

# Der Rebell in den Mühlen der Ebene

Viele Jahre waren Detlef Müller-Böling und das von ihm geleitete Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) die Heizer der Hochschulreform. Zum zehnten Geburtstag des CHE sind viele der einst revolutionären Forderungen zum Mainstream geworden – und dennoch unerfüllt.

von Marco Finetti

**N**ein, er kann, er will es nicht mehr hören, das Wort vom „heimlichen Bildungsminister“. Der Titel, vor Jahren von einem Betrachter der Szene verliehen und schnell zum Selbstläufer geworden, sei

Eben das versuchen Detlef Müller-Böling und das von ihm geleitete Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) nun seit zehn Jahren, mal mit mehr, mal mit weniger Erfolg. Im Februar 1994 traten sie auf der hoch-

Bertelsmann-Stiftung. Nach der Vorstellung des Centrums und seines Leiters lud Reinhard Mohn, Patriarch des Gütersloher Weltkonzerns, zum Stehimbiss vor die Tür des holzgetäfelten Tagungssaals.

Ihr Zehnjähriges feiern das CHE und Müller-Böling Ende April in der Neon-Atmosphäre eines Berliner Kongresszentrums mit Pomp und Prominenz, und einem zweitägigen Symposium.

Zehn Jahre sind, so weiß auch Müller-Böling, „an sich keine lange Zeit“ für die deutschen Hochschulen, die schon viele haben kommen und gehen sehen, die sie verändern wollten. Diese zehn Jahre aber waren lang, in denen die verdrängten Probleme an den Universitäten und Fachhochschulen sich zuerst auf türmten, dann zur Überraschung vieler wahrgenommen und schließlich zumindest teilweise angegangen wurden, nicht zuletzt dank des CHE und seines Leiters. Und auch für einen wie Müller-Böling selbst,



Foto: Thomas Kunsch/CHE

**Für manche war Detlef Müller-Böling der Heiland der Hochschulreform, für andere war er der Leibhaftige. Heute kämpft die Reizfigur von einst mit den Mühlen der Ebene.**

„das Schlimmste gewesen, was man mir antun konnte“, sagt Prof. Dr. Detlef Müller-Böling. Nicht nur, weil es immer wieder „wirkliche Bildungsminister“ verschreckt oder gar gegen ihn voreingenommen habe, sondern weil es vollkommen irreführend sei und an der Wirklichkeit vorbeigehe: „Wir haben schließlich kein politisches Amt und wollen auch gar keines“, sagt Müller-Böling und hält zum x-ten Male dagegen, wie er sich und die Seinen selber am liebsten sieht: „Wir sind Denker, Berater und Vermittler, die vor allem eines wollen: die Hochschulen verändern.“

schulpolitischen Bühne an, geschickt von der Bertelsmann-Stiftung, die ihren Ruhm als 'Denkfabrik' auch an der Alma Mater mehren wollte, und von der Hochschulrektorenkonferenz (HRK), in der einige wenige wie der damalige Präsident Prof. Dr. Hans-Uwe Erichsen und sein Vize und Nachfolger Prof. Dr. Klaus Landfried nach einem Ventil für ihre Reformideen suchten. Bescheiden war der Rahmen der Gründung in der Zentrale der

der nun 56 Jahre alt ist, aber schon mit Anfang dreißig Professor für empirische Wirtschafts- und Sozialforschung in Dortmund und mit Anfang vierzig dort selbst Universitätsrektor war, und der sich seinen Tag seit jeher so voll packt wie manch anderer deren drei, sind zehn Jahre eine enorme Zeitspanne.

Was Müller-Böling wollte und will, brachte er schon 1995 beim ersten Geburtstag des CHE in der Gütersloher Stadthalle auf den

**„Wir sind Denker, Berater und Vermittler, die vor allem eines wollen: die Hochschule verändern.“**

Punkt und vier Jahre später in seinem Buch 'Die entfesselte Hochschule' dann gleichsam kanonisiert auf den Markt: „Die deutschen Hochschulen sollen modern und international wieder wettbewerbsfähig werden“, lautete und lautet sein Credo, „sie sollen frei sein von staatlicher Bevormundung, um die besten Wissenschaftler und Studenten konkurrieren und wissenschaftliche Exzellenz mit wirtschaftlichem Denken verbinden.“

### Reizfigur in den 90er-Jahren

Damit war Müller-Böling Mitte und Ende der 90er-Jahre vielen voraus. Politiker, Professoren, Studenten – das Gros von ihnen kannte das, wovon der CHE-Chef sprach, entweder nicht oder lehnte es von Herzen ab. Autonomie und Globalhaushalt, Hochschulzugang und Hochschulräte, neue Leitungsstrukturen und Zielvereinbarungen: viele Themen der Reformdebatte wurden von

Müller-Böling aufgebracht oder befördert. Dass und wie er dies tat – mit der sprichwörtlichen Schnauze des gebürtigen Berliners und mit oft ätzender Kritik an Reformbremsern –, machte Müller-Böling schnell zur Reizfigur. Das Häuflein derer, die sich die Hochschulreform auf die Fahnen geschrieben hatte, sah in ihm den Heiland – für so manchen der akademischen Besitzstandwahrer war er schlicht der Leibhaftige.

Doch diese Zeiten sind vorbei, wohl ein für alle Mal. Bei der Gründung des CHE und vor allem zur glanzvollen Feier seines fünften Geburtstags im Frühjahr 2000 in der Bundeskunsthalle waren die meisten Forderungen und Positionen des Centrums und seines Chefs revolutionär – zur Zehn-Jahres-Feier sind sie

zum hochschulpolitischen Mainstream geworden. Politiker und Manager sowieso, aber auch viele Professoren und selbst Studenten reden heute so selbstverständlich von Autonomie, Effizienz und Exzellenz, als hätte es nie etwas anderes gegeben.

### Die Feinde werden rar

Detlef Müller-Böling mag kein „heimlicher Bildungsminister“ sein, aber mancher Bildungsminister ist mittlerweile ein heimlicher Müller-Böling. Besaß der CHE-Chef lange das Monopol auf das gesamte hochschulpolitische Reformvokabular, so hat er nunmehr nur noch die Copyright-Rechte für die Begriffe inne, die so viele im Munde führen – der Stichwortgeber ist zum Gemeinplatzhirsch geworden. Und

auch die Person Müller-Böling regt kaum mehr auf. Einst wurde ihm vorgeworfen, er stehe für den „ungenierten Zugriff der Wirtschaft auf die Wissenschaft“, seine

„marktradikalen Umbaupläne“ bereiteten einer „neuen, autoritären und antidemokratischen Rechten an den Hochschulen“ den Boden. Heute halten noch Aktivisten vom 'freien Zusammenschluss der studentInnenschaften' (fzs) ihrem Lieblingsfeind „neoliberales Denken“ vor – doch selbst das klingt bemüht. Das alles ließe sich als Erfolg Müller-Bölings ansehen – und würde doch wenig über seine Wirksamkeit sagen. Zwar sieht der CHE-Chef die „Hochschulreform auf breitem Wege in Gang gesetzt“. Viel erreicht worden sei vor allem bei den wissenschaftlichen Leistungen der Hochschulen, die erheblich höher und transparenter seien als früher. Auf manchen Feldern aber sei die Reform ins „Stocken gekommen oder sogar schon wieder auf dem

Rückmarsch“, sagt Müller-Böling und nennt vor allem die Frage der Finanzierung. Damit meint er nicht nur sein Lieblingsprojekt einer „angemessenen Beteiligung der Studenten an den Kosten ihrer Ausbildung“, vulgo: Studiengebühren, sondern auch die Möglichkeit der Hochschulen, ihre Finanznot durch Wirtschafts- oder Stiftungsmittel zu verbessern. An der Stelle und bei der Autonomie seien „Feinjustierungen und Fehlerkorrekturen notwendig“, mahnt der CHE-Chef.

Ex-HRK-Präsident Klaus Landfried, im Geiste und im Auftritt Müller-Böling oft sehr nahe, hält die Autonomie der Hochschulen sogar für gescheitert, weil „von den Politikern nur als Lippenbekenntnis gebraucht“ – und sieht den Beitrag des CHE und seines Chefs zur Hochschulreform daher „als sehr gewichtig, aber mitunter auch vergeblich an“.

Das lässt Müller-Böling sich und seinen Mitstreitern nun nicht anlasten. Unterm Strich aber geht es ihnen zu ihrem zehnjährigen Jubiläum in der Hochschulpolitik ein wenig so wie den Grünen in der großen Politik: Die eigenen Forderungen haben sie hoffähig gemacht – und doch in manchen Punkten nicht durchsetzen können. Wie beim „heimlichen Bildungsminister“ will Müller-Böling zwar auch von dieser politischen Parallele nichts wissen. Immerhin aber räumt er, in der ihm eigenen Weise, ein: „Wir wollten den anderen Akteuren stets um zwei Schritte voraus sein. Bei drei Schritten hätte man uns für verrückt gehalten, bei einem hätten wir uns selbst für überflüssig gehalten. Tatsächlich waren wir den anderen lange um drei Schritte voraus, mindestens aber um zwei. Jetzt sind wir es oft nur noch um einen.“

Marco Finetti ist Redakteur der 'Süddeutschen Zeitung' in München.

Anzeige

## Ihr nächster Karriereschritt!

Arbeiten Sie in einer Hochschul- oder Wissenschaftseinrichtung oder in der öffentlichen Verwaltung? Wollen Sie sich für die Übernahme von Managementaufgaben im Wissenschaftssektor qualifizieren? Dann bewerben Sie sich jetzt für den zweijährigen, berufs begleitenden Masterstudiengang

## MBA Hochschul - und Wissenschaftsmanagement

Der Studiengang ist interdisziplinär ausgerichtet mit wirtschafts-, rechts- und sozialwissenschaftlichen Anteilen. Er wird in Kooperation mit der FH Osnabrück durchgeführt. Informationen erhalten Sie unter:

Telefon: 0421 / 59 05 - 44 16

E-mail: [Birthe.Issberner@hs-bremen.de](mailto:Birthe.Issberner@hs-bremen.de)

oder im Internet: [www.hs-bremen.de](http://www.hs-bremen.de)

