

Grußwort

Prof. Dr. rer. pol. Detlef Müller-Böling

"Gibt es einen Unterschied zwischen Theorie und Praxis? Es gibt ihn - In der Tat!" Dieser Aphorismus von Werner Mitsch drückt für mich eine wesentliche Frage des Erfolgs von Universitätsabsolventen aus. Wissen allein genügt nicht. Es bleibt ungenutzt, wenn es nicht abgefragt wird oder wenn es in der Praxis mangels Abforderung nicht eingesetzt wird. Ich bin davon überzeugt, daß die Berufsfähigkeit unserer Bauwesen-Absolventen gut vorbereitet worden ist. Die Berufsfertigkeit müssen die Unternehmen ihnen vermitteln.

Ich spreche an dieser Stelle nur für den Bereich der Wissenschaft. Als Hochschullehrer habe ich in meiner Disziplin, den Wirtschaftswissenschaften, schon immer ein starkes Interesse am Dialog zwischen Praxis und Theorie gehabt - einem Dialog, der geradezu kennzeichnend für den Hochschultag der nordrhein-westfälischen Bauindustrie ist. Dieser praxis- und theoriegeleitete Dialog und die Bereitschaft dazu nimmt innerhalb unserer Universität einen großen Stellenwert ein. Deshalb trifft der Vorwurf, die Universitäten würden ihren Elfenbeinturm nicht verlassen, unsere Hochschule nicht. Ein weiteres Bild trifft ebenfalls nicht zu - ein Bild, das in jüngster Vergangenheit von einzelnen Medien und einzelnen Politikern entworfen wurde: Die deutschen Universitäten seien demzufolge ineffizient, die Studierenden angeblich nicht studierfähig und studierten deshalb zu lange, Hochschullehrer seien faul und nicht an Lehre interessiert. Der Beispiele ließen sich noch genügend nennen.

Dieses medial entwickelte und skizzierte Bild über die deutschen Universitäten ist ein Zerrbild! Ein Zerrbild, das entweder unwissentlich oder willentlich entworfen worden ist.

Eine an den künftigen Erfordernissen orientierte Hochschulpolitik verlangt klare Positionen, die dieses Zerrbild über die deutschen Universitäten nachhaltig korrigieren. Ich mache die notwendige Hochschulsteuerung an fünf Thesen fest:

1. Die Einheit von Forschung und Lehre ist als traditionelle Stärke der deutschen Universität aufrechtzuerhalten. Diese Einheit ist aus dem Lot geraten, von einer forschungsbezogenen Lehre hin zur wissensvermittelnden Lehre mutiert. Wir müssen zu einer breiten innovativen Interdependenz zurückkehren.
2. Unabdingbare Zugangsvoraussetzung für ein universitäres Studium bleibt das Abitur. Die Diskussion um die Hochschulzugangsberechtigung ist ein Scheingefecht, das von unseren wahren Problemen ablenken soll. Für jeden Bildungswilligen stehen bei uns ausreichende Nachqualifizierungsmöglichkeiten bis hin zur Universität offen.

Die folgenden Thesen beziehen sich auf eine stärkere wettbewerbs- und leistungsorientierte Steuerung der Universitäten:

3. Die Grundfinanzierung im Bereich der Lehre sollte über "Studien-Gutscheine" der Studenten erfolgen. Jeder Abiturient erhält mit seinem Abiturzeugnis einen "Studien-Gutschein", der ihm das Recht zu einem Studium an einer bundesdeutschen Hochschule gibt. Diesen Gutschein gibt er an der Universität seiner Wahl ab, die ihn im jeweiligen Wissenschaftsministerium einlösen kann. Auf diese Weise ist gesichert, daß erstens die Studentenströme frei und zweitens die Mittel der Nachfrage entsprechend fließen.
4. Das Universitätssystem muß insgesamt dereguliert werden, um handlungsfähiger zu werden. Anpassungen an veränderte Verhältnisse setzen Freiräume im Personal-, Haushalts- oder Prüfungsrecht voraus. Dabei dürfen weder der Beamtenstatus für Professoren noch das Jährlichkeitsprinzip des

Haushalts oder die jetzigen Prüfungs- und Studienordnungen mit Blick auf den kommenden europäischen Wettbewerb tabu sein.

5. Ein nach außen wettbewerblich orientiertes System bedingt auch nach innen eine Steuerung nach Leistungskriterien. Dies bedeutet eine Ressourcenverteilung nicht nur nach Studienanfängerzahlen, sondern auch nach Absolventenzahlen ebenso wie nach Forschungserfolgen, gemessen an Publikationen, Drittmitteln o.ä.

Eine auf diesen fünf Grundsätzen basierende Hochschulpolitik würde eine autonome, sich selbst steuernde Entwicklung der Universitäten ermöglichen, die allemal erfolgreicher sein wird als eine auf Dirigismus und Außensteuerung ausgerichtete Politik. Kurzum: Wir brauchen Motivationsschübe statt überflüssigen Dirigismus!

Natürlich sind alle Universitäten überlastet, dennoch will ich mich bewußt nicht in den Chor der ewigen Jammerer einreihen. Alle Welt sieht, daß wir noch da sind und daß wir immer noch Absolventen in die Berufswelt hinausschicken. Das ständige Lamento wird sich auf Dauer nur schädlich für uns auswirken.

Im folgenden möchte ich einige Ausführungen machen, die eine Brücke von der Universität zur Industrie schlagen. Erfolgreiche Unternehmen haben ihre Lücke im Markt gefunden, ihren Platz besetzt. Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren ihre Energien und Potentiale auf unbefriedigte Marktwünsche und können dies meistens besser als die Konkurrenz. Dabei haben sie relative Wettbewerbsvorteile, die häufig durch eine Konzentration auf zentrale Marktprobleme zurückzuführen sind.

Dabei ist es wichtig, sich vor Augen zu führen, daß diese Wettbewerbsvorteile nur relativ oder - anders ausgedrückt - nur sehr klein sein müssen.

Meinen Studenten erkläre ich das immer so: Zwei Männer auf der Jagd in der kanadischen Wildnis sehen plötzlich einen riesigen, finster (weil hungrig) dreinblickenden Bären auf sich zukommen. Da öffnet der eine seinen Rucksack und sucht etwas. Er suche seine Rennschuhe, beantwortet er die Frage des anderen. "Damit wirst Du doch nicht schneller als der Bär." "Das", erwidert der andere, "brauche ich auch nicht, aber ich bin schneller als Du!"

Dies ist eine Krisensituation. Der eine hat die Chance ergriffen und wird sich vermutlich einen relativen Vorsprung erarbeiten.

Wenn ich jetzt bereits bei Produkten, Märkten und Konkurrenz bin, dann müssen wir uns eingestehen, daß ein Teil der Krise, mit der wir es zu tun hatten oder haben, eine Krise des strategischen Managements ist. Wenn ich so neutral den Begriff des Managements erwähne, dann kann ich auch nicht umhin zu sagen: der Manager. Ursache hierfür ist meines Erachtens eine falsche Sichtweise, eine Sichtweise, die sich zu sehr auf Produkte und zu wenig auf die Probleme der Kunden orientiert.

Nicht das Produkt, seine Verbesserung, seine kostengünstigere Herstellung oder Förderung darf im Mittelpunkt strategischer Überlegungen stehen, sondern das Anwenderproblem, das Problem des Kunden muß im Zentrum aller strategischen Planungen liegen. Das ist eine völlig andere Sichtweise.

Wenn ein Rasenmäher-Produzent strategische Planung aus produktorientierter Sicht betreibt, dann wird er sich die Konkurrenten anschauen, andere Produkttechnologien, vielleicht Luftkissenrasenmäher oder unterschiedliche Antriebsaggregate wie elektrischer Strom, Benzin oder Gas. Er wird die Sichern einerseits

noch schärfer und andererseits noch mehr fußgeschützt machen. Er wird aber nicht beobachten, ob die chemische Industrie einen Rasenwachstumshemmer entwickelt, den man nur über den Rasen spritzt, so daß der Rasen immer stoppelkurz bleibt. Dies wird einer produktorientierten Konkurrenzanalyse völlig entgehen. Eine an den Kundenproblemen orientierte Sichtweise kann dies aber keineswegs ausblenden. Im Gegenteil: das Kundenproblem würde auf diese Weise sehr viel besser ohne aufreibende, stundenlange Arbeit gelöst.

Dieses im übrigen nicht fiktive Beispiel aus der Konkurrenzanalyse des Rasenmäher-Herstellers Stihl zeigt folgendes: Wichtig ist es für das Unternehmen, Kundenprobleme zu lösen und nicht Produkte herzustellen. Das führt dazu, Kundenprobleme zu suchen und zu lösen, und zwar, wenn man länger am Markt agieren möchte, möglichst Kundenprobleme, die eine langfristig wirkende stabile Entwicklung garantieren.

Gesucht sind also Kundenprobleme, die sich nicht ändern. Was sich dann ändert, sind die Lösungen für diese Kundenprobleme. Die Bauunternehmen haben ein seit Menschheitsgedenken stabiles Kundenproblem: Ein Dach über dem Kopf zu wissen. Wir hausen eben nicht mehr in Höhlen oder Zelten, sondern in Häusern. Aber wie vielfältig sehen die aus? Und in welcher besonderen Weise nimmt sich die Bauindustrie des Kundenproblems an! Da werden nicht mehr nur Mauern hochgezogen, sondern da werden - weil es der Kunde offensichtlich so will - Finanzierungen geplant und realisiert, Bauplanungen vorgenommen, da gibt es einen Generalunternehmer, weil der Bauherr sich nicht mit allen Einzelgewerken herumschlagen will.

Ich möchte noch auf einen weiteren Punkt im Zusammenhang mit Krisen und Chancen zu sprechen kommen. Immer, wenn sich in unserer Wirtschaft Strukturwechsel abzeichnen, haben mittelständische Unternehmen ihren unübersehbaren - ich will deutlich sagen - den entscheidenden Anteil.

Die besonderen Vorzüge der großen, gereiften Unternehmen bestehen in der funktionsfähigen, arbeitsteiligen Organisation, in der Markt- und Technologie-Erfahrung, in finanziellen Ressourcen sowie Kostenvorteilen etwa in der Großproduktion oder im Marketing. Die Potentiale kleiner und mittlerer, jung oder jung gebliebener Unternehmen bestehen in

- dem Sendungsbewußtsein im Hinblick auf das Produkt oder das Patent,
- der Tradition bei Familienunternehmen und
- der Innovationsfähigkeit und Flexibilität.

Hier gibt es kein "Management by Pingpong", d. h. jeden Vorgang zurückspielen, bis er sich von selbst erledigt. Hier wird entschieden. Hier wird konsequent - im Sinne von Verantwortung tragen für die Konsequenzen - entschieden.

In diesem Zusammenhang kann ich den Bedeutungsgehalt von Unternehmensgrundsätzen nicht negieren. Etwa zwölf Prozent der deutschen Unternehmen haben eine schriftlich formulierte Unternehmenszielsetzung, eine Firmenphilosophie, die den Mitarbeitern bekannt ist. Gerade diese Unternehmen haben einen Gewinn, der um 46 Prozent über dem Durchschnitt der Branche liegt.

Wir alle wissen: Wichtig ist die intensive, gezielte individuelle Fortbildung für alle Mitarbeiter. Sie hat einen hohen Stellenwert für die Unternehmenskultur und zeigt dem Mitarbeiter, daß er für das Unternehmen wichtig ist und daß er eine langfristige Perspektive im Unternehmen hat. Das fördert die Leistungskraft des Mitarbeiters, fördert seine Motivation und gibt ihm das Gefühl, ein wichtiger Teil des Ganzen zu sein.

Heute wird viel von Unternehmenskultur gesprochen. Ich selbst bemühe mich innerhalb der Universität Dortmund darum, das Spezifische dieser Organisation, das individuell Sinnhafte für die rund 25.000 bei uns beschäftigten Menschen, herauszustellen und stärker bewußt zu machen.

Was unterschiedliche Unternehmenskulturen ausmacht, will ich Ihnen anhand einer kleinen Geschichte verdeutlichen: Drei Männer auf einer Baustelle verrichten die gleiche Arbeit. Da kommt jemand vorbei und fragt: "Was macht ihr denn da?" Der erste antwortet: "Ich kloppe Steine kaputt!" Der zweite sagt: "Ich arbeite hier, um leben und essen zu können!" Der dritte schwärmt mit leuchtenden Augen: "Ich helfe, eine große Kathedrale zu bauen!" Zugegeben, diese Geschichte trägt pathetische Züge, aber der Kern ist absolut schlüssig.

Unsere Gesellschaft befindet sich mittlerweile in einem Prozeß des lebenslangen Lernens. Unser Leben und Arbeiten wird immer komplexer und verlangt immer mehr Rückbezüge - nicht nur zwischen verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen im Sinne eines ganzheitlichen Denkens, sondern auch zwischen Theorie und Praxis. Schon deshalb begrüße ich es außerordentlich, daß der Hochschultag 1992 der nordrhein-westfälischen Bauindustrie in den Räumen der Universität Dortmund stattfindet.

Bauingenieure und Architekten von morgen müssen disziplinübergreifend und systemanalytisch denken und arbeiten. Sie sind gewissermaßen kleine personifizierte kybernetische Kleinzellen, die mehrere Wissenschaftsdisziplinen in das tägliche Arbeiten mit einfließen lassen müssen. Dazu zähle ich insbesondere Management- und Ökologiekennntnisse. In Seminaren des BWI-Bau erhalten die Teilnehmer diese Weiterbildung in Verbindung mit Schlüsselqualifikationen für konkrete und in der Praxis zumeist kurzfristig auftauchende Entscheidungssituationen. Ich nenne hier stellvertretend die Stichworte Projektentwicklung, Arbeitsvorbereitung oder kostenorientierte Steuerung.

In unserer Universität, insbesondere im Fachbereich Bauwesen, bemühen wir uns um dieses vernetzte Denken während des Studiums. Entscheidend bleibt der Mensch, d. h. auch der Nachwuchs für die Bauindustrie. Die angehenden Bauingenieure und Architekten müssen über eine besonders differenzierte Wissensbasis verfügen. Ansonsten sind die umfangreichen Anforderungen nicht zu erfüllen. Wir, d. h. die Hochschullehrer, bemühen uns in der Universität Dortmund um die Vermittlung eines umfassenden Wissens; denn qualifizierte Ausbildung sicherzustellen - das ist unsere Aufgabe. Den Bedürfnissen und Anforderungen der Kunden zu genügen, diese Aufgabe kommt der Bauindustrie zu. Die hierfür erforderliche Fort- und Weiterbildung der Bauingenieure und Kaufleute im Baugewerbe zu sichern und zu entwickeln, ist dann Aufgabe von Einrichtungen wie dem BWI-Bau.

Ich wünsche Ihnen allen einen erfolgreichen Hochschultag. Die Ergebnisse der hier gehaltenen Vorträge und anschließenden Diskussion werden in den Studienalltag unserer Universität einfließen und damit zum Nutzen unserer Studierenden verwendet werden können - dessen bin ich sicher.