

## „Gute Ideen, die nichts kosten“

Mein Wunsch für das Jahr 2023 an die Ampel-Koalition ist, dass sie Reformpotenziale in den Blick nimmt, die das Hochschulmanagement betreffen. Dafür ist ein erweitertes Rollenverständnis des Bundesministeriums für Bildung und Forschung nötig – dann könnten manche Verordnungen getrost entfallen und Platz machen für neue Konzepte



Foto: Sirko Junge

Die Ampel-Koalition ist gut ein Jahr im Amt. Im Koalitionsvertrag standen für Hochschulbildung und Wissenschaft viele gute Ideen. Einige davon sind umgesetzt, so die Dynamisierung des Zukunftsvertrags und die Fortführung der Exzellenzstrategie. Beim Bafög war es bisher nur die kleine Reform, bei der Deutschen Agentur für Transfer und Innovation (DATI) klemmt es. Mit größeren Digitalisierungsprogrammen wird es offenbar gar nichts. Es fällt auf: Wir reden vor allem über Geld. Ich würde der Spitze des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) zum Einjährigen wünschen, dass sie die Reformpotenziale mit in den Blick nimmt, die dem Hochschulmanagement das Leben erleichtern und mit ihm zusammen umsetzbar sind – und die erst einmal wenig oder nichts kosten, außer natürlich Zeit, Arbeit und Nerven.

So könnte man beispielsweise endlich die Kapazitätsverordnung einmotten. Die Länder sollten Vereinbarungen über Studienplatzkapazitäten mit den Hochschulen treffen, aber diese sollten ihre Personal- und Studienplatzkapazitäten autonom managen und als Teil ihrer Produktpolitik auch die Betreuungsrelationen gestalten können. Auch könnte der Bund in seinen Förderprogrammen mit den flexiblen Regeln der Globalhaushalte der Länder gleichziehen, statt weiter zu starre Titelwirtschaft zu betreiben. Strategische, mehrjährige Finanzplanung wäre dann aus einem Guss möglich und kein Bundesrechnungshof könnte mehr die für die Finanzsteuerung wichtige Bildung von Rücklagen zur unwirtschaftlichen Verschwendung von Geld erklären.

Ein anderes Problem: Das Lehrmanagement der Hochschulen bekommt flexible und vernetzte Übergänge zwischen den Bildungswegen noch zu wenig hin, weil

sich Hochschulen und Träger beruflicher Bildung junge Menschen eher gegenseitig abjagen statt zu kooperieren. Am Tisch des BMBF könnte die Vision eines kooperativen, durchlässigen Systems nachschulischer Bildung entwickelt werden, an dem beide Seiten mitarbeiten und in dem die berufliche Bildung endlich dazu bewegt wird, ihre Angebote wie die Hochschulen zu modularisieren. Schließlich könnte das BMBF als Multiplikator dafür sorgen, dass die Ergebnisse seiner großen Förderprogramme noch mehr in die Breite getragen werden. Beispiel Qualitätsoffensive Lehrerbildung: Hier sind Innovationen in der Gestaltung von Lehrerbildung von höchster Qualität herausgekommen. Das BMBF könnte zusammen mit dem Hochschulmanagement nun als Follow-up den bundesweiten Austausch darüber initiieren, durch Etablierung von Netzwerken, Benchmarking, kollegiale Beratung und Transferplattformen. Gut, das ist nicht ganz kostenlos, aber über die Skalierungseffekte in höchstem Maße effizient.

Diese Ideen setzen allerdings voraus, dass wir und vor allem die Akteure des BMBF sich selbst nicht allein als Finanzier und wichtiger Mobilisierer für Hochschulgelder begreifen, sondern das Rollenverständnis um Facetten wie Moderator, Deregulator oder Multiplikator erweitern. Daraus ergeben sich wertvolle Verbesserungen, die gar nicht so teuer sind und Quick Wins versprechen. Eigentlich eine so unschlagbare wie seltene Kombination, für die nicht nur das Hochschulmanagement 2023 dankbar wäre.

### PROF. DR. FRANK ZIEGELE

ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.  
frank.ziegele@che.de, www.che.de