

Zehn Jahre Bologna – zehnmal „Wozu das Ganze?“

Zehn Jahre nach ihrem Auftakt ist die Bologna-Diskussion in Deutschland endlich an ihrer Kernfrage angekommen: **Wozu das Ganze?** Warum und mit welchen Zielen sollen Hochschulen und ihre Lehrenden Studiengänge umstellen, neu gestalten, weiter entwickeln?

Dass diese Fragen immer noch offen sind, zeigt sich in der Praxis. Bunt gemischte Kommissionen sitzen da zusammen, starten mit Elan oder auch mit Widerwillen, stürzen sich in Inhalte, verheddern sich in Details, wundern sich, streiten miteinander – und landen immer wieder bei Grundsatzdiskussionen, in denen völlig unterschiedliche Auffassungen ungebremst aufeinander prallen. Sie kommen „trotzdem“ oft zu guten Ergebnissen, manchmal auch nicht, und das meiste wird ohnehin mit der Zeit nachgebessert. Aber in welche Richtung? **Was ist denn hier gut, und was ist schlecht?**

Eine organisationstheoretische Analyse ist dieser Unterschiedlichkeit auf den Grund gegangen. Heraus kamen zehn „Metamodelle“ über die Vorstellungen, was hochschulische Veränderungsprojekte wie Bologna sollen. Metamodelle beschreiben, von welchen Vorannahmen die Akteure (z.B. Ministerien, Lehrende, Studierende) ausgehen, an welchen Werten sich für sie der Erfolg der Veränderung bemisst. Metamodelle sind häufig implizit und den Akteuren nicht einmal bewusst – erst wenn unterschiedliche von ihnen aufeinander treffen, wird es brisant. So wie bei Bologna.

Individuum im Fokus		Ziele, Werte, Erfolgskriterien
1	Job-Person-Fit-Ansatz	▶ individuelle Effektivität
2	Grenzüberschreitungsmodell	▶ persönliches Wachstum
3	Selbstorganisationsmodell	▶ Freiheit und Selbstbestimmung
Organisation im Fokus		Ziele, Werte, Erfolgskriterien
4	rationale Problemlösung	▶ Logik und Vernunft
5	Kontingenzansatz	▶ institutionelle Verantwortung
6	Investitionsmodell	▶ Return on Investment
7	systemischer Ansatz	▶ Flexibilität und Kohärenz
Funktion im Fokus		Ziele, Werte, Erfolgskriterien
8	Evolutionsmodell	▶ institutionelle Selbstorganisation
9	symbolische Politik	▶ Legitimierung und Akzeptanz
10	Wissenschaftsmodell	▶ Erkenntnis

Metamodelle bei hochschulischen Reform- und Entwicklungsprojekten (Quelle: Schmidt, B., 2007. Personalentwicklung an der Hochschule: Zehn Wege in ein unentdecktes Land. die hochschule: journal für wissenschaft und bildung, 16 (2), 125-153.)

Individuen zwischen Effektivität, Wachstum und Selbstbestimmung

Drei Metamodelle stellen die **Individuen** in den Fokus, zum Beispiel die Studierenden bei der Entwicklung eines Bologna-konformen Master-Studiengangs: (1) Nach dem **Job-Person-Fit-Ansatz** soll der Studiengang die individuelle Effektivität sicherstellen, den Studierenden helfen, ein vorab definiertes Kompetenzprofil in angemessener Zeit zu erreichen. Gut ist alles, was messbar zum Erwerb diesen Kompetenzen beiträgt. (2) Das **Grenzüberschreitungsmodell** sieht demgegenüber das Studium als Impuls zum

persönlichen Wachstum. Hier ist vieles nicht messbar. Gut ist, was den Studierenden hilft, eine neue geistige, intellektuelle oder emotionale Ebene zu erreichen, über sich selbst hinauszuwachsen. (3) Beim **Selbstorganisationsmodell** stehen Freiheit und Selbstbestimmung im Vordergrund. Gut ist das, was die Studierenden darin unterstützt, eigene Schwerpunkte und Lernziele zu definieren und jeweils dazu passende Lernangebote auszuwählen.

Hochschulen zwischen Logik, Investition, Verantwortung und Kohärenz

Vier Modelle sehen die Bologna-Reform als Aufgabe der **Hochschule als Organisation**: (4) Im Modell der **rationalen Problemlösung** soll die Hochschule den Bildungsbedarf ihrer Studierenden ermitteln und nach den Gesetzen der Logik und der Vernunft dazu passende Lernangebote bereitstellen. Gut ist alles, was systematisch entwickelt wurde, von der Bedarfserhebung bis zur Alumni-Befragung. (5) Der **Kontingenzansatz** sieht die Hochschule als Teil des Gesellschaftssystems: Dessen Anforderungen an die Hochschulausbildung haben sich verändert, also müssen sich auch deren Lehrangebote ändern. Gut ist alles, womit Hochschulen der veränderten gesellschaftlichen, kulturellen und wirtschaftlichen Realität verantwortungsvoll Rechnung tragen. (6) Im **Investitionsmodell** sollen Aufwand und Ertrag in ein optimales Verhältnis gebracht werden – Hochschulen sind quasi „Produktionsbetriebe“ für Absolventen/innen und deren Wissen. Besser ist, was bei gleichem Nutzen weniger Geld kostet oder was bei gleichen Kosten mehr Ergebnis bringt, die knappe Ressource „Lehrende“ optimal einsetzen hilft. (7) Der **systemische Ansatz** blickt über die Grenzen des einzelnen Studiengang hinaus und arbeitet darauf hin, dass die Hochschule insgesamt ein kohärentes Lehrangebot abliefert. Gut ist, was das Gesamtsystem (z.B. Lehre, For-

schung und Hochschulmanagement) im Blick behält und das Profil der Hochschule schärft, idealerweise auch das Vorher (z.B. Schule) und das Nachher (z.B. Beruf) berücksichtigt.

Bologna als symbolische Politik, Evolution oder Forschungsprojekt?

Schließlich beziehen sich drei Metamodelle auf den **Reformprozess an sich**: (8) Im **Evolutionsmodell** herrscht das Vertrauen, dass Zeit, Eigenverantwortung und die Selbstheilungskräfte der Hochschule schon irgendwie dafür sorgen werden, dass sich irgendwann die richtigen Studiengänge herausbilden. Gut ist, was diesen kreativen Entwicklungsprozess unterstützt und ihn nicht behindert. (9) Bei der **symbolischen Politik** sind die Studiengänge selbst nicht der entscheidende Punkt: Die Welt, die Politik und das Ministerium fordern Akkreditierungen und Gütesiegel – also liefern wir ihnen welche. Gut ist hier, was den formalen Anforderungen genügt und die Legitimität sichern hilft. (10) Die Betrachtungsweise der Reform als **Wissenschaft** schließlich sieht den Bologna-Prozess als riesigen Feldversuch mit der historischen Chance, endlich mehr über die Hochschule zu verstehen. Gut ist alles, was das Wissen um Lehr-Lern-Prozesse, um die Organisation der Hochschule und über Erfolg und Misserfolg von Reformprozessen erweitert.

All diese unterschiedlichen Haltungen und Wertvorstellungen treffen ungebeten und ungebremst aufeinander. Kein Wunder, dass Bologna wie auch all die anderen hochschulischen Reformprojekte (z.B. Promotionsphase, leistungsorientierte Vergütung, Hochschulautonomie) sehr dynamische Prozesse sind, die bisweilen zu Streitigkeiten führen und manchmal Ergebnisse zutage fördern, die Beteiligte, Betroffene und die Umwelt gleichermaßen in Erstaunen versetzen.

Über Grundannahmen und Zielvorstellungen verständigen

Spätestens, wenn die Akteure gänzlich Unterschiedliches „gut“ finden, sind Sie an einen Punkt gelangt, wo unterschiedliche Metamodelle aufeinander treffen. Wenn Sie vom völlig nebensächlichen Thema geradewegs zur Grundsatzdiskussion gelangen, sitzen vermutlich Anhänger verschiedener Metamodelle an einem Tisch.

Was tun? Versuchen Sie, sich frühzeitig (zum Beispiel: zum 10-jährigen Jubiläum der Reform) darüber auszutauschen, warum Sie das Ganze eigentlich tun. **Was versprechen Sie persönlich sich davon?** Von welchen Grundannahmen gehen Sie eigentlich aus? Möchten Sie in Ihrer Hochschule symbolische Politik betreiben, vertrauen Sie auf das Evolutionsmodell, glauben Sie an Grenzüberschreitungen oder möchten Sie gerne Ihr „Reformproblem“ rational lösen?

Es wird Ihnen nicht gelingen, dass alle sich auf dasselbe Metamodell verständigen, es sei denn, Sie machen Ihre Reform alleine – und selbst dann könnte es sein, dass Sie sich in mehreren Metamodellen zu Hause fühlen.

Aber es hilft Ihnen für Ihre Zusammenarbeit, die Annahmen und Zielvorstellungen der anderen kennen zu lernen. Manch Vorschlag oder Einwand, der Ihnen sonst höchst befremdlich vorkäme, wird dann verständlicher, die Schärfe aus der Diskussion herausgenommen. Schuldzuweisungen verlieren an Bedeutung, Lösungsideen werden greifbar.

Denn die Chance auf einen von allen getragenen oder zumindest nachvollzogenen Weg steigen, wenn Sie sich spätestens jetzt darauf verständigen, in welche Richtung und auf welches Ziel hin Sie eigentlich gehen möchten. Also noch einmal: **Wozu das Ganze?**



Dr. Boris Schmidt arbeitet als Berater, Trainer und Coach im Hochschulbereich.

Seine Forschungsarbeiten und Publikationen drehen sich um die Frage, was Menschen dazu bewegt, sich in den Elfenbeinturm der Wissenschaft hinein zu wagen, und was die Hochschule an Rückenstärkung bieten kann, damit sie sich dort zu Hause fühlen, respektvoll miteinander umgehen – und Dinge tun, die auch für das Leben außerhalb von Bedeutung sind.

Kontakt: schmidt@thema31.de, www.thema31.de.