

# Die Umarmung des Staates erdrückt die Uni

Hochschulräte und Wissenschaftsmanager müssen die unbeweglichen Gremien ablösen. Ein Plädoyer von Detlef Müller-Böling

Was bleibt von den Studentenprotesten des Winters? Es ist wohl vor allem die Forderung nach mehr Geld. Die Finanznot der Hochschulen ist unbestritten, Besserung ist nicht in Sicht. Ungewis ist aber auch, ob mehr Geld tatsächlich die erhoffte Wirkung brächte. Denn solange nicht sicher ist, daß selbst vorhandene Mittel richtig eingesetzt werden können, bleibt die Wirkung weiterer Finanzspritzen fraglich. So dringend wie neues Geld ist ein neues System der Hochschulfinanzierung. Ansätze hierzu gibt es bereits in den meisten Bundesländern. Ebenso wichtig ist eine Reform der Organisationsstrukturen. Damit tun sich viele noch schwer. Denn sofort erheben sich die hoch(schul)moralischen Zeigefinger, die uns ermahnen: Verwechselt Universitäten nicht mit Unternehmen!

Versteht man darunter in erster Linie Gewinnorientierung, ist diese Warnung gerechtfertigt. Nur denkt niemand im Ernst daran, Profiterzielung auch von Hochschulen einzufordern. Wenn es aber wie bei Unternehmen darum geht, klare Ziele zu definieren und diese möglichst effizient zu erreichen, dann sind Hochschulen durchaus mit Organisationen der Wirtschaft vergleichbar. Sie verfolgen Ziele – oder sollten dies zumindest tun. Effizienz ist auch für sie kein fremder Gedanke. Mit einer Ökonomisierung der Hochschulen hat dies nichts zu tun.

Nun haben Hochschulen derzeit Schwierigkeiten, ihre Ziele eigenständig zu definieren und sich daran zu orientieren. Das kommt nicht von ungefähr. Ihre Autonomie wurde durch staatliche Erlasse und Verordnungen immer weiter ausgehöhlt. Daher fordert der Bundespräsident in seiner Bildungsrede, die Hochschulen „aus der bürokratischen Fremdsteuerung“ zu entlassen. Sie brauchen die Freiheit, „sich so zu organisieren, wie es die erfolgreichsten Vorbilder auf der ganzen Welt tun“.

Das Motto lautet: Gebt dem Staate, was des Staates ist, nämlich die Gestaltung der Rahmenbedingungen, nicht aber die Detailsteuerung der Hochschulen. Das können die Hochschulen immer noch am besten selbst. Dazu benötigen

sie mehr Autonomie und größere Spielräume für ein eigenes Profil. Selbstverständlich müssen sie für ihre Leistungen auch verantwortlich und rechenschaftspflichtig sein. Zur Rechenschaft gezogen werden kann nur, wer eigenverantwortlich entscheidet. Wir brauchen daher klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten – und Strukturen, die Entscheidungsträgern Rückhalt bieten.

Das Beispiel anderer Länder zeigt: Die Autonomie der Hochschulen gegenüber dem Staat ist dort am weitesten gediehen, wo es Hochschulräte gibt, die mit dem Staat den Leistungsumfang ihrer Hochschule verhandeln, die strategische Ausrichtung der Hochschule vornehmen und als „Aufsichtsgremium“ Steuerungsfunktionen übernehmen. Dazu sind kompetente und hochschulnahe Personen erforderlich, keine hauptamtlichen Funktionäre. Und Rundfunkräte sind erst recht nicht das geeignete Modell.

## Kollegen tun sich nichts

Mit externen Eingriffen in die inneren Angelegenheiten von Hochschulen, mit Eingriffen in die akademische Freiheit hat dies alles nichts zu tun. Wohl aber mit der Hauptaufgabe der Hochschulen: der Sicherung von Qualität in Forschung und Lehre. Wird der Arm des Staates, der derzeit noch tief in die Hochschulen hineinreicht, ein ganzes Stück kürzer, erweitern sich die Gestaltungsspielräume für autonomes Handeln. Und dann wird sich auch die Qualität verbessern.

Das aber wollen die Gegner von Reformen nicht wahrhaben. In sonderbarer Weise verklären sie den gegenwärtigen Zustand, bis schließlich die staatliche Umarmung erstrebenswerter wird als selbstbewußte, handlungsfähige Universitäten. Oder sie wenden den Blick nostalgisch zurück, bis der preußische Kurator als Lotse ins nächste Jahrtausend erscheint. So subtil derartige Überlegungen auch sein mögen: Wir brauchen Reformen statt Nostalgie!

Klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sind in unserer Hochschule vonnöten. Dem steht jedoch ihre Gre-

mienstruktur entgegen. Gremien neigen zu Konsensen auf kleinstem gemeinsamen Nenner und handeln tendenziell verantwortungslos, da sie nicht zur Rechenschaft gezogen werden können. Die Folgen? Ein oft eklatantes Mißverständnis zwischen Beratungsaufwand und Beratungsergebnis. Hochschulen brauchen ein professionelleres Management. Keine Manager aus der Wirtschaft, wohl aber Personen, die zur kompetenten Führung eines Großbetriebes mit Millionenbudget in der Lage sind. Diese finden sich auch in den Hochschulen.

Wer eine Hochschule leitet, muß dafür persönlich Verantwortung übernehmen und über seine Arbeit Rechenschaft ablegen. Entscheidungsträger sind daher nicht mehr allein nach dem Kollegialitätsprinzip zu bestimmen. Ein Präsident oder ein Dekan muß auch unbeliebte Entscheidungen fällen. Wenn er allein gegenüber seinen Kollegen verantwortlich ist, wird er dazu schwerlich in der Lage sein. Denn „Kollegen tun sich bekanntlich nichts“ (Mittelstraß). Entscheidungsträger brauchen eine gewisse Unabhängigkeit gegenüber ihren Kollegen, also eine „doppelte Legitimation“ ihrer Position.

Das bedeutet: Die Hochschulleitung – also der Präsident oder ein mehrköpfiges Leitungsorgan – wird nicht mehr ausschließlich von den Mitgliedern der Hochschule gewählt. Auch der Hochschulrat ist an dieser wichtigen Personalentscheidung maßgeblich beteiligt. Damit wird die Leitung gegenüber dem Hochschulrat verantwortlich und findet dort Rückhalt, ohne damit das Vertrauen der Hochschulmitglieder zu verlieren.

Selbst wenn es manchen schwerfällt: Man muß sich endlich eingestehen, daß die Gruppenhochschule gescheitert ist. Von vornherein lag ihr die falsche Vorstellung zugrunde, Hochschulen seien Institutionen zur demokratischen Austragung von Interessengegensätzen und Gruppenkonflikten sowie Orte zur Befriedigung privater Wissenschaftsinteressen. Demokratie kann aber nicht der primäre Zweck einer Universität sein, allenfalls ein abgeleiteter, der dem Streben nach höchster Qualität nicht entgegen-

stehen darf. Private Einzelinteressen müssen sich in ein Gesamtinteresse einordnen. Sonst untergräbt ein akademischer Individualismus die korporative Autonomie der Hochschulen.

Selbst wenn man an der Vorstellung einer „demokratischen“ Hochschule festhalten will – die Gruppenuniversität hat dieses Ziel nicht erreicht. Wahlbeteiligungen von weniger als zehn Prozent wecken Zweifel an der Repräsentanz der Repräsentanten. Und wenn diese Repräsentanten eigene anstelle der Interessen ihrer Gruppe verfolgen, dann bricht das System endgültig zusammen.

## Einheitsmodelle entmündigen

Die Alternative liegt nicht in einer weiteren, undifferenzierten Demokratisierung der Hochschulen. Allerdings wird es auch in Zukunft nicht ohne Mitwirkung der Gruppe der Studierenden gehen. Dies aber nicht nach Gruppenproporz auf allen Ebenen und in allen Angelegenheiten, sondern dort, wo die Interessen der Studierenden direkt betroffen sind, etwa bei der Wahl des Studiendekans oder in der Studienkommission.

Nichts wäre schädlicher als ein Einheitsmodell, das den Hochschulen keine Spielräume für eigenverantwortliche Entscheidungen läßt. Einheitsmodelle sind entmündigend und Ausdruck von Besserwisseri. Was wir statt dessen brauchen, ist ein Wettbewerb um die besten Lösungen auch bei der Ausgestaltung von Organisationsstrukturen. In diesem Sinne ist die anstehende Novelle des Hochschulrahmengesetzes bemerkenswert konsequent. Wo bislang noch Einzelregelungen standen, ist im vorliegenden Entwurf nichts mehr zu finden. Aber dieses Nichts bedeutet am Ende ein Mehr – ein Mehr an Autonomie und Eigenverantwortung für die Hochschulen.

*Professor Detlef Müller-Böling ist ehemaliger Rektor der Universität Dortmund und Leiter des Centrums für Hochschulentwicklung in Gütersloh, das von der Bertelsmann-Stiftung und der Hochschulrektorenkonferenz getragen wird.*