positiv evaluierte Wissenschaftler Kündigungen ausgesprochen werden mussten, da schlichtweg nicht genügend Stellen zur Verfügung standen. Fachbereiche, Senat und Personalrat bekamen die Möglichkeit zur Stellungnahme und Unterbreitung von Gegenvorschlägen. Die endgültige Entscheidung lag beim Wissenschaftssenator.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung hatten in diesem schwierigen Prozess die besten Chancen auf eine Weiterbeschäftigung. Anfängliche Ängste und Unsicherheiten bezüglich ihrer Zukunft erwiesen sich als unbegründet. Zudem verbesserten sich neben der sich abzeichnenden Arbeitsplatzsicherheit auch sehr schnell die materiellen Arbeitsbedingungen, insbesondere durch Geld- und Sachspenden aus der Wirtschaft, die für die dringend notwendige Verbesserung der technischen Infrastruktur und für erste Renovierungen verwendet wurden. Fast alle alten Arbeitsverträge wurden anerkannt, neue Eingruppierungen festgelegt und nach Rücksprachen mit allen Beteiligten eine Zuordnung zu den neuen Lehrstühlen vorgenommen. Kündigungen erfolgten nicht.

Für die Professorinnen und Professoren sowie die wissenschaftlichen Mitarbeiter ging die Umstrukturierung nicht so glimpflich ab. Insbesondere der traditionell hohe Anteil an – meist unbefristeten - Mittelbaustellen an den ostdeutschen Hochschulen war vor dem Hintergrund der bestehenden Haushaltslage problematisch. Obwohl allen Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeitern die Möglichkeit offen stand, sich auf eine Stelle an den neuen Fakultäten zu bewerben, waren die Erfolgsaussichten bei realistischer Betrachtung doch sehr beschränkt. Die relevanten Leistungskriterien und Leistungsnachweise konnten von den ostdeutschen Bewerbern teils aufgrund der völlig neuen Beurteilungskriterien, teils aufgrund deren politisch-ideologischen Hintergrunds oft nicht hinreichend erfüllt bzw. erbracht werden. Die akademischen Lebensläufe in der DDR waren anderen Regeln gefolgt. Wettbewerb und Mobilität waren nicht gefordert oder gar gefördert worden, die Publikationsmöglichkeiten völlig unzureichend.

So waren Kündigungen auch von langjährigen und positiv evaluierten Wissenschaftlern unumgänglich. Die Mehrzahl der Professorinnen und Professoren, der Dozentinnen und Dozenten, sah sich mit einem abrupten Ende ihrer wissenschaftlichen Laufbahn konfrontiert, was in vielen Fällen ernsthafte psychische Probleme zur Folge hatte. Für viele war es nicht nur der Abbruch der akademischen Karriere, sondern auch das vorzeitige Ende ihres Berufslebens. Auch die Beschäftigungsverhältnisse des weiterhin an den Fakultäten verbleibenden akademischen Mittelbaus wurden überwiegend befristet. Dieser Umstand veranlasste vor allem die jüngeren Angehörigen des Mittelbaus, die Universität zu verlassen und sich in der freien Wirtschaft eine neue Existenz aufzubauen. An der *Humboldt-Universität* insgesamt hatten

¹² *HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN* (1991).

¹³ Vgl. *KLINZING/BÖHME, RICHTER* (1996), S. 43 ff.

nach Ablauf der Befristungen (1998) nur noch etwa 10 % des 1993 im wissenschaftlichen Mittelbau beschäftigten Personals eine Stelle.

Dennoch: Wenn man bedenkt, dass den benachbarten Demokratien Westeuropas nach dem II. Weltkrieg Jahrzehnte zur Verfügung standen, um demokratisch-liberale Strukturen in der Gesellschaft und damit auch im Bildungs- und Forschungssystem aufzubauen, während der Prozess der Grundsteinlegung und strategischen Neuorientierung in Ostdeutschland nur wenige Jahre dauerte, nur wenige Jahre dauern durfte, so darf den Verantwortlichen getrost ein gutes Zeugnis für die Implementierung dieses Prozesses ausgestellt werden.

In seiner Eröffnungsrede anlässlich eines Symposium im Februar 2002 in Berlin zum „Stand der Wissenschafts- und Hochschulpolitik“, zehn Jahre nach der „notwendigen Erneuerung von Wissenschaft und Forschung im Beitrittsgebiet“ (lt. Artikel 38 des Einigungsvertrags), zieht *MANFRED ERHARDT*, nunmehr als Generalsekretär des *Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft*, eine Bilanz des Erneuerungsprozesses. Geht man von den Leitziele des Einigungsvertrages aus und misst deren Umsetzung am Maßstab des westlichen Hochschulsystems, so sein Fazit, ist der Erneuerungsprozess, insbesondere durch die wirkungsvolle Umsetzung der Empfehlungen des Wissenschaftsrates, im Großen und Ganzen gelungen.¹⁴ Diese Leitziele¹⁵ beinhalteten:

- Einpassung von Wissenschaft und Forschung in die gemeinsame Forschungsstruktur der Bundesrepublik,
- Neuaufbau einer Forschungslandschaft nach den Empfehlungen des Wissenschaftsrates und den Beschlüssen der Bund-Länder-Kommission,
- Einbeziehung der neuen Länder in die Gemeinschaftsaufgaben Hochschulbau sowie Bildungsplanung und Forschungsförderung,
- Überführung des wissenschaftlichen Personals der Hochschulen in die Personalkategorien des Hochschulrahmengesetzes sowie
- Erlass von HRG-konformen Landeshochschulgesetzen binnen drei Jahren.

Gleichwohl bestätigt *ERHARDT* in seiner Bilanz unsere Einschätzung, wonach im Verlauf dieses raschen Erneuerungs- und Aufbauprozesses auch Mängel des westlichen Hochschulsystems „implantiert“ worden seien, die in der Vergangenheit bereits die Universitäten der alten Bundesrepublik betroffen hätten.

So wurden sämtliche Ingenieurhochschulen und Ingenieurschulen sowie viele Höhere Fachschulen und Fachschulen geschlossen, weil sie nicht in das westliche Bildungs- und Vergütungsgefüge passten. Die Folge war eine viel zu schwache Differenzierung der Bildungswege und Bildungsgänge.

Die Hochschulen in den neuen Ländern mussten sich nun auch am starren Zuteilungsverfahren der *Zentralen Vergabestelle für Studienplätze (ZVS)* beteiligen und hatten kein Mitwirkungsrecht bei der Zulassung der Studienbewerber zu den Hochschulen. Erst mehr als zehn Jahre später sollte es den deutschen Hochschulen – diesmal in Ost wie West – wieder erlaubt

¹⁴ Vgl. *ERHARDT* (2002b), S. 3 ff.

¹⁵ *ERHARDT* (2002b), S. 3.

werden, sich ihre Studierenden selbst auszusuchen. Die Übernahme der Kapazitätsverordnung verhinderte durch ihre Ausgestaltung die Fortführung der vorbildlichen Betreuungsrelationen zwischen Lehrenden und Lernenden, wie sie in der DDR bestanden hatte. Das Fernstudium wurde flächendeckend abgeschafft. Dem Hochschulrahmengesetz entsprechend nahmen die Gruppenuniversität und das Gremienwesen Einzug in die Universitäten und Hochschulen, mit allen Licht- und Schattenseiten, die damit verbunden sind.

So erscheint es angebracht, den Erneuerungsprozess nach der anfänglichen (und durchaus begründeten) Hochstimmung über den im Großen und Ganzen gelungenen Neuaufbau auch immer wieder kritisch zu überprüfen. Wie ist es alten und neuen Bundesländern in den vergangenen Jahren auf ihrem nunmehr gemeinsamen Weg gelungen, bestehende und übertragene Strukturmängel und Reformdefizite zu erkennen und zu beseitigen?

4 Bologna und Exzellenz – Deutsche Universitäten auf dem Weg ins 21. Jahrhundert

Wie dargestellt hat der Import des westdeutschen Universitätsmodells in die ostdeutschen Hochschulen dazu geführt, dass neben den unbestreitbaren Stärken dieses Modells auch die Schwachpunkte übernommen wurden. Schlechte Betreuungsrelationen und eine wesentlich stärkere Forschungsorientierung schlugen sich in längeren Studienzeiten nieder. Wie Tabelle 2 zeigt, wurde gerade auch in Berlin die Anzahl der Studienplätze nach der Wende aufgrund der Haushaltsknappheit noch weiter reduziert.

Universität	Zahl der Studienplätze 1991	Zahl der Studienplätze 2000	Zahl der Studienplätze 2007
<i>Freie Universität Berlin</i>	29.000	24.700	20.480
<i>Humboldt-Universität zu Berlin</i>	22.100	21.370	15.560
<i>Technische Universität Berlin</i>	23.000	19.960	17.030

Tabelle 2: *Entwicklung der Zahl der Studienplätze für die drei Berliner Universitäten 1991–2007*

Des Weiteren wurden Spitzenleistungen nur beschränkt honoriert, denn mehr noch als im Osten wurden im Westen qualitative Differenzen zwischen Universitäten lange aus politischen Gründen ignoriert. Universitätsbudgets wurden im Wesentlichen per Gießkanne allokiert, und ungeachtet der für jeden aufmerksamen Beobachter sichtbaren qualitativen Differenzen waren die Universitäten vor dem zuständigen Landtag alle (fast) gleich.

Zwei grundlegende Reformen der letzten Jahre haben diese Schwachpunkte wenigstens teilweise behoben: Erstens die unter dem Begriff „Bologna-Reform“ bekannte Umstellung der deutschen Studiengänge von dem bekannten Diplomsystem auf eine zweistufige Ausbildungsstruktur mit den Abschlüssen Bachelor und Master, und zweitens die unter dem Stich-

wort „Exzellenzinitiative“ bekannt gewordene Aufgabe des Prinzips der Gleichheit aller Universitäten, verbunden mit einer wettbewerbsbasierten Förderung ausgewählter Spitzenhochschulen.

Die Bologna-Reform

Im Jahre 1999 verpflichtete sich Deutschland gemeinsam mit 29 anderen europäischen Staaten, die Ziele der Bologna-Deklaration vom 19. Juni 1999, später allgemein als Bologna-Reform bezeichnet, bis zum Jahre 2010 umzusetzen. Die Bologna-Reform sieht mit dem neuen Bachelor- und Masterabschluss ein zweistufiges Studiensystem vor. Für Deutschland bedeutete dies das Ende des einstufigen Diplomabschlusses, der sich unter den bisherigen Anforderungen der Bildungspolitik und des Arbeitsmarkts durchaus bewährt hatte (allerdings nie zum Exportmodell wurde). Die neuen Herausforderungen an ein Hochschulstudium zur Vorbereitung der nachfolgenden Generationen auf den internationalen Wettbewerb setzten einen Prozess tiefgreifender und umfassender Veränderungen an den Hochschulen Europas in Gang. Dieser Prozess veränderte und verändert die Struktur der angebotenen Studiengänge, die Studieninhalte sowie die Organisationsabläufe in beträchtlichem Ausmaß.

Die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der *Humboldt-Universität* hatte sich im Rahmen dieses Reformvorhabens bereits im Jahr 2003 als eine der ersten Fakultäten bundesweit dazu entschlossen, die Umstellung auf Bachelor und Master vorzunehmen. Seither wurden Bachelorstudiengänge in Betriebs- und Volkswirtschaftslehre sowie Masterstudiengänge in Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, in „Economics and Management Science (MEMS)“, in Wirtschaftsinformatik und in Statistik eingeführt und akkreditiert.

Mit dem Bachelor kann nun in der Regel nach bereits sechs Semestern Vollzeitstudium der erste berufsqualifizierende Hochschulabschluss erworben werden. Die auf dieser Stufe vermittelten allgemeinen Schlüsselqualifikationen gewinnen neben den fachlichen Kenntnissen für eine erfolgreiche Tätigkeit in der Wirtschaft zunehmend an Bedeutung. So bilden jetzt z. B. Sprachunterricht, Projektmanagement, Präsentations- und Moderationstechniken, Zeit- und Selbstmanagement, die verstärkte Orientierung auf die Anwendung von theoretischem Wissen auf konkrete praktische Fragestellungen sowie die Einbettung von nationalen und internationalen Praktika und Studienaufenthalten feste Bestandteile der Curricula.

Der Master, der in der Regel auf vier Semester ausgelegt ist, kann entweder ein wissenschaftliches oder ein anwendungsorientiertes Profil vermitteln. Die erste Option ist für Studierende gedacht, die eine Laufbahn in Forschung und Lehre anstreben, letztere bereitet auf eine Führungsposition in Wirtschaft oder Verwaltung vor.

Es hat sich gezeigt, dass diese inhaltlichen und strukturellen Modifikationen eines tiefgreifenden Umdenkprozesses bedürfen, seitens der Lehrenden und der Studierenden ebenso wie seitens der Praxis. Wer dem neuen System heute noch grundsätzlich ablehnend gegenübersteht, übersieht, dass diese Reform – ungeachtet aller Schwächen in der gegenwärtigen Umsetzung – eine längst fällige Reaktion auf die politisch gewollte wie international sich längst vollziehende Erhöhung der Hochschulzugangquote darstellt. Sie trägt darüber hinaus den unterschiedlichen Begabungen, Interessenlagen und Karrierevorstellungen der Studierenden weitaus besser Rechnung. Noch werden häufig aus Mangel an Informationen und Erfahrung wie auch aus fehlendem Mut zu Neuem die Chancen unterschätzt, die sich durch diese an den Bedürfnissen der Wirtschaft, des Arbeitsmarkts und der Gesellschaft ausgerichtete Neustrukturierung der europäischen Hochschullandschaft bieten.

Die zweistufige Bologna-Struktur mit der Sollbruchstelle zwischen Bachelor- und Masterstudium bietet weit mehr Flexibilität als einstufige Diplom- und Magisterstudiengänge, die in der Praxis nur selten in der Regelstudienzeit abgeschlossen wurden. Mit dem Bachelor kann bereits nach drei Jahren ein berufsqualifizierender Abschluss erworben werden. So mancher wird mit dem Bachelorzeugnis in der Tasche zu dem Schluss kommen, dass nun genug studiert sei und in der Praxis attraktivere Alternativen rufen, die mehr Lebensglück – und oft auch ein höheres Einkommen – versprechen als zwei weitere Jahre akademischen (und unbezahlten) Studiums. Andere werden den Übergang vom Bachelor zum Master zum Anlass nehmen, die Fachrichtung, den Studienort oder den Hochschultyp zu wechseln, denn nach drei Jahren Bachelorstudiums weiß man oft genauer, was man will als zur Zeit des Abiturs. Die Studierenden können jetzt selbst entscheiden, welchen Weg sie gehen wollen. Diese Flexibilität sollte auch einen Beitrag dazu leisten, dass die bisher zu verzeichnenden hohen Abbrecherquoten in den Diplom- und Magisterstudiengängen deutlich gesenkt werden.

Inzwischen wurde in Deutschland die große Mehrheit der traditionellen Studiengänge auf Bachelor und Master umgestellt. Dieser Prozess scheint kaum mehr umkehrbar. Die derzeit zweifellos noch bestehenden Probleme in der Umsetzung, seitens der Lehrenden und Studierenden ebenso wie seitens der Unternehmen, dürfen in Anbetracht der Komplexität des Reformprozesses nicht überbewertet werden. Allerdings bedarf es der Bemühungen und des Engagements aller Akteure, diesen Prozess schnell und wirkungsvoll zum Erfolg zu führen.

Große deutsche Unternehmen gingen früh mit gutem Beispiel voran, wie z. B. die bereits 2004 auf den Weg gebrachte Initiative „Bachelor Welcome“ der deutschen Wirtschaft zeigt. Ein System von Traineeprogrammen sorgt für die weitere Entwicklung der mit einem Bachelor-Abschluss eingestellten Mitarbeiter gemäß den differenzierten Anforderungen der Unternehmen. Ein Master wird für eine erfolgreiche Laufbahn im Unternehmen nicht vorausgesetzt. Vielmehr wird verstärkt auf „Training on the Job“ gesetzt, um die jungen Hochschulabsolventen auf die konkreten Anforderungen vor Ort vorzubereiten.

Mittlere und kleinere Betriebe stehen den neuen Abschlüssen hingegen noch zurückhaltend gegenüber. Fundierte und gezielte Informationen über Chancen und Probleme des neuen Ausbildungssystems, begleitet von Erfahrungsberichten aus anderen Unternehmen sind wichtige Hilfestellungen, um den eingeschlagenen Weg zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen.

Die Exzellenzinitiative

Im Jahr 2004 wurden von der damaligen Wissenschaftsministerin *EDELGARD BULMAHN* die ersten Überlegungen zur Ausschreibung eines Forschungswettbewerbs unter den deutschen Universitäten angestellt. Mit der Förderung universitärer Spitzenforschung im Rahmen der später so genannten „Exzellenzinitiative“ sollten Leuchttürme der Wissenschaft in Deutschland entstehen, die auch international ausstrahlen. Insgesamt wurden für die erfolgreichen Universitäten 1,9 Mrd. EUR zur Verfügung gestellt, 75 % davon direkt vom Bund.

Die Auswahl erfolgte in zwei Runden 2006 und 2007 unter Federführung der *Deutschen Forschungsgemeinschaft* und des Wissenschaftsrats und unter Einbeziehung hoch renommierter in- und ausländischer Wissenschaftler. Die Förderung wurde auf drei Förderlinien aufgeteilt:

- Graduiertenschulen für den wissenschaftlichen Nachwuchs dienen der Einrichtung strukturierter Promotionsprogramme innerhalb eines exzellenten Forschungsumfeldes und eines breiten Wissenschaftsgebietes. Insgesamt 40 Graduiertenschulen erhalten jeweils durchschnittlich etwa eine Million Euro pro Jahr, insgesamt stehen für diesen Bereich also jährlich 40 Mio. EUR zur Verfügung.
- Mit Exzellenzclustern sollen an den Universitäten international sichtbare und konkurrenzfähige Forschungs- und Ausbildungseinrichtungen etabliert werden, die mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Fachhochschulen und der Wirtschaft kooperieren. Für jeden der 37 geförderten Cluster stehen pro Jahr durchschnittlich 6,5 Mio. EUR zur Verfügung, in Summe damit insgesamt 195 Mio. EUR pro Jahr.
- Mit der Förderung von Zukunftskonzepten zum Ausbau universitärer Spitzenforschung soll das Forschungsprofil von neun ausgewählten Universitäten (umgangssprachlich „Eliteuniversitäten“ genannt) weiter gestärkt werden. Voraussetzung war, dass eine Hochschule mindestens ein Exzellenzcluster und mindestens eine Graduiertenschule aufweisen kann. Darüber hinaus wurde eine schlüssige Gesamtstrategie gefordert, wie die Universität zu einem weltweit anerkannten "Leuchtturm der Wissenschaft" aufsteigen kann. Für diesen Bereich werden insgesamt etwas über 200 Mio. EUR pro Jahr aufgewandt, d. h. der Umfang je Fördervorhaben liegt bei durchschnittlich gut 20 Mio. EUR pro Jahr.

Für die *Humboldt-Universität* war das Ergebnis, wie für alle anderen ostdeutschen Universitäten auch, eher ernüchternd. Zwar gehörte die Humboldt-Universität in den ersten beiden Förderlinien zu den erfolgreichsten Deutschlands: Das Gesamtergebnis von vier Graduiertenschulen und zwei Clustern wurde von nur wenigen deutschen Universitäten übertroffen. In der prestigeträchtigen dritten Förderlinie erreichte die Humboldt-Universität zwar die letzte Runde, ging am Ende aber leer aus. In der Begründung wurde deutlich, dass zumindest manche Gutachter hierfür auch die ostdeutsche Vergangenheit der Universität verantwortlich machten – letztlich war vor 1989 eine Einbettung in den internationalen Forschungskontext nur in Ausnahmefällen gegeben, und die 17 Jahre zwischen Mauerfall und Wettbewerb reichten nach Ansicht der Gutachter nicht aus, diesen Rückstand aufzuholen.

Dass diese Begründung vor dem Hintergrund der durchgreifenden personellen und strukturellen Erneuerungen, denen sich alle ostdeutschen Universitäten unterzogen haben, nicht durchweg auf Zustimmung stieß, ist leicht nachzuvollziehen. Viele Vertreter der ostdeutschen Universitäten waren vielmehr der Ansicht, dass gerade diese aufgrund des erfolgten Neuanfangs und der tief greifenden Reformen die interessantesten Visionen und das höchste Potenzial aufzuweisen hatten. So hatten die ostdeutschen Universitäten nicht nur in der Forschung aufgeholt, sondern auch im Bereich der Prozessreorganisation sowie bei der Einführung leistungsorientierter Anreize erhebliche Fortschritte gemacht. Finanz- und zunehmend auch Personalmittel werden aufgrund von nachgewiesenen Erfolgen in Forschung und Lehre auf die Fakultäten und nachfolgend auf die Lehrstühle verteilt. Regelmäßig erscheinende Analysen weisen für alle Universitätsangehörigen klar nach, welche Lehrstühle Leistungsträger sind und an welchen Lehrstühlen Verbesserungspotenzial konstatiert werden muss. Eine derartige Transparenz und Anreizorientierung sucht an den meisten westdeutschen Universitäten noch ihresgleichen. Im Falle der Humboldt-Universität, aber auch im Falle von mehreren anderen ostdeutschen Hochschulen wie z. B. der *Technischen Universität Dresden*, spiegelte sich diese Reformarbeit auch bereits in diversen internationalen Rankings wider.

Die Juroren sahen diese Fortschritte nicht als ausreichend an, und dies muss auch als Kompliment für die erfolgreichen westdeutschen Mitbewerber aufgefasst werden. Die ausgezeichneten Universitäten in München, Aachen, Karlsruhe, Heidelberg, Freiburg, Göttingen und Konstanz haben in allen relevanten Indikatoren (u. a. Publikationen, Attraktivität für Gastforscher) auch im internationalen Vergleich sehr gut abgeschnitten. Es bleibt zu hoffen, dass ostdeutsche Universitäten in der nächsten Wettbewerbsrunde diese Schatten hinter sich lassen können und auch in der dritten Förderlinie reüssieren werden.

Aber der Wettbewerb sorgte auch völlig unabhängig von der speziellen Situation der ostdeutschen Hochschulen für Furore. Letztlich ist die Prämisse des Wettbewerbs geradezu als Sensation zu bezeichnen. Zum ersten Mal seit Kriegsende wird offiziell anerkannt, was allen Eingeweihten von je her bekannt war: nämlich, dass es enorme Qualitätsunterschiede zwischen den deutschen Universitäten gibt, was die Forschung angeht, und dass diese Qualitätsunterschiede auch unterschiedliche Finanzierungsniveaus rechtfertigen. Insofern darf der Wettbewerb ungeachtet der Positionierung der eigenen Universität als enormer Fortschritt verstanden werden. Hat er doch ein Ringen um internationales Renommee und Sichtbarkeit entfacht und dabei Kräfte freigesetzt, die ohne den Wettbewerb in kleineren Einzelaktivitäten verpufft wären. Auf eine Fortsetzung ist zu hoffen. Dabei muss gleichzeitig die zweite Kernaufgabe der Universitäten neben der Forschung – die Lehre – durch geeignete Anreizmechanismen als bisher weiter gefördert werden.

5 Fazit

Die deutschen Universitäten befinden sich im Umbruch. Nach den durch die Wende hervorgerufenen Umwälzungen – vor allem, aber nicht nur, an den ostdeutschen Universitäten – haben die Bologna-Reform und die Exzellenzinitiative dafür gesorgt, dass in Forschung und Lehre neue Wege eingeschlagen werden. Eine Konstante bei den diversen Umstrukturierungen ist die konsequente Orientierung an internationalen Standards. Im Bereich Lehre und Studium wurde mit der Umstellung auf das Bachelor-Master-System der Anschluss an die international etablierten Strukturen vollzogen. In der Forschung werden bei Vergleichen wesentlich stärker als in der Vergangenheit internationale Maßstäbe herangezogen. Vergleichende Analysen zwischen Hochschulen, zwischen Fachbereichen und auch zwischen Hochschullehrern sind inzwischen gang und gäbe und werden zunehmend auch zur leistungsorientierten Allokation von Personal- und Sachmitteln herangezogen. Ungeachtet der Fortschritte der letzten Jahre gibt es aber noch viel zu tun.

Erstens ist bei der gewünschten Hinwendung zu einem leistungsorientierten System, unter dem leistungsstärkere Einheiten mehr Mittel erhalten als leistungsschwächere, darauf zu achten, dass den weniger leistungsstarken Einrichtungen nicht die Existenzgrundlage entzogen wird. Dass an vielen Standorten in Deutschland erfolgreich gelehrt und geforscht wird, ist eine wichtige Stärke des deutschen Systems, das uns insbesondere auch von den USA unterscheidet. Diese Stärke sollte nicht ohne Not aufs Spiel gesetzt werden. Ziel muss daher sein, exzellente Leistungen in Lehre und Forschung besonders zu fördern, ohne in der Breite Kompromisse zu machen. Wie im Sport braucht Deutschland auch in Lehre und Forschung Spitze und Breite zugleich.

Zweitens sind die erkannten Schwächen der Bologna-Reform zu beheben, ohne das Kind mit dem Bade auszuschütten. Derzeit (Mitte 2009) beobachtet man oft eine kaum nachvollziehbare Verherrlichung des Diplom-/Magistersystems der alten Bundesrepublik. Die Bologna-Reform hat wesentlich dazu beigetragen, einige der allgemein anerkannten Schwächen dieses Systems zu beheben – beispielhaft seien hier die langen Studienzeiten und die hohen Abbrecherquoten benannt. Geeignete Maßnahmen sollten im Rahmen der Reform mehr als bisher sicherstellen, dass insbesondere die internationale Mobilität eine besondere Förderung und Unterstützung erfährt. Auch Praktika sollten sich flexibel in ein Studium integrieren lassen, ggf. auch unter einer kontrollierten Verlängerung der Studiendauer. Dies darf aber nicht auf Kosten der Studierbarkeit und der Planbarkeit eines Studiums gehen, das von der großen Mehrzahl aller Fälle von den Studierenden als Vorbereitung für einen Beruf in der Wirtschaft oder öffentlichen Verwaltung wahrgenommen wird.

Drittens muss der eingeschlagene Weg, Universitäten von den Behörden, die sie einmal waren, in Orte des kreativen und kompetitiven Schaffens zu verwandeln, dezidiert weiter verfolgt werden und sich auch in Struktur- und Prozessveränderungen niederschlagen. Viele Prozesse dauern nach wie vor viel zu lang. So sind für Besetzungen von Professuren Bearbeitungszeiten von ein bis zwei Jahren die Regel, und selbst die Beschaffung eines Buches kann sich über Monate hinziehen. Mehr Flexibilität bei der Zweckbindung von Haushaltsmitteln, mehr Vertrauen in die Leistungsträger statt übertriebener Kontrolle, Verschlinkung von Prozessen sowie Terminvorgaben für die in die Prozesse eingebundenen Gremien sind nur einige Optionen für eine erfolgreiche Transformation der deutschen Universität in das 21. Jahrhundert.

Quellenverzeichnis

- ERHARDT, M. (2002a): Ost und West in einem Land: Berlin – Der „Masterplan“ zu Beginn der 90er Jahre, Einführungsreferat im Rahmen des Symposiums „Zum Stand der Wissenschafts- und Hochschulpolitik“, 8./9.02.2002, Berlin 2002.
- ERHARDT, M. (2002b): Zum Stand der Wissenschafts- und Hochschulpolitik, Eröffnungsrede beim Symposium am 8./9. Februar 2002, Berlin 2002.
- HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN (1989a): Aktenbestand der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin, Dekanat, Berlin 1989.
- HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN (1989b): Aktenbestand der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin, Dekanat, Arbeitspapier vom 22.12.1989, Berlin 1989.
- HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN (1990a): Aktenbestand der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin, Dekanat, Arbeitsentwurf vom 16.01.1990, Berlin 1990.
- HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN (1990b): Aktenbestand der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin, Dekanat, Strategische Entwicklungslinien in Lehre und Forschung an der Sektion Wirtschaftswissenschaften, Entwurf, Februar 1990, Berlin 1990.

- HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN* (1990c): Aktenbestand der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin, Dekanat, Brief vom 22.06.1990, Berlin 1990.
- HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN* (1991): Aktenbestand der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin, Dekanat, Protokoll der 4. Sitzung der SBK am 08. Juli 1991 zum Neuaufbau des Fachbereiches Wirtschaftswissenschaften an der Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin 1991.
- HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN* (1998): Hochschulstrukturplan, Berlin 1998.
- KLINZING, K./BÖHME, P./RICHTER, F.* (1996): Der Akademische Mittelbau an der Humboldt-Universität zu Berlin im Transformationsprozess. Ergebnisse einer Fallstudie 1994, in: Schriftenreihe des *WISSENSCHAFTSSOZIOLOGIE UND -STATISTIK E. V.* (Hrsg.), Der universitäre akademische Mittelbau. Arbeitsaufgaben – Beschäftigungsverhältnisse – Arbeitsbedingungen, Heft 9, Berlin 1996.
- KOLLOCH, K.* (2001): Abwicklung und Neuaufbau der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin zwischen November 1989 und Dezember 1993, in: *THIESSEN, F.* (Hrsg.), Zwischen Plan und Pleite. Erlebnisberichte aus der Arbeitswelt der DDR, Köln/Weimar/Wien (2001).
- SENATSVORWALTUNG FÜR WISSENSCHAFT UND FORSCHUNG* (1993): Berliner Hochschulstrukturplan 1993, Berlin 1993.
- SENATSVORWALTUNG FÜR WISSENSCHAFT UND FORSCHUNG* (1995): Presseerklärung vom 25.01.1995, Berlin 1995.