

Rede

Detlef Müller-Böling

auf der Abendveranstaltung

Zählen, messen, schätzen

Fluch oder Segen für die Hochschulen?

Symposium aus Anlass des 60. Geburtstags und des Abschieds
von Professor Dr. Detlef Müller-Böling

19./20. Juni 2008, axica Kongress- und Tagungszentrum, Pariser Platz 3, Berlin

1994...Detlef Müller-Böling...2008

1. Begrüßung

Zuerst einmal bin ich tief beeindruckt, wie viele Freunde und – sagen wir mal – Menschen, die mir nicht so wohl gesonnen gegenüber stehen, heute gekommen sind. Die einen wollen mich wohl auf diesem vermeintlich schweren Weg begleiten, die anderen wollen wahrscheinlich schauen, ob ich wirklich abhaue!

Abschiedsveranstaltungen dieser Art haben ja etwas von Beerdigungen. 50 Prozent der Lobeshymnen sind nicht wahr, aber diese Lobeslügen sind lieb gemeint und deswegen bin ich dankbar, dass ich sie noch hören kann und nicht auf meiner eigenen Beerdigung bin. Zwischendurch habe ich gedacht, die reden über einen anderen. Aber dann fand ich das Gefühl ganz gut, dass da ich gemeint sein soll.

2. Frustrationstoleranz

Ich habe es nicht allen Recht gemacht. Dabei habe ich vielleicht auch hier und da Personen verletzt. Das bedaure ich, aber mit mir wurde ja auch nicht immer so freundlich umgegangen, wie heute Abend.

Allerdings war mir von Anfang an klar, es allen Recht zu machen, ist ein Fehler, wenn man etwas bewegen will.

Von dieser Konsens-Blockier-Situation in der Hochschule war ich ja gerade geprägt. Die galt es zu überwinden und da waren Besitzstände, Liebgewonnenes und Ererbtes aufzubrechen und klar anzusprechen. Das konnte nicht jedem gefallen.

Und das ging nicht ohne Auseinandersetzung und auch nicht ohne große persönliche Belastungen.

Frau Wintermantel hat mir des Öfteren eine hohe Frustrationstoleranz nachgesagt. Ich hätte das als Nicht-Psychologe natürlich nicht so gut ausdrücken können. Ich dachte, ich sei nur stur. Aber eins ist klar, drei Faktoren halfen mir:

- Einmal meine stabile Familiensituation. Meine Tochter Julia hat einmal gesagt, als nicht klar, war, ob ich beim CHE weiter machen würde oder könnte: „So viele Regatten gibt es gar nicht, um Dein Stressniveau auszugleichen.“ Na ja und dann

bin ich halt geblieben. Ich halte ja viel auch von Symbolen und da kommt es nicht von ungefähr, dass ich nicht Müller, sondern Müller-Böling heiße. In der Tat wäre ich ohne Christine Müller-Böling, geb. Böling, nur halb.

- Der zweite Grund, warum ich das alles durchgehalten habe, war eine starke zu mir stehende Mutter, nicht im biologischen Sinn, sondern in Gestalt der Repräsentanten der Bertelsmann Stiftung (Reinhard Mohn, Mark Wössner, Gerd Schulte-Hillen, Heribert Meffert, Johannes Meier). Sie haben es mir leicht gemacht, standhaft zu sein, weil sie mich gewähren ließen und wenn der Wind mit Orkanstärke gegen an blies, mir immer vermittelten, das gehört dazu und sie stehen hinter mir, nicht um mir den Dolch von hinten reinzurammen, sondern um mich zu stützen.
- Der dritte Grund ist wohl meine persönliche Konstitution, die mich nicht aufgeben lässt, sondern stets nach neuen Wegen sucht zum Ziel zu gelangen, wenn der einmal eingeschlagene versperrt ist. Vielleicht hat das mit meiner frühen Behinderung seit meinem 8. Lebensjahr zu tun, die mich auch nicht abgehalten hat, das zu tun, was ich mir wünschte, u.U. jeweils etwas anders als andere. Aber ich will hier nicht zum Hobby-Psychologen werden, Frau Wintermantel. Meine Frau, die Sonderschullehrerin für Körperbehinderte ist, sucht seit fast 40 Jahren nach meiner Macke, die ich laut einer Vorlesung, die sie gehört hat, haben müsste, aber nicht alles, was an Universitäten gelehrt wird, ist bekanntlich wahr.

3. Entwicklung/Aufgabe des CHE

Es war in der Tat nicht immer so friedlich und freundlich mit dem CHE wie heute Abend. Zuerst haben die etablierten Institutionen WR, KMK, DAAD, HIS gefragt, was will der denn da. Dann kam es mir so vor, als wären sie einige Jahre lang eher erstarrt wie Kaninchen vor der Schlange. Seit einiger Zeit konkurrieren sie heftig mit uns um Ideen, Vorschläge oder Rankings oder soll ich besser sagen Ratings. Dann natürlich mit der Überlegenheit der staatlich legitimierten Institution.

Die ersten Verbündeten waren Einzelpersonen aus den Hochschulen, die uns erleichtert, hoch motiviert und dankend schrieben, dass sie endlich nicht mehr allein wären, sondern eine Stimme, außerhalb der eigenen Hochschule sich erhoben hätte, die das fordert, was sie auch schon lange gefordert hätten oder vielleicht auch nur fordern wollten.

4. Zwischen Genialität und Wahnsinn

Mehr als einmal durfte ich erleben, dass zwischen Genialität und Wahnsinn in und an Hochschulen nur ein kleiner Schritt ist.

Als wir das **erste Ranking** veröffentlicht haben, schrieb mir ein Vater, er wäre mit Ehefrau und hoffnungsvollem Sprössling von Leipzig nach Rostock gefahren, um am Tag der offenen Tür daselbst einen Studiengang zu begutachten, den wir beschrieben hätten, dieser Studiengang sei nun aber geschlossen und würde nicht mehr angeboten. Er machte dann eine Rechnung über 247,30 DM auf, mit Benzinkosten, Übernachtung und Hamburger bei McDonald, die wir ihm erstatten sollten. Wir haben

sofort bezahlt, allerdings steht seitdem im Kleingedruckten, dass wir keine Garantie für die Infos der Unis übernehmen.

Anfänglich wehrten sich Universitäten oder Fachbereich, im Ranking zu erscheinen und drohten **Klage** an, wenn wir veröffentlichen würden. Aber Zeiten ändern sich. In diesem Jahr drohte eine Hochschule mit einstweiliger Verfügung und Schadensersatzforderungen in Höhe von 1.401.480 €, um uns zu zwingen, Daten zu veröffentlichen, die wir nicht für vertrauenswürdig hielten. Tempora mutantur.

In einem der ersten Workshops mit Professoren wurde uns als bekannte Tatsache entgegengehalten, wir gehörten zu Scientology Sekte.

Die Presse dagegen titulierte uns als

- heimliches Bildungsministerium
- Kettenhund der HRK
- Innovationsschmiede
- Enfant terrible des Hochschulsystems
- Lotse
- oder heute der Vergleich von Hans Weiler mit Harry Potter.

Das schlimmste, was mir passieren konnte, war aber kürzlich als ein Kollege der Philosophie zu mir sagte:

„CHE, CHE? Ach, Sie sind doch dieses Institut vom BMBF“. Das hat mein staatskritisches Hochschulreformerherz doch einen kleinen Augenblick aussetzen lassen.

Und ich konnte mich dann nur mit der ja bekannten Realitätsferne akademischer Philosophen beruhigen.

Aber – und deswegen bin ich dankbar auch für die Worte von Minister Frankenberg und Senator Zöllner – Staat und Think tanks haben unterschiedliche Rollen zu spielen. Wir haben zwar als think tank staatsbürgerlich verantwortlich zu handeln, aber wir haben keine politische Verantwortung.

5. Bertelsmann Stiftung

Ich hatte immer eine Vielzahl von Ideen – etliche der Lobpreisungen sind darauf eingegangen. Davon waren einige erfolgreich, im ersten, im zweiten oder im dritten Anlauf. Mit einigen konnte ich mich nicht durchsetzen. Gerade vorige Woche hat mir die Bertelsmann Stiftung noch eine meiner besten Zukunftsideen zerschossen.

Vor 15 Jahren habe ich mit Reinhard Mohn einen Menschen kennenlernen dürfen, der in Ideen und Menschen investiert hat. Ich hatte das Glück einer der Menschen zu sein. Dieses große Vertrauen habe ich versucht, zu rechtfertigen.

Herr Mohn und ich hatten zwei Grundüberzeugungen für die Zusammenarbeit: Wenn er von „Dezentralisierung von Entscheidungen“ sprach, nannte ich das „Autonomie“. Wenn er von „Betriebsvergleichen“, nannten wir das „Ranking“.

Auf dieser Basis durfte ich völlig frei arbeiten und gestalten. Dafür bin ich unendlich dankbar. Wenn das nicht der Fall gewesen wäre, stände ich jetzt nicht mehr hier,

sondern ich hätte meinen Abschied vor 10, 12, oder 13 Jahren genommen – allerdings dann sicherlich ohne Veranstaltung.

Noch einmal: Für diese Freiheit bin ich der Stiftung dankbar und ich hoffe für meine Nachfolger und für die Mitarbeiter, dass das auch in Zukunft so bleibt; denn das ist eines der Erfolgsgeheimnisse des CHE.

6. Hochschulrektorenkonferenz

Das Verhältnis zur Hochschulrektorenkonferenz war schwieriger; denn die HRK gibt es so nicht. Es gibt unendlich viele Rektoren, die – lassen Sie es mich vorsichtig ausdrücken - ein heterogenes Meinungsbild entwickeln. Es gibt das Präsidium, es gibt die Präsidenten, die Präsidentin. Vier durfte ich erleben: Hans-Uwe Erichsen, Klaus Landfried, Peter Gaehtgens und Margret Wintermantel, Präsidenten mit sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten zu unterschiedlichen Zeiten mit sehr heterogenen Herausforderungen. Das Verhältnis zu mir und zum CHE war allerdings immer von großer Fairness und Sachlichkeit geprägt.

7. Kanzler

Wir haben vieles anders gemacht als andere zur damaligen Zeit. Auf eines bin ich noch heute stolz. Wir haben von Anfang an Kanzler wie Rektoren behandelt.

Das lag natürlich daran, dass ich eine innige und wirklich freundschaftliche Erfahrung mit Klaus Anderbrügge im Rektorat der Universität Dortmund gemacht hatte.

Das führte dazu, dass wir von Anfang an versuchten, die getrennten Veranstaltungen von Rektoren und Kanzlern zu überwinden.

Und wahrscheinlich bin ich bis heute der einzige real existierende Rektor, der Kanzlertagungen vom Anfang bis zum Ende besucht hat und nicht nur bei den Grußworten dabei war. Auch da bin ich natürlich nicht immer nur freundlich behandelt worden – Herr Scholz hat das gerade eben verschwiegen – aber mir haben diese Tagungen immer viel gebracht,

Mehr noch aber habe ich mich gefreut, wenn auf CHE-Veranstaltungen Rektoren und Kanzler nicht nur friedlich nebeneinander saßen, sondern auch gemeinsam aktiv diskutierten.

8. Alles nur geklaut

Zu Recht wird uns vorgeworfen, wir hätten alles nur geklaut. Das stimmt. Aber wenig aus den USA.

Wenn von Amerikanisierung des deutschen Hochschulsystems die Rede ist, dann müssen wir uns den Schuh nicht anziehen.

Dänemark, Niederlande, GB, Australien, Neuseeland, das waren unsere Vorbilder. Gegenüber USA als Vorbild hatte ich immer eine kritische Distanz, die nicht zuletzt auch durch den sehr intensiven Kontakt mit Hans Weiler genährt wurde.

Getrieben wurde ich von Ferdinand Mertens, Staatssekretär und Inspektor des niederländischen Bildungswesens, der einige Jahre auch Vorsitzender des CHE-Beirats

gewesen ist und immer gefragt hat: „Was ist der Beitrag Deutschlands zur Hochschulreform in Europa?“ Das war die richtige Frage, die mich sehr angespornt hat.

9. Wolfgang Herrmann

Da ich jetzt – als erster Nordeuropäer, wie Wolfgang Herrmann eben sagte – den Ehrenring der TU München erhalten habe, möchte ich noch eine Geschichte hinzu fügen. Als die TU im Rahmen der Experimentierklausel einen Hochschulrat eingerichtet und die Gremien radikal verschlankt hat, hab ich mir gesagt: „Klasse, die machen genau das, was wir vorgeschlagen haben.“ Erst zwei Jahre später habe ich erfahren, wie das abgelaufen ist. Du, Wolfgang, hattest als Präsident Deinen Organisationswissenschaftler Ralf Reichwald gefragt, was denn gute alternative Organisationsstrukturen wären und genau mit dem hatte ich einige Zeit vorher einen ganzen Tag zusammengesessen und über meine Ideen zu Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen in Hochschulen gesprochen.

Ein Beispiel für die Art und Weise, wie Hochschulreform gelaufen ist.

10. Management by Vision

Ich darf dankbar zurückblicken auf eine ungemein gehaltvolle und bereichernde Zusammenarbeit mit mehr als 60 wissenschaftlichen Mitarbeitern und rund 160 Assistenten, Praktikanten, studentischen Hilfskräften und Auszubildenden weiblichen und männlichen Geschlechts. Wenn ich ganz ehrlich sein soll, dann hat mir die Arbeit mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern immer am meisten Spaß gemacht. Was da so an jungen, ganz jungen und besonders jungen Leuten in der Zusammenarbeit war, war ganz toll.

Die Mitarbeiter haben freundlicherweise geschrieben, ich sei ein Mann mit Visionen. Ja, ich habe den Stil Management by Vision gepflegt. Eine Zeitlang habe ich diese Management by Konzepte gesammelt: Management by Blue Jeans – An allen wichtigen Stellen Nieten, Management by Crocodile – Auftauchen, Maul aufreißen, schnell abtauchen oder Management by Robinson – Alle warten auf Freitag.

Aber Management by Vision ist und war ernst gemeint. Das habe ich von meinem akademischen Lehrer Norbert Szyperski vorgelebt bekommen. Den Mitarbeitern nicht vorschreiben, was sie zu tun haben, sondern eine Vision haben und dann die Leute laufen lassen, an der Umsetzung der Vision zu wirken, Das erleben zu können, was die so aus meiner Vision gemacht haben, war einfach klasse.

11. Warum gehe ich

Warum gehe ich, warum gehe ich jetzt. Das werde ich laufend gefragt.

„Je älter ich werde, desto besser war ich.“ Ein Spruch, den ich kürzlich von Manfred Erhardt gehört habe. Da ist bestimmt auch für mich was dran und damit ich das nicht ständig den anderen Leuten sagen muss, gehe ich lieber und dann müssen sich das nur meine Frau und meine privaten Freunde anhören.

Und weil mich ja alle ständig fragen, was ich nun machen werde, hier eine optische Auswahl.

- Zuerst einmal aus dem Fenster oder von der Terrasse schauen im Winter



- oder im Sommer.



- Dabei dann vielleicht das eine oder Glas Wein trinken.



- Dann mit meiner Frau zusammen sein



- und vielleicht auch noch mehr Plätzchen backen



- Und natürlich segeln



- ab und zu hoffentlich als erster ins Ziel gehen.



- Aber in jedem Fall, gut drauf bleiben.



Machen Sie's gut!