

## Diskussionsrunde III „Unternehmen Hochschule“

### Professor Dr. Detlef Müller-Böling

(Leiter des Centrums für Hochschulentwicklung, Gütersloh, Moderation)

Guten Morgen, meine sehr geehrten Damen und Herren. Ich freue mich, dass sich heute Morgen eine so große Anzahl Mitstreiter gefunden hat, die mit uns gemeinsam über „Unternehmen Hochschule“ sprechen wollen. Ich habe zugegebenermaßen erst heute Morgen mitbekommen, dass hinter diesem Titel kein Fragezeichen steht, was ich bisher immer angenommen hatte, dass das der Fall sein muss. Aber das werden wir auch noch hinreichend diskutieren. Wir hatten vom CHE im Jahre 2000, als wir das Fünf-Jahres-Symposium gemacht haben, tatsächlich auch den Titel „Unternehmen Hochschule“, dann allerdings mit dem Zusatz „Hochschule unternehmen“ gewählt. Ich habe gestern gehört, dass Frau Schick 1999 bereits einen Dies Academicus unter einem solchen Titel gewählt hat. Heute also erneut, und ich denke, wir können vielleicht auch eine Entwicklung in unseren Köpfen, im Bewusstsein, vielleicht aber auch in der Frage, wie das Unternehmen Hochschule dann tatsächlich gestaltet wird, feststellen.

„Unternehmen Hochschule“ ist keine Begrifflichkeit, die von denjenigen, die ich bisher genannt habe, erfunden worden wäre, sondern sie geht meines Erachtens zurück auf Burton Clarke, einen amerikanischen Hochschulforscher, der 1998 ein Buch veröffentlicht hat: „Creating Entrepreneurial Universities“. In diesem Buch hat er die unternehmerische Hochschule beschrieben anhand von fünf Kriterien. Das erste Kriterium ist „strengthened steering core“, das heißt, gestärkte Entscheidungszentren brauchen solche unternehmerischen Hochschulen. Das zweite Kriterium ist „expanded developmental periphery“, das heißt, solche Universitäten oder Hochschulen sollten mit ihrer Umwelt, mit ihrem Umfeld in verschiedenster Form kooperieren, zusammenarbeiten, sei es mit Unternehmen, sei es mit Alumni, sei es mit Technologiezentren oder

ähnlichem. Das dritte Kriterium „diversified funding base“ ist gestern ja schon diskutiert worden, verschiedene Finanzierungsgrundlagen für die Universitäten und Hochschulen, nicht nur die staatliche Finanzierung, sondern die Versuche, sich auch anderweitig auf eine finanzielle Absicherung zu stellen, um die Unabhängigkeit zu vergrößern. Das vierte Kriterium ist „stimulated academic heartland“. Das ist fast so schön, dass man es nicht irgendwie übersetzen sollte, also den Fokus auf die akademischen Aufgaben in Forschung und Lehre zu setzen, zu legen und nicht zu vernachlässigen. Und das fünfte Kriterium ist „integrated entrepreneurial culture“, also auf allen Ebenen, alle Mitglieder der Hochschule sind dann tatsächlich von einem solchen unternehmerischer Geist durchdrungen, auf allen Ebenen, und nicht nur vielleicht von einer Hochschulleitung propagiert oder in einem Leitbild niedergeschrieben.

Burton Clarke hat damals, Mitte der 90er Jahre, fünf Universitäten in Europa gefunden, die er klassifiziert hat als „entrepreneurial universities“, und ich will Ihnen die nicht vorenthalten. Es ist keine deutsche Universität dabei. Die University of Warwick in England, Twente in den Niederlanden, Strathclyde in Glasgow, wo gerade die EUA getagt hat in Schottland, Chalmers in Schweden und Joensuu in Finnland. Wie gesagt, keine deutsche Universität damals dabei. Ich denke, das würde sich bei einer erneuten Analyse geändert haben. Etliche der Kriterien, die ich jetzt hier genannt habe, werden von einer ganzen Reihe von Hochschulen in Deutschland auch erfüllt oder sind zumindest angegangen. Wenn man so will, ist die Best-practice-Auszeichnung, die wir ja seit 2000 vergeben, durchaus auch in eine solche Richtung gehend. Von daher sehe ich die Situation durchaus etwas anders, als Burton Clarke sie 1998 dann konstatiert hat für Europa.

Wir wollen das Thema hier heute Morgen aus verschiedenen Perspektiven diskutieren. Ich darf Ihnen die weiteren Teilnehmer auf diesem Podium vorstellen. Zu meiner Linken Karin Donhauser. Sie ist Sprachwissenschaftlerin, hat den Lehrstuhl für Geschichte der deutschen Sprache an der Humboldt-Universität in Berlin inne. Sie ist Mitglied des Wissenschaftsrates, auch des Landeshochschulrates in Brandenburg, geboren in Amberg in der Oberpfalz, Studium in Regensburg und Edinburgh, Promotion und Habilitation in Passau, dann Ruf an die TU

Dresden und seit 1993 an der Humboldt-Universität. Ganz links außen von mir, rechts außen von Ihnen, Michael Stawicki, Präsident der Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Hamburg, geboren in Marl, Studium der Mathematik, der BWL und der mathematischen Logik in Münster, dort auch Promotion, zunächst in Münster, dann in Bochum Assistent, anschließend bei einer Software-Firma von 1985 bis 1991 in Dortmund, von 1991 bis 2004 Professor für Mathematik an der Fachhochschule Wiesbaden, dort von 2000 bis 2004 auch Vizepräsident und seither Präsident der HAW in Hamburg. Ganz rechts außen, Rüdiger Strehl, kaufmännischer Vorstand des Universitätsklinikums der Eberhard-Karls-Universität Tübingen und Vorstandsvorsitzender des Verbandes der Universitätsklinika seit 2000. Die Stationen: seit 1993 in seiner jetzigen Funktion am Universitätsklinikum Tübingen, 1979 bis 1993 in der Wissenschaftsverwaltung des Senats von Berlin, zuständig dort für die Hochschulmedizin, 1972 bis 1979 wissenschaftlicher Assistent an der FU Berlin, Diplomkaufmann und Diplompolitologe. Johann-Dietrich Wörner, Bauingenieur, Präsident der TU Darmstadt, geboren in Kassel, Studium in Berlin und Darmstadt, dort auch Promotion und 1990 Professur für Massivbau, seit 1995 für Statik und seit 1995 auch Präsident der TU Darmstadt, verschiedene Ehrendoktorwürden, unter anderem der TU der Republik Moldau und State University of New York. Und last but not least, Jörg Dräger, Physiker, Wissenschafts- und Gesundheitssenator der Freien und Hansestadt Hamburg, geboren in Darmstadt, Studium in Hamburg, an der Cornell University in New York, dann Station bei Roland Berger, und bevor er Wissenschaftssenator geworden ist, Geschäftsführer des Northern Institute of Technology in Hamburg.

Meine Damen und Herren, lassen Sie uns vielleicht doch noch als erstes mit der Frage des Begriffs und der Begrifflichkeit beginnen, und ich möchte mit Frau Donhauser anfangen. Geht Ihnen als Geisteswissenschaftler nicht ein Schauer über den Rücken, wenn Sie das Wort „Unternehmen Hochschule“ vernehmen und dann, wie ich gesagt habe, auch noch ohne Fragezeichen. Ist es nicht eigentlich nur mit Fragezeichen erträglich? Wie sehen Sie das als Geisteswissenschaftlerin und Sprachwissenschaftlerin darüber hinaus, und wie sieht das der Wissenschaftsrat?

### Professor Dr. Karin Donhauser

(Humboldt-Universität zu Berlin, stellvertretende Vorsitzende der Wissenschaftlichen Kommission des Wissenschaftsrates)

Herr Müller-Böling, ich habe das Fragezeichen auf meiner Einladung gesehen, deshalb ist mir zunächst kein Schauer über den Rücken gelaufen. Der Geisteswissenschaftler oder die Geisteswissenschaftlerin, speziell der Sprachwissenschaftler und noch dazu jemand, der sich mit der Geschichte der deutschen Sprache beschäftigt, ist ja relativ resistent oder ist darauf vorbereitet, dass Begriffe sich verändern. Ich habe gerade vorhin sehr aufmerksam bei Ihrer Definition, die Sie da wiederholt haben, aufgepasst und ein bisschen mitgeschrieben. Es ist natürlich das schon etwas anderes als das, was man klassisch im ökonomischen Sinn als Unternehmen versteht. Da kommen diese Bedeutungskomponenten des Unternehmerischen mit herein. Unternehmen ist ja zunächst mal ein Wort, was eine wesentlich breitere Bedeutung hat. Da würde ich eigentlich auch einsetzen. Ich glaube, wir Geisteswissenschaftler können uns schon zu einem Teil damit identifizieren. Man muss allerdings auch die Grenzen sehen.

Jetzt haben Sie den Wissenschaftsrat angesprochen. Wir sind da ja zurzeit in einer sehr intensiven Diskussion, insbesondere über die Rolle der Universität. Dazu bereiten wir ein Papier vor. Ich kann Ihnen da, sicher nicht komplett abgestimmt mit meinen Kollegen, aber doch zumindest den Grundtenor deutlich machen, wie ich das sehe und wie auch ein Teil meiner Kollegen das sieht. Unternehmerisch und ein Unternehmen muss eine Hochschule sein in zwei Hinsichten, die sich aus den Aufgabenstellungen und aus der Ist-Situation ergeben. Das eine ist die Komplexität der Aufgaben, die Hochschulen wahrnehmen. Das sind wirklich sozusagen die zentralen Schnittstellen zwischen dem Wissenschafts- und dem Bildungssystem. Wenn Sie diese Fülle von Aufgaben sehen – Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Ausbildung auch des wissenschaftlich fundierten Nachwuchses, der aber in außerwissenschaftlichen Bereichen arbeitet, kulturelle Funktionen –, dann ist das etwas, was uns im Moment sehr deutlich leitet, nämlich eine Fülle von Aufgaben, die von einer einzelnen Einrichtung nicht in gleicher Weise bewältigt werden kann. Das heißt, es braucht Differenzierungen und so

etwas wie strategisches Handeln. Strategisches Handeln in einer Menge von Möglichkeiten ist wirklich eine der Grundkomponenten, die man mit einem Unternehmen und mit unternehmerischem Handeln verbinden kann.

Ein zweiter Aspekt, den ich ohne jede Einschränkung übernehmen würde, der sich mit einem Unternehmen verbindet oder Gedanke eines Unternehmens ist, ist ökonomisches Handeln. Die Finanzsituation, in der wir uns befinden, verpflichtet uns alle, innerhalb der Universität Mechanismen zu finden, die eine maximale Ausnutzung der finanziellen und personellen Ressourcen ermöglichen, also einen ökonomischen Umgang damit.

Ich würde gleichzeitig aber auch Vorbehalte und Einschränkungen anbringen. Nun bin ich keine Ökonomin, aber ein bisschen sachkundig habe ich mich doch versucht zu machen, versucht, es also teilweise durchaus in einer ökonomisch angelehnten Terminologie zu machen. Soweit ich das sehe, ist das, was wir produzieren – und das ist das, was uns grundsätzlich von einem Unternehmen unterscheidet –, keine privaten Güter, sondern es sind Mischgüter, also eine Mischung aus privaten Gütern und öffentlichen Gütern. Das hat aus meiner Sicht schon eine Folge, dass wir von Universität nicht als Unternehmen im Sinne eines wirtschaftlichen Unternehmens reden können, weil eine reine Marktorientierung mir da sehr problematisch erscheint und auch zu gesamtgesellschaftlich unintendierten Konsequenzen führen kann. Ich denke, dass die Gesamtsteuerung, eine staatliche Rahmensteuerung eine Komponente ist, die wir immer weiter benötigen neben der Autonomie – ich habe vorhin ja die Autonomie der Universitäten mit dem strategischen und ökonomischen Handeln stark gemacht als Gegengewicht – auch für ein zukünftiges System.

Ein weiterer Aspekt, den ich noch mal ansprechen möchte, ist: Wenn man manchmal Diskussionen hört, über das, was Leistungen von Universitäten mit Blick auf Studierenden sind, die dann oft als „Kunden“ bezeichnet werden, dann könnte man den Eindruck gewinnen, dass wir irgendwelche fest abgepackten Wissenspakete in die Köpfe von Kunden hineintransportieren oder denen bereitstellen. Das, was wir da machen,

und das, was dieser Wissenserwerb und Kompetenzerwerb an Hochschulen beinhaltet, ist eine Koproduktion und entsteht nur in der Koproduktion zwischen Lehrenden und Lernenden. Auch das ist ein wesentlicher Unterschied, der natürlich auch strukturelle Konsequenzen in den Hochschulen selber haben müsste. Ich wäre hier also zunächst einmal einfach geneigt zu sagen, dass die Qualität und der Leistungsoutput eben nicht nur von den Lehrenden abhängt, sondern auch von denen, die man als Studierende gewinnt, mit der Konsequenz, dass Hochschulen eine freie Auswahl der Studierenden haben müssten, wenn sie für ihre Leistungen voll verantwortlich gemacht werden sollen.

Das akute Stichwort Lehrkapazitätsverordnung: Es muss möglich sein, Qualitätsschwerpunkte und Lehrintensitäten dadurch zu erhöhen, dass man die Betreuungsverhältnisse verbessert.

Hier sieht man schon, es gibt aus meiner Sicht Gemeinsamkeiten, aber es gibt auch deutliche Punkte, die uns abgrenzen und die dann den Eigenwert des spezifischen, und jetzt würde ich nicht sagen, Unternehmens Hochschule, sondern der Unternehmung Hochschule betreffen.

### **Professor Dr. Detlef Müller-Böling**

Schönen Dank. Sie dürfen ruhig mitwirken durch Pfeifen oder Klatschen oder Klopfen. Herr Wörner, Sie sind insofern ja eine gewisse Orchidee in der deutschen Hochschullandschaft, als Sie der einzige Präsident einer Hochschule sind, die ein eigenes Gesetz hat. Wir haben in den vergangenen Jahren –

### **Zwischenruf**

Frau Wintermantel auch!

### Professor Dr. Detlef Müller-Böling

Frau Wintermantel, ich bitte um Vergebung, ich hätte es eigentlich wissen müssen. Dennoch, es ist eine besondere Situation, in der Sie stehen. Nun haben Sie ja auch schon die verschiedensten Epitheta, also Beinamen, für die Hochschule oder für die Universität miterlebt in dem bisherigen beruflichen Leben von Ordinarien über die Gruppen, nun gegebenenfalls zur Unternehmensuniversität. Wie ist Ihre Position, wie ist Ihr Feeling, wenn Sie hören „Unternehmen Hochschule“?

### Professor Dr. Johann-Dietrich Wörner

(Präsident der Technischen Universität Darmstadt)

Sie haben eigentlich schon die Antwort gegeben. Genau mein Unwohlsein ist eigentlich immer, dass wir nicht einfach sagen Universität und Fachhochschule, sondern dass wir immer versuchen, mit irgendwelchen Begrifflichkeiten diesem unbekanntem Wesen irgendwie näher zu kommen, und meistens ist dieses Näherkommen nicht so ganz wertfrei, sondern es ist darin immer gleich auch eine Setzung. Sie haben ja das Beispiel Ordinarienuniversität genannt. Es gibt das Beispiel Gremienuniversität, Gruppenuniversität, ganz schlimm, wenn dann ein Begriff wie demokratische Universität kommt, also muss es ja offensichtlich auch die undemokratische Universität geben. Auf die Frage will ich aber jetzt nicht näher eingehen, weil ich ja kein Sprachwissenschaftler bin. Ich meine eigentlich, wir sollten wirklich einfach unsere Begrifflichkeit nutzen, Hochschulen als Überbegriff und dann die verschiedenen Arten von Hochschulen. Dann können wir darunter trefflich darüber diskutieren, welche Aufgabe die eine Universität besser übernimmt, welche macht die andere Fachhochschule besser.

Klar ist, dass wir unternehmerisch handeln müssen. Wir müssen Finanzströme dort in der Hochschule irgendwie bugsieren, wir müssen strategisch entscheiden. Wir haben so etwas wie Produkte, auch wenn mir der Begriff nicht so ganz gefällt, und wir haben zunehmend, wenn auch immer noch nicht weitgehend genug, das Recht, die strategischen Linien selber festzulegen. Das spricht alles dafür, dass wir auch

unternehmerisch handeln, aber ein Unternehmen sind wir dadurch natürlich trotzdem nicht. Wir haben immer noch öffentliche Aufträge. Das könnte man natürlich auch einem Unternehmen übertragen, aber wir haben ja eben gehört, wir sollten keine Gewinnerorientierung in der finanziellen Perspektive als erstes Ziel haben, was nicht heißt, dass wir bei unserer Produktvermarktung, jetzt benutze ich gern den Begriff, nicht vielleicht auch unternehmerisch denken und versuchen, darüber zusätzliche Einnahmequellen zu haben. Also ganz einfache Antwort, ich halte den Begriff nicht für zielführend, sondern ich sage, das ist einer der Punkte, die die Hochschule in Zukunft machen muss, nämlich auch unternehmerisch handeln.

### Professor Dr. Detlef Müller-Böling

Herr Stawicki, Sie vertreten einen Hochschultyp, von dem man annimmt, er ist immer mehr am Markt, an der Basis, als das vielleicht die Universitäten sind. Wie ist da die Position zu dieser Begrifflichkeit?

### Professor Dr. Michael Stawicki

(Präsident der Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Hamburg)

Man hat ja als jemand, der an einer Fachhochschule arbeitet, den Vorteil, dass man Unternehmen von innen kennt aus der eigenen Berufspraxis. Von daher tut es auch nicht so weh, man schreckt nicht so zurück. Ich bin, als ich an die Fachhochschule nach Wiesbaden gegangen bin, aus einem Unternehmen in der Softwarebranche gekommen und habe da sechs Jahre lang unter anderem mein Geld damit verdienen müssen, dass ich Seminare durchgeführt habe. Da sieht man sehr direkt, was Qualität ist, da sieht man sehr direkt, was Kunden sind, da hat man an einigen Stellen noch viel weniger Begriffsnöte, weil die roten oder nicht-roten Zahlen einen drängen. Deswegen ist das für mich etwas, womit ich umgehen kann.

Ich muss allerdings sagen, wenn ich diese Gleichung höre, dann habe ich immer auch das Gefühl, dass man sich da was vormacht. Man macht sich



was vor, dass man sagt, wenn wir als Hochschule ein Unternehmen wären, dann wäre alles leichter. Gut, die Steuerungsmechanismen wären besser, wir wüssten, wo das Geld bliebe, man könnte SAP ganz leicht einführen im Vergleich zur Situation an Hochschulen, wo das schwer ist. Wenn Sie dann zu den entsprechenden Themen mit Leuten aus den Unternehmen reden, merken Sie, dass es da möglicherweise auch nicht so einfach geht. Ein Teil unseres Irrtums besteht auch immer darin, dass wir Unternehmen als idealtypisch ansehen, in Wirklichkeit aber vergessen, dass es da gute und schlechte gibt und dass auch die Guten ihre Schwierigkeiten haben. Wir hatten in Wiesbaden im Hochschulrat einen Mittelständler, der uns erzählt hat, wie ihm ergangen ist bei der SAP-Einführung. Der hat ein Jahr lang nichts über seine Zahlen gewusst. Das war genau wie bei uns und wie in Hamburg jetzt. Insofern ist es gar nicht so, dass man sagen würde, wenn wir ein Unternehmen sind, ist es besser. Ich vermute, wovon wir als Hochschulleitung eigentlich träumen, ist, dass wir einen Hebel hätten, wenn wir ein Unternehmen wären, und dann drücken wir auf einen Knopf und dann bewegt sich der Hebel und alles ist gut. Das scheint mir nicht so zu sein, weder bei uns noch in Unternehmen.

Die eigentliche Frage aus meiner Perspektive ist: Wie können wir Veränderung erreichen? Nicht, sind wir ein Unternehmen oder nicht, sondern wie können wir Innovationen erreichen, wie können wir Veränderungen erreichen? Und da kann man sich bei Unternehmen einiges abgucken, da kann man sich aber auch in der klassischen deutschen Hochschultradition einiges abgucken. Wenn man das vernünftig mixt, dann ist man auf einem guten Weg.

### **Professor Dr. Detlef Müller-Böling**

Darauf kommen wir dann gleich noch mal zu sprechen. Herrn Strehl, Sie haben ja Erfahrungen schon auf eine etwas andere Art und Weise über verschiedene Jahre in den Kliniken. Die Kliniken sind schon früher ja sehr viel unternehmerischer gefahren worden. Wie sehen Sie das jetzt, können Sie schon in diesem Verhältnis uns auch Ratschläge geben, in der Frage,

dass wir nun mehr Management in unseren Hochschulen fahren sollten, und wie das gehen könnte?

### **Rüdiger Strehl**

(Vorstandsvorsitzender des Verbandes der Universitätsklinika Deutschlands, Tübingen)

Vielleicht ja oder vielleicht auch nicht. Ich möchte mal mit der Frage anfangen „Unternehmen Hochschule – Fragezeichen“. Man kann sich das ganz einfach machen. Wer gestern Morgen, wie jeden Montagmorgen, in den Wirtschaftsteil von FAZ und Süddeutscher guckt und dort nachschlägt, was die Highlights der Woche sind, der hat die Hochschulrektorenkonferenz nicht gefunden. Offensichtlich ist das im Bewusstsein der Wirtschaftsredakteure kein Programmpunkt gewesen unter dem Gesichtspunkt Unternehmung. Es war unter anderen Veranstaltungen, aber nicht im Wirtschaftsteil. Das vielleicht nur als Indikator.

Ich würde mich dieser Frage auch aus der Perspektive der Universitätsklinika unter drei Aspekten versuchen zu nähern. Erstens, ich glaube, die Hochschulen, aber auch wir als Universitätsklinika haben es noch nicht geschafft, uns in dem notwendigen Maße von der staatlichen Ministerialverwaltung abzukoppeln, wie es eigentlich sein sollte. Viele machen sich Illusionen darüber, auch bei uns in Baden-Württemberg, Herr Frankenberg, wie das eigentlich laufen muss. Wir können unser leitendes Personal nicht auswählen, wir haben – zumindest die Hochschulen – keinen Arbeitgeberstatus, um eigene Vergütungsbedingungen, dienstrechtliche Ausgestaltungen vorzunehmen. Da sind wir in den Klinika schon etwas weiter. Wir haben in Baden-Württemberg die Mitgliedschaft zur TDL gekündigt und verhandeln eigene Tarifverträge. Wir haben zum Teil in den Hochschulen noch die Bindung an das öffentliche Vergaberecht. Wir sind in den Klinika weiter, wir wenden es unterhalb der EU-Schwellenwerte nicht mehr an. Wo wir aber noch gemeinsam mit Ihnen in einer Pressbacke liegen, ist in der staatlichen Bauverwaltung – diesem Bau-Unwesen muss man eigentlich sagen, wo viel zu teuer, zu langsam und nicht unseren Bedürfnissen entsprechend gebaut wird. Und vor allen Dingen haben wir

Ertragsstrukturen und auch eine Forschungsförderung, wo wir keine disponiblen Erträge haben. Wenn wir Drittmittel bekommen, bekommen wir die als Ergänzungsausstattung mit der Straffolge, dass wir versuchen müssen, die Grundausstattung beieinander zu bekommen. Das geht rein bis ins Strafrecht. Wenn ich mich vergleiche mit privaten Klinika, dann gilt bei uns Vorteilsnahme als Straftatbestand, das heißt, richtige Entscheidungen, aber Annahme eines Vorteils von außen. Für Private gilt das nicht. Wenn ich also diesen ersten Aspekt zusammenfasse, dann glaube ich, die Hochschulen und auch die etwas weiter entkoppelten Universitätsklinika sind noch viel zu dicht am Staat dran und viel zu wenig weit weg.

Zweiter Aspekt. Nach der Ordinarien- und Gremienuniversität wird insbesondere in Baden-Württemberg die so genannte Management-Universität, also Stärkung der Entscheidungsgewalt bei Vorständen und Hochschulräten, als neues Modell propagiert. Herr Frankenberg sieht das als den Schlüssel der gegenwärtigen Probleme in der Hochschul-landschaft und will so unternehmerische Aspekte dort hereinbringen. Es hat bei uns erbitterte Streitigkeiten gegeben. Wir haben zwei Pole auch unter den Rektoren gehabt. Wir haben den kurpfälzischen Stil von Herrn Hommelhoff, der das etwas zentraler angeht, und mehr den genossenschaftlichen Stil von Herrn Scheich, der das in Schwaben mehr basisorientiert macht. Ich glaube, diese Frage ist im Prinzip egal. Die wesentlichen Weichenstellungen in der Universität sind anders gestellt als die Frage, ob wir zentral oder weniger dezentral organisieren. Heute glaube ich, dass starke Persönlichkeiten immer noch der Goldstandard sind gegen diese bürokratischen Strukturen und gegen die inneruniversitären Strukturen.

Dritter Aspekt. Wenn wir nicht genug entbürokratisiert haben und das Management-Modell eigentlich nur halb ausgegoren ist, dann muss man sich meines Erachtens die Frage stellen, ob das Unternehmenskonzept überhaupt etwas taugt für die Hochschulen. Ich meine Nein. Ich glaube, wir müssen in die moderne Organisationsforschung einsteigen, die ist sehr viel weiter als die Betriebswirtschaftslehre. Die moderne Organisationsforschung würde uns als erstes die Frage stellen: Wie sieht eigentlich unser Konzept einer Dezentralisierung aus? Wir haben in den

Universitäten ein so genanntes Dezentralisierungsdilemma, was darin besteht, wir haben zentral weder die Zeit noch die Kompetenz, um die notwendigen Entscheidungen richtig zu treffen. Die Kompetenz ist dezentral, aber gleichzeitig auch der Egoismus und zeitweilig die Selbstbedienungsmentalität. So kann ich nur das eigentliche Problem der Universität definieren, dieses dezentrale Dilemma, ohne Ihnen eine Lösung zu bieten. Wir gehen eigentlich so vor in unserem Hochschul-medizinverbund, Fakultät, Klinikum und Rektorat arbeiten äußerst eng zusammen in Tübingen, dass wir sagen, wir müssen weg von diesem Zwang zur Einheitsorganisation. Es gibt dezentrale Institute, Fachbereiche und Kliniken, die werden mit einem ziemlich autonomen, lose gekoppelten Verhältnis zur Leitung sehr gut fertig. Und es gibt welche, die sind damit völlig überfordert. Wenn diese These aber stimmt, dass wir das dezentrale Dilemma sozusagen nur mit Maßschneiderei lösen können, dann können wir 80 Prozent der Paragraphen des Universitätsrechts wegstreichen, weil sie uns mit dem Einheitszwang und der Gewährung von einheitlichen Rechten nach unten auf die falsche Bahn bringen. Wir sind in den Leitungen nicht in der Lage, individuell darauf zu reagieren, wo sind die selbstständigen und wo sind die unselbstständigen Leute.

Wenn ich neben diesem dezentralen Aspekt noch als zweiten Aspekt der künftigen Herausforderung definieren darf: wir haben immer weniger Geld. Gestern ist eigentlich noch viel zu selbsttäuschend hier argumentiert worden. Die wahre finanzielle Not ist in den Hirnen von uns und von den Politikern noch nicht angekommen. Wenn wir aber weniger Geld haben, wenn wir GMP-Zentren brauchen, Zellsortier brauchen, teure Tierhaltung, dann kriegen wir das nur noch in der Kooperation überbetrieblich in Regionen hin. Tübingen kann das nicht mehr alleine stemmen, sondern muss das mit Hohenheim und Stuttgart im Verbund machen. Das heißt, wir brauchen eine Universität, die äußerst handlungsfähig, autonom und flexibel ist, nach außen betriebliche Strukturen aufzubauen, die nicht Projekte auf Zeit sind, sondern dauerhafte Nutzung von gemeinsamen Ressourcen.

Also, zusammengefasst, erst mal noch viel mehr und viel kräftiger entbürokratisieren, zweitens nicht von dem Nebelprodukt Management-

Universität sich verleiten lassen, das führt uns nicht zu den wahren Problemen. Dritte These, wir müssen sowohl das Dezentralisierungsdilemma durch Uneinheitlichkeit lösen wie flexibel nach außen sein.

### **Professor Dr. Detlef Müller-Böling**

Herzlichen Dank, Herr Strehl. Ich denke, auf etliche dieser Punkte müssen und werden wir gleich noch in der weiteren Diskussion zurückkommen. Ich würde gerne Ihr Wort von „wir sind noch zu dicht am Staat“ aufgreifen. Da sitzt ein Staatsvertreter neben mir. In dieser Formulierung ist ja eine Tendenz zumindest auch erkennbar. Das heißt, wir sind nicht mehr der Staat, wir sind nicht mehr unbedingt nur eine nachgeordnete Behörde, aber wir sind noch zu viel oder noch zu dicht. Das heißt, wir befinden uns offensichtlich in einer Entwicklung. Wie sieht das, Herr Senator Dräger, aus der Sicht eines Leiters einer Behörde aus?

### **Jörg Dräger, Ph. D.**

(Senator für Wissenschaft, Forschung und Gesundheit der Freien und Hansestadt Hamburg)

Ich glaube, wir sind insgesamt in der Bundesrepublik in einer Bewegung hin zu mehr Wettbewerb. Der Staat schafft Rahmenbedingungen, dass Hochschulen sich im wettbewerblichen Umfeld bewegen können, auch gleichzeitig und damit notwendigerweise einhergehend, mehr Autonomie. Hochschulen dürfen, zum Beispiel in Hamburg, selber darüber entscheiden, ob sie Studiengänge einrichten oder schließen, ob sie Forschungsschwerpunkte errichten oder schließen. Sie verhandeln mit dem Staat über die Preise, die sie pro Absolvent kassieren; sie sollen eigenständig über Studiengebühren entscheiden; sie berufen ihre Professoren, sie zahlen denen leistungsgerechte Gehälter, sie geben denen flexible Deputate. Alles dieses sind Bewegungen hin zu Autonomie, hin zu einem staatlichen Loslassen. Ich glaube, das ist auch notwendig, um zu einem selbstregulierenden System zu kommen, was sich halt durch Leistung, durch Anreize, durch Wettbewerb dann entsprechend profiliert.

Wovon es aber nicht zu trennen ist, und das ist ein Aspekt, der mir in der bisherigen Diskussion noch etwas zu kurz gekommen ist, ist die Frage, ob die Hochschulen denn auch die Strukturen haben, um organisatorisch erneuerungsfähig zu sein. Was ich damit meine, ist, dass Hochschulen fast per se, auch durch ihre Professorinnen und Professoren ja inhaltlich innovative Institutionen sind. Die Frage ist: Stimmen die Rahmenbedingungen organisatorisch, dass sich diese inhaltliche Innovationsfähigkeit der Professorinnen und Professoren denn auch ausleben und verwirklichen kann? Gerade wenn ein Staat loslässt, wenn ein Staat Autonomie in die Hochschulen gibt, wenn er Wettbewerb möchte, dann muss man die Frage stellen, ob die Hochschulen nicht dann vor Zerreißproben gestellt werden. Unternehmen zeichnen sich nicht nur durch innovative Produkte aus, sonst gehen sie irgendwann vom Markt, sondern sie haben auch sich diese Restrukturierungsfähigkeit erhalten bzw. aufgebaut. Sie wandeln ständig ihre Organisationsformen, um innovative Inhalte und Produkte anbieten zu können. Hat der Staat bisher genug getan, um eine Hochschule in den Status einer Unternehmung oder eines Unternehmens zu setzen, damit die Hochschule auch restrukturierungsfähig ist? Überlebt sie eine Diskussion von Schwerpunktsetzungen, nicht zu Zeiten, wo es jedes Jahr einen Budget-Aufwachs gibt, das ist einfach, immer neue Schwerpunkte mit neuem Geld zu setzen, nein, Schwerpunktsetzungen zu Zeiten von konstantem oder reduziertem Budget – schaffen die Strukturen einer Hochschule das, Dinge sein zu lassen, Posterioritäten zu bilden, um woanders dann auch Schwerpunkte zu setzen? Schaffen das eigentlich Hochschulen, interne Leistungsanreize zu vergeben, die einen gut zu besolden und die anderen schlecht zu besolden, oder die einen vier Stunden und die anderen sechzehn Stunden an der Universität lehren zu lassen? Schaffen das Hochschulen? Haben sie Organisationsstrukturen? Da müssen wir auch als Staat noch notwendige Rahmenbedingungen schaffen, um die Hochschulen in die Lage zu versetzen, die Autonomie und den Wettbewerb dann auch entsprechend zu leben.

### Professor Dr. Detlef Müller-Böling

Gut, da muss aber jetzt tatsächlich nachfragen. Wenn die Hochschulen in dieser Form entrepreneurial oder unternehmerisch sein sollen, dann ist es in der Tat erforderlich, wie Burton Clarke gesagt hat, dass wir die Entscheidungszentren entscheidungsfähig machen müssen. Sind wir schon so weit?? Was muss getan werden, damit dies noch erfolgen kann? Das wäre in der Tat mein nächster Block hier auch für die weitere Diskussion. Was ist die Rolle des Staates dann dabei? Was haben Sie schon getan dafür, Herr Dräger, dass die Hochschulen entscheidungsfähiger werden? Was ist notwendig dafür, dass die Hochschulen aus dieser – das haben wir alle noch in Erinnerung – Entscheidungsfähigkeit dieser Gremienuniversität, die nur die Entscheidung fällen konnte, dass sie keine Entscheidung zu fällen in der Lage ist, nun strategisch jetzt in der Tat solche Prioritäten, Posterioritäten setzen kann? Was ist die Notwendigkeit dafür? Das müssen wir mal aufarbeiten.

### Jörg Dräger, Ph. D.

Ich glaube, es ist ein Zwei-Phasen-Prozess, denn in der ersten Phase ist in Hamburg wie in vielen anderen Bundesländern das geschehen, dass man externe Strukturkommissionen einsetzt, sich Kompetenz holt und durch einen einmaligen Akt, auch teilweise des staatlichen Handelns, Strukturen so verändert, dass sie wiederum innovative Inhalte generieren können. Aber das kann kein Dauerzustand sein. Das kann maximal ein einmaliger Prozess sein. Das heißt, die zweite und möglichst parallel geschaltete Phase ist diejenige, Randbedingungen zu setzen, damit die Hochschulen Organisationsstrukturen dann selber erneuern können, aus ihrer eigenen Kraft heraus. Das bedeutet, klare Verantwortungs- und Leitungsstrukturen, das braucht ein Unternehmen Hochschule. Es bedeutet Dezentralisierung einiger Verantwortlichkeiten, also Fakultäten, die für Forschung und Lehre eigenständig auch Aufgaben wahrnehmen dürfen. Es bedeutet eine klare Aufgabenteilung hin zu einer strategisch agierenden Hochschulleitung im Sinne von Gesamtprofilierung und Strategiesetzung. Es bedeutet auch ein Stück externe Qualitätskontrolle, ein Hochschulrat, der von außen drauf guckt und der Hochschule

beratend, aber natürlich auch kontrollierend zur Seite steht, um die Außenperspektive dann auch zu verdeutlichen. Es bedeutet auch Einhergehen mit der Frage der Leitungsstrukturen, eine gewisse Straffung der heutigen Gremienstruktur. Und es bedeutet dann, und das ist ja einer der letzten Aspekte, auf den Sie zumindest laut dem Fragenkatalog zu sprechen kommen, auch die betriebswirtschaftlichen Controlling-Instrumente zu etablieren, um eine Hochschule steuerbar zu machen, zum Beispiel Stichwort Finanzströme.

### Professor Dr. Detlef Müller-Böling

Aber ich kann Sie noch nicht ganz entlassen, Herr Dräger. Sie weisen diese Kompetenzen und Rechte per Gesetz dem Präsidenten, dem Präsidium, dem Hochschulrat und ich weiß nicht was zu, schaffen auch gegebenenfalls durch entsprechende Anstöße seitens des Gesetzgebers Substrukturen in den Fakultäten. Was bleibt Ihnen dann? Gibt es in der unternehmerischen Hochschule noch einen Senator, oder was ist die Rolle des Staates dann?

### Jörg Dräger, Ph. D.

Es gibt eine aus meiner Sicht sehr eingeschränkte strategische Rolle des Staates. Das wird bei der Frage von Studiengängen und Kapazitäten exemplarisch. Wir haben früher in Hamburg 300 Studiengänge gehabt, die wir einzeln genehmigt haben, wo wir einzeln die Kapazitäten und die CNWs festgesetzt haben. Nun sagen wir, in 13 großen Gebieten möchten wir in Hamburg Kapazitäten und Geld setzen. Wir stellen 50 Millionen Euro bereit, und dafür erwarten wir 800 Absolventen in den Naturwissenschaften. Und wir stellen 50 Millionen Euro bereit, und davon erwarten wir 600 Absolventen in den Ingenieurwissenschaften. Das ist eines der wenigen Steuerungsinstrumente, die ich mir als Staat behalten und vorbehalten möchte, die auch in einer parlamentarischen Demokratie mit einem Haushaltsrecht des Parlamentes einem Staat kaum noch zu nehmen sein werden. Das heißt eine ganz grobe strategische Steuerung, ansonsten nur das Einfordern von Entscheidungsprozessen in

den Hochschulen, die aber dann in den Inhalten, also in den Ergebnissen, eigenständig durchgeführt werden müssen.

### **Professor Dr. Detlef Müller-Böling**

Herr Wörner, wie erleben Sie das jetzt, nachdem Sie ja auch ein größeres Maß an Autonomie erhalten haben? Wie ist Ihr Verhältnis zu den Dekanen, zum Hochschulrat oder Universitätsrat, ich weiß jetzt nicht, wie es bei Ihnen heißt, und wie ist Ihr Verhältnis dann auch zum Staat?

### **Professor Dr. Johann-Dietrich Wörner**

Also erst mal will ich dazu sagen, weil das häufig so das Gefühl erzeugt, Autonomie und dann haben wir Freiheit und dann ist alles glücklich – so einfach ist es natürlich wirklich nicht, sondern die Autonomie ist tatsächlich – und das betrifft nicht nur die TU Darmstadt, sondern viele andere in Deutschland sind ja auch auf dem Weg, manche vielleicht sogar an der einen oder anderen Stelle weiter – ganz verdammt anstrengend und mit viel Verantwortung versehen. Ich zitiere da gerne mal den Herrn Kaspar, der gesagt hat, „Das Leben muss für die deutschen Rektoren viel gefährlicher werden.“ Das wollen nämlich viele Hochschulleiter nicht wahrhaben, dass natürlich mit der Autonomie auch unsere Tätigkeit wirklich gefährlich werden muss, sonst hat es nämlich keinen Sinn. Wenn wir einfach sagen, okay, wir sind gewählt und wir können jetzt mal ein paar Jahre machen, was wir wollen, und hinterher machen wir wieder an anderer Stelle weiter – das ist keine gute Grundlage für wirkliche Autonomie. Das heißt, und da habe ich mich ja durchaus in den letzten zehn Jahren in meiner Position etwas verändert, der Entscheider kann ruhig eine Person sein, aber dann muss die Verantwortung zugeordnet werden, und die Verantwortung bedeutet wirklich persönlich haftend bis hin zur sofortigen Aufgabe des Jobs. Der TU-Präsident kann mit 50 Prozent des Hochschulrats und 50 Prozent der Hochschule jederzeit aus dem Job geworfen werden, ohne großartige Ankündigung, aber 50 Prozent ist die Hürde, beziehungsweise die

Hochschule allein kann es mit einem Zwei-Drittel-Quorum machen. Das halte ich für einen ganz wichtigen Punkt.

Die Hochschulleitung muss natürlich auch die Partizipation in die Hochschule hinein realisieren, kann nicht sagen, okay, ich kann jetzt entscheiden, also entscheide ich mal fröhlich drauf los. Das wäre auch wieder ein falsches Verständnis. Die Hochschulleitung muss natürlich legitimiert sein für diesen Akt. Deshalb bin ich ja letztes Jahr zurückgetreten, weil ich gesagt habe, ich bin überhaupt nicht gewählt für dieses neue Amt. In Darmstadt war das natürlich durch die Vorgeschichte ein einfaches Spiel, auch insgesamt. Wir haben zum Beispiel am 16.6. letztes Jahr die neue Grundordnung beschlossen, am 17.6. hat überhaupt erst das Parlament in erster Lesung das TUD-Gesetz behandelt. Da hatten wir schon auf der Grundlage des später zu verabschiedenden Gesetzes unsere neue Grundordnung gezimmert, in der übrigens, das auch noch einmal ein Hinweis nach Hamburg, auch keinerlei hochschulinterne Gremien geregelt sind. Ich weiß nicht, ob alle Hochschulleitungen das wünschten, dass das Land nicht mehr vorgibt, wie es hochschulintern aussehen soll. Kein Senat, kein Konvent, kein Konzil, nichts ist definiert. Die Hochschule muss es aus sich selbst heraus definieren. Das ist durchaus ein anstrengender Prozess, dann geht es aber.

### **Zwischenruf**

Und auch die Rechte zuteilen!

### **Professor Dr. Johann-Dietrich Wörner**

Und auch die Rechte zuteilen, wobei das TUD-Gesetz in dem Fall ein paar Rechte unverrückbar festlegt. Das wurde dann sogleich als Entdemokratisierung der Hochschule beschimpft. Das Gegenargument ist relativ einfach. Ein Senat irgendeiner Universität, der ganz kräftig beschließen kann, zum Beispiel, wir machen das Fach Geographie dicht, musste bisher über die Hochschulleitung diesen Antrag an das Ministerium schicken, der Minister konnte entscheiden, ob er diesem



Beschluss folgt oder nicht folgt. Wer hat dann die Macht gehabt? Natürlich der Minister. In Darmstadt steht jetzt nur noch: Der Senat nimmt Stellung. Daraus wurde sofort der Schluss gezogen, der arme Senat ist jetzt entmündigt oder sonst was. Wenn der Senat eine Stellungnahme abgibt und der Hochschulleiter dagegen entscheidet, dann weiß der Hochschulleiter, was er tut. Er weiß nämlich auch, dass er unter Umständen sein Amt verlieren kann. Insofern, wenn überhaupt dieser Begriff der Demokratisierung, den ich nicht gern benutze, dort eine Anwendung findet, dann ist er natürlich in einem internen System viel stärker verwurzelt als in einer Situation, wo von außen durch gesetzte Persönlichkeiten Entscheidungen gefällt werden. Die Tatsache heute ist so, die TU Darmstadt ist intern tatsächlich überwiegend, zu 70, 80 Prozent, in einer sehr positiven Grundstimmung, auch was die Autonomie, die verstärkte dezentrale Autonomie etc. angeht. Wir haben weiterhin Probleme mit der Ministerialbürokratie. Die Ministerialbürokratie kann nicht loslassen. Das heißt, Formulierungen, die im Gesetz für einfache Nicht-Juristen klar sind, zum Beispiel in Personalangelegenheiten, überträgt das Ministerium die Zuständigkeit an die Hochschule. Das war für mich ein einfacher, klarer Satz, den ich sogar schon auswendig kann. Was ich nicht beachtet habe, ist, dass da nicht steht, die Hochschule hat die Verantwortung oder hat die Kompetenz in Personalangelegenheiten, sondern da steht das kleine Sätzchen, „das Ministerium überträgt“. Und wenn es nicht überträgt? Das steht nicht im Gesetz.

#### **Professor Dr. Detlef Müller-Böling**

Und es hat noch nicht übertragen?

#### **Professor Dr. Johann-Dietrich Wörner**

Es hat nicht übertragen.

#### **Professor Dr. Detlef Müller-Böling**

Da kann man ja dann nur sagen – bisher.

#### **Professor Dr. Johann-Dietrich Wörner**

Der erste Januar kam so überraschend.

#### **Professor Dr. Detlef Müller-Böling**

Der erste Januar war das Inkrafttreten des Gesetzes. Lassen Sie uns noch mal den Blick, Herr Strehl, quasi von außen in die Hochschulen hinein wählen. Wie sieht es aus Ihrer Sicht aus mit dieser Entscheidungsfähigkeit, über die wir ja augenblicklich sprechen? Bei Ihnen habe ich in einem Papier den wunderbaren Begriff der Abstrukturierung gefunden. Wenn Sie ihn vielleicht noch mal erläutern wollen, falls er sich nicht selbst erklärt, und welche Schwierigkeiten aus Ihrer Sicht die Hochschulen damit haben.

#### **Rüdiger Strehl**

Ich hatte ja vorhin schon gesagt, dass ich gestern den Eindruck hatte, dass noch etwas Selbsttäuschung über die wahre finanzielle Situation herrscht. Herr Stoiber hat hier zwar richtig dargelegt, wo wir wirtschaftlich stehen, aber solange die Hochschulen hier zu über 90 Prozent vom staatlichen Tropf abhängen, muss man realistisch sehen, dass es der deutschen Wirtschaft schlecht geht, Steuerausfälle die Haushalte dominieren und damit immer weniger Geld ankommt bei uns in den Universitäten und Fakultäten. Wir in der Medizin erleben das schon seit Jahren durch die gedeckelten Budgets in der Krankenversorgung. Wenn das so ist und selbst Baden-Württemberg nicht mehr in der Lage ist, die Zuschüsse normal zu bedienen, sondern Rahmenzielvereinbarungen und sonstige wunderschöne Worte erfindet, die nichts anderes umschreiben, als 5 oder 10 Prozent Minus innerhalb von drei,

vier Jahren, dann stellt sich natürlich für das Rektorat in der Universität oder für den Fakultätsvorstand und Klinikumsvorstand die Aufgabe, Geld abzubauen, und das heißt, Personal abzubauen, Einheiten zu schließen. Das meine ich mit „abstrukturieren“. Das ist das, was die moderne Organisationslehre mit negativen strategischen Entscheidungen umschreibt. Da ist auch die etwas fortgeschrittene Universitätsmedizin nur begrenzt fortschrittlich.

Wir haben im letzten Jahr in Tübingen 20 Millionen Euro in einem Jahr abgebaut. Das hat zu Zerreißproben geführt, denn gibt noch Zustimmungsvorbehalte von den C4-Professoren, und manchmal ist nicht zu übersehen, dass der leitende ärztliche Direktor, der zwar vom Aufsichtsrat benannt wird, und der Dekan sich quasi als Gewerkschaftsvorsitzende der C4-Professoren begreifen. Wenn man diese Konstellation hat und dann Entscheidungen getroffen werden müssen, wo 5 oder 8 oder 10 Prozent je nach Schwerpunktsetzung, wenn man nicht nach der Rasenmähermethode kürzt, umgesetzt werden, dann fließt schon sozusagen kommunikatives Blut. Das führt zu Zerreißproben, wo man sagen muss, da sind diese Strukturen, die bei uns geschaffen worden sind, erst auf dem halben Weg. Wenn man nicht entkoppelt, also im Prinzip den leitenden ärztlichen Direktor als Vorstandsmitglied, aber auch den Dekan unabhängig von außen einsetzt, sondern weiter abhängig hat von innen, dann werden diese Abstrukturierungsentscheidungen, die nach meiner Einschätzung unserer gesellschaftlichen und finanziellen Lage unsere nächsten zehn Jahre prägen werden, immer wieder Zerreißproben sein. Wir müssen auf den Status quo von 80 Prozent ante zurück, damit wir wieder bewegungsfähig werden. Uns wird keiner mehr Geld von draußen geben, wenn wir es nicht selber verdienen. Wir haben in Tübingen in der Universitätsmedizin in den letzten zehn Jahren zweistellige Millionenbeträge verdient, hohe Beträge, und haben die investiert in unsere Forschungsstrukturen. Das ist künftig alles nicht mehr möglich. Dann brauchen wir im Prinzip Leitungsinstanzen, die nach unten immunisiert sind, aber auch nach außen.

Die zweite Gefahr, die ich erlebt habe, wenn wir uns zu Kürzungen entschlossen haben, bilden Abgeordnete der Regierungsfraktion, die sofort als Handelsvertreter der betroffenen Hochschullehrer

instrumentalisiert werden. Auch das muss man kappen. Ich selber habe das bis 1993 wie Herr Gaegtens im Lehr- und Haifischbecken Freie Universität in Berlin über 15 Jahre erlebt. Wenn man das nicht schafft, diese internen Entscheidungen nach unten und nach außen zu immunisieren, dann schafft man es nicht, diese strategische Entscheidungsfähigkeit hinzukriegen.

### **Professor Dr. Detlef Müller-Böling**

Schönen Dank, darüber sollten wir gleich noch mal sprechen, wie wir dies organisieren können, etwa über andere Wahlmechanismen oder Bestellungsmechanismen. Das ist sicherlich ein ganz wesentlicher Punkt im Hinblick auf die Professionalisierung der Entscheidungsträger. Wesentlich ist sicherlich, dass man ein Gremium wie den Senat nicht zum letztlich entscheidenden Gremium machen kann. Das ist ja eben auch schon angesprochen worden. In der Medizin ist natürlich darüber hinaus immer noch die Schwierigkeit, dass gewisse Vertreter dann mit dem Leichttuch winken können, was doch hier und da durchaus beeindruckend ist, zumindest auf der politischen Ebene. So habe ich das jedenfalls öfter erlebt.

Aber bevor wir noch mal zu dieser Frage der Professionalisierung kommen und wie wir die geeigneten Menschen in die geeigneten Positionen bringen und sie da möglicherweise auch belassen, auch wenn sie abwählbar sind, lassen Sie uns doch noch mal die Frage nach den inneren Strukturen breiter klären. Herr Stawicki, der Senator hat ja schon gesagt, dass er Ihnen sehr viele Freiräume gibt oder gegeben hat oder geben will. Wie sieht das dann jetzt in der Umsetzung auch in einer Hochschule aus, wie sind Ihre Entscheidungsprozesse innerhalb der Hochschule für angewandte Wissenschaften, insbesondere auch unter solchen schwierigen Bedingungen, die alle kennen, hier nämlich diese 5 Prozent einzusparen? Denn bis auf Hamburg müssen alle sparen oder einsparen beziehungsweise abstrukturieren – also diesen Begriff werde ich nicht mehr vergessen. Wie sieht das aus bei Ihnen, Herr Stawicki?

**Professor Dr. Michael Stawicki**

Letztlich geht es uns ein bisschen so wie Herrn Wörner auch. Hamburg hat ja nicht ein TU Darmstadt-Gesetz sondern ein HAW-Hamburg-Gesetz gemacht, sondern für alle Hochschulen relativ weite Freiräume geschaffen. Andererseits geht es Hamburg finanziell immer noch relativ gut. Ich habe seit einem Vierteljahr einen Kanzler, der vorher in Wismar Kanzler war. Von daher kriege ich auch immer mal hautnah erzählt, wie man so vergleichen kann. Das ist ganz hilfreich. Ich kam, als ich nach Hamburg kam, auch aus einer etwas ärmeren Hochschule in Wiesbaden. Auch das hilft manchmal, wenn man es den Kollegen erzählt, einfach als persönlicher Eindruck, als Kontrast.

Ansonsten, denke ich, was wir in Hamburg machen müssen – und das würde ich gerne Herrn Strehl entgegen –, ist eben nicht nur möglichst unabhängig Sachen durchzusetzen. Ich bin immer wieder darauf angewiesen, dass ich die Kollegen, die gerne und gut arbeiten, mitnehme und weiterhin begeistere. Diese Idee, da ist ein cooler Manager oben, und wenn der nur unabhängig genug ist, dann kann er alles durchsetzen und dann geht's der Hochschule finanziell wieder besser, das funktioniert nicht. Wir haben einen Haufen Leute, die stark intrinsisch motiviert sind, und das muss ich beibehalten, die muss ich immer wieder mitnehmen. Das heißt, selbst wenn ich abbauen muss, muss ich sehr viel kommunizieren, um Verständnis werben und muss auch manchmal Balance-Akte machen und manchmal vielleicht auch drei Schritte gehen, wo einem eigentlich nur einer vorschwebt. Aber das ist im Moment so die Hamburger Situation. Wir reden sehr viel mit der Hochschule. Als ich herkam, gab es großes Misstrauen der verschiedenen Gremien untereinander oder auch aus den Gremien der Hochschule in den neu gewählten Hochschulrat und in die Politik hinein. Wir haben vor etwa einer Woche einen Strategieworkshop gemacht mit dem Senat der Hochschule, Hochschulrat und Präsidium, und es ist ausgesprochen gut gelaufen. So in Klammern vermerkt: Eine der Visionen für in zwanzig Jahren war, es gibt keinen Wissenschaftssenator mehr, der ist wieder Unternehmensberater geworden und berät Hochschulen. Von daher, es geht, es geht langsam, und aus meiner Sicht muss man immer, aber das ist auch überhaupt nicht anders als in jedem ordentlichen Unternehmen,

die Leute mitnehmen oder zumindest genügend viele. Herr Wörner sagte vorhin, nicht alle, aber 70, 80 Prozent sind die, die man erreichen muss. Und wenn man die erreicht hat, dann kann man sich auch wirklich nach vorne bewegen.

Aus Hamburger Sicht, um auch das noch mal zu erwähnen, ist so ein Hochschulrat ja was Neues für eine Hochschule. Das wurde sehr misstrauisch beäugt. Inzwischen, nach anderthalb Jahren, hat die Hochschule sich daran gewöhnt, dass es ihn gibt, und sieht, was sie daran hat. Der Hochschulrat leidet darunter, dass er Dinge tun soll, für die er gar nicht kompetent ist, etwa Satzungen genehmigen und dann auf juristische Feinheiten zu gucken. Aber das sind alles Dinge in der Feinabstimmung, wo man dann irgendwann mal sagen muss, das haben wir mal so angefangen, das können wir noch besser machen in zwei bis drei Jahren. Grundsätzlich finde ich sehr schön, was wir an Möglichkeiten haben. Ich habe noch mal das TU-Darmstadt-Gesetz mit dem hamburgischen verglichen und hatte das Gefühl, so sehr viel fehlt nicht.

Das Gerangel, aber das wird immer so sein, ist natürlich immer mit der Ministerialbürokratie, die dann einfach gewohnt sind, gewisse Dinge zu tun, über gewisse Dinge nicht nur zu reden, sondern auch wieder einzugreifen. Da sind wir dran, aber auch da bin ich guter Dinge, dass sich das weiterentwickelt. Ich habe als Traum immer die holländische Situation, wo einfach die entsprechenden Wissenschaftsministerien relativ radikal abgebaut worden sind. Ich denke, wenn wir einen Teil der Kollegen in der Behörde für Wissenschaft bei uns in der Hochschule hätten, dann wären wir ein bisschen Personalnot los und könnten andererseits etwas freier arbeiten.

**Jörg Dräger, Ph. D.**

Nur als Zwischenbemerkung, also 50 Prozent der Behörde sind ja schon weg, Herr Stawicki.

**Professor Dr. Michael Stawicki**

Wir sehen immer nur neu besetzte Stellen, Herr Dräger, und sind begeistert.

**Professor Dr. Detlef Müller-Böling**

Das sind die anderen 50 Prozent. Herr Stawicki, aber trotzdem noch mal in die Hochschule hinein. Sie haben jetzt eben gesagt, man muss mit denen reden und dann geht das alles unheimlich gut. Sie haben doch auch eine sehr heterogene Hochschule, mit, so schien es mir, Bestandteilen von sehr traditionellen Kapitänsausbildungsteilen, die also älter sind als ich weiß nicht was alles an Hochschulen, die wir ansonsten kennen, und dann neuere Teile in der Hochschule. Wie geht das in der Koordination? Haben Sie schon mal hin und her geschichtet, Stellen von der einen in die andere Seite? Wie autonom sind diese Fakultäten oder Fachbereiche bei Ihnen, und wie koordinieren Sie das?

**Professor Dr. Michael Stawicki**

Also, die Kapitänsausbildung gibt es schon lange nicht mehr. Darum musste ich mich nicht kümmern.. Aber deswegen haben wir inzwischen Wirtschaftswissenschaften, was ja doch heute als durchaus fortschrittlich gilt. Also von daher ist umgeschichtet worden. Chemieingenieure bilden wir nicht mehr aus, aber Produktionstechniker bilden wir aus. Das ist immer wieder passiert, schon zu Zeiten, wo es mühsamer war, wo die Hochschule nicht so autonom war. Im Moment müssen wir gerade wieder schauen, wie wir irgendwie eine Ausbildung, die noch sehr medientechnisch ausgelegt ist, in eine Fakultät hineinbringen, wo Design und Medieninformation drüber steht. Das wird über Umstrukturierung, Wechsel von Professuren laufen, über Neuberufungen mit etwas anderen Profilen. Da sind wir dran. Aber es ist natürlich ein mühsamer Prozess, weil alle Leute sich eigentlich immer nur das vorstellen können, was sie kennen, und denken, die Zukunft wird genauso weitergehen, wie die Vergangenheit war. Aber auch da kann man nur sagen, Leute, das geht

nicht, macht Pläne, und da gehen wir noch mit als Präsidium, da gehen wir nicht mehr mit. Ich musste im Januar einem Fachbereich sagen, die Stelle besetzen wir so nicht. Da lag eine fertige Liste, aber es stellte sich heraus, dass die vom Profil her eher in die Vergangenheit gerichtet war. Dann muss man als Präsident eben auch sagen, die Stelle gibt's nicht, also da müssen wir noch mal über das Profil reden, tut mir Leid für die, die gearbeitet haben, um die Liste zu machen, aber das hat keinen Sinn. Solche Entscheidungen müssen sein, aber das kann man in der Hochschule auch vermitteln, und das wird auch verstanden. Also es ist nicht so, dass ich sozusagen permanent nur eine Latte auf den Kopf bekäme oder irgendwie Knüppel zwischen die Beine. Das kann man schon vermitteln und dann wird es auch verstanden, und dann geht es auch weiter. Und ich denke, das wird der zukünftige Weg für Hochschulen sein.

**Professor Dr. Detlef Müller-Böling**

Frau Donhauser, wie sieht das aus Ihrer Sicht mit den inneren Strukturen aus, mit der Zuordnung zwischen Zentralität, Dezentralität, das ist ja auch eine Begrifflichkeit, die Herr Strehl vorhin angesprochen hat, mit den inneren Strukturen innerhalb der Hochschule?

**Professor Dr. Karin Donhauser**

Ich möchte da gerne einen Aspekt noch mit reinbringen, der mir jetzt ein bisschen fehlt. Es ist klar und es ist verständlich, dass wir mit Blick auf die Situation, in der wir sind, sehr stark betonen, dass diese Entscheidungskomponente, die Entscheidungsträger gestärkt werden müssen. Man muss sich gleichzeitig aber auch überlegen und sagen, wenn diese Entscheidungsträger gestärkt werden müssen, wie garantieren wir und wie schaffen wir es, dass denen sozusagen ein maximaler Kompetenzzufluss erfolgt. Da sollte man wirklich die Option innerhalb der eigenen Universität sehen, und das geht, glaube ich, schon ans Substanzuelle. Es ist die Frage, wie man Gremien organisiert und die Mitwirkungsrechte verteilt. Was ich wahrnehme und was ich denke, ist,

dass wir wirklich innerhalb der Hochschulen da einen sehr grundlegenden Wandel herbeiführen müssen, der weggeht davon, dass sich Leute in Gremien als Vertreter von Statusgruppen verstehen. Das muss umgelagert werden, dass sich Leute als Vertreter von Funktionseinheiten, also von Funktionen verstehen. Wenn wir über diese Statusgruppenzuordnung nicht hinwegkommen in den Gremien, dann haben wir eine Blockade innerhalb der Universitäten, die verhindert, dass Wissen und Kompetenz weitergereicht werden auf die Entscheidungsebene. Ich würde also denken, dass wir auch auf der Ebene sehr gründlich über die Struktur neu nachdenken müssen. Eine starke Präsidentenuniversität nützt nichts, wenn dem Präsidenten die Informationen nicht zufließen. Und wenn ich dieses Selbstbewusstsein habe und die Universität dann die Autonomie bekommt, sich ihr Personal selber auszusuchen, dann muss ich ein Interesse daran haben, Strukturen zu haben, die mir garantieren, dass das Wissen, das Können und die Kompetenzen dieser Leute, die ich mir ausgesucht habe, maximal in Entscheidungen einfließen können. Ich würde also an der Stelle eine Komponente stärker betonen, nämlich diesen Kompetenzfluss von unten nach oben, der gewährleistet sein muss. Der scheint mir im Moment einer der wirklich wesentlichen Blockadepunkte an Universitäten. Deshalb müssten wir an der Stelle gründlich ändern und reformieren, einerseits in den Köpfen der Leute, dass man sich selber nicht mehr unter dem Aspekt zunächst mal sieht, ich habe die Interessen als C4- oder C3- Professor zu vertreten oder als Student oder als Mittelbauer. Das muss aber auch unterstützt werden durch die Art und Weise, wie Gremien sich zusammensetzen. Warum kann ich als Professorin nicht jemand in ein Gremium wählen, in meinen Fakultätsrat, der sich selber im Mittelbau befindet, den ich aber für exzellent qualifiziert und kompetent halte. Man muss sich eigentlich mal fragen, was das bedeutet, dass das nicht geht und umgekehrt.

#### **Professor Dr. Detlef Müller-Böling**

Das würde aber dann tatsächlich – und ich sage, warum nicht – das Ende der Gruppenuniversitäten bedeuten und wieder stärker hingehen zu einer Fachrepräsentanz oder zu einer Disziplinrepräsentanz, die es früher ja schon gegeben hat.

#### **Professor Dr. Karin Donhauser**

Das wäre ein Missverständnis. Ich habe gesagt, an Funktionen orientiert. Wenn Sie sich vorstellen, wie wir unsere Prozesse organisieren, ist es dann wirklich sinnvoll, uns sozusagen durchgehend, nur so zu organisieren, indem wir nach Lehre auf der einen Seite und Forschung auf der anderen gliedern. Es gibt ja Modelle, die Undergraduate-Ausbildung in eine Hand zu legen. Und dann sehe ich nicht, welches Fach es ist, sondern es ist dann der Zuschnitt auf diese Funktion. Das ist nicht notwendigerweise ein Schritt zurück, sondern das ist die Frage, womit man es unterlegt. Ich glaube, es wäre ein ganz deutlicher Schritt nach vorne, nämlich die Universität als eine Einheit zu verstehen, die versucht, gemeinsame Ziele zu verwirklichen und auch Funktionen zu erfüllen. Daraufhin müssen Entscheidungsprozesse dann auch abgestimmt werden und aus meiner Sicht auch die Gremien.

#### **Professor Dr. Detlef Müller-Böling**

Gut, das sind Diskussionsformen, die wir, was die Binnenorganisation anbetrifft, an verschiedenen Hochschulen haben, ob man sie eventuell stärker in die Richtung der undergraduate und graduate schools organisiert, gegebenenfalls dann auch in Forschungsverbünde organisiert, wobei dann letztendlich auch eine stärkere, wenn man so will, Produktorientierung dabei herauskommt. In der Tat spannende Fragen.

Ich würde jetzt gerne noch mal zu der Frage der Professionalisierung kommen. Wir haben gesehen, dass die Führungskräfte auf welcher Ebene auch immer, zentral, dezentral, sehr unterschiedliche und vielfältige Aufgaben haben, also Ziele zu entwickeln, Visionen zu entwickeln, Menschen zu motivieren, Gremiensitzungen gegebenenfalls auch erfolgreich zu leiten, und nicht nur Tagesordnungen abzuwickeln, Kompromisse auszuloten, Leistungen zu erkennen und zu bewerten. All das sind ja jetzige und zukünftige Anforderungen an die Führungskräfte innerhalb der Hochschulen. Müssen wir die Systeme, die wir haben – bisher ist das ja sehr stark, ich will es mal vielleicht überspitzt



formulieren, amateurhaft organisiert – in der Tat stärker professionalisieren? Müssen wir die Leute von außen holen? Herr Strehl, ich will Sie als erstes dazu ansprechen. Müssen das Full-time-Profis etwa auch auf der Dekanebene sein, immer von innen rekrutiert oder auch von außen rekrutiert? Wenn man sich das international anschaut, gibt es einen deutlichen Trend und Tendenz, dass Dekane auch durchaus von außen, von anderen Hochschulen kommen können und damit dann in der Tat Karrierewege entstehen. Wie sehen Sie das auch aus diesen Erfahrungen, die Sie in den Klinika gemacht haben?

### Rüdiger Strehl

Ambivalent. Wir haben in Deutschland Modelle, wo sowohl leitende ärztliche Direktoren wie auch Dekane vollamtlich tätig sind. Wenn ich das aber in unserem Verband sehe, wo Spitzenkräfte aus 35 Vorständen in Deutschland organisiert sind, dann haben wir kein klares Bild, dass diejenigen, die es nebenamtlich machen, es schlechter machen als die, die es hauptamtlich machen, sondern meine Erfahrung, und die haben wir auch untereinander kommuniziert, geht eher in die Richtung, Goldstandard ist heute immer noch die Persönlichkeit. Was sie mitbringt, was sie kann, was sie an Skills, an Kompetenzen hat, ist immer noch wichtiger als die Frage, ob jemand etwas hauptamtlich oder nebenamtlich macht. Ob das so bleiben muss, weiß ich nicht. Ich selber habe in Amerika erlebt, wie eben der Dean von San Francisco nach Harvard mit einer Ablösesumme wie ein Fußballprofi transferiert worden ist. Gucke ich mir dort die strategischen Themen, die man diskutiert hat, an und die Art und Weise, wie das Instrumentarium ausgebildet ist, um die Fakultät zu führen, dann muss ich sagen, das ist nicht gerade etwas, wo wir sagen, da müssen wir vor Neid erblassen, wenn wir diese Konzepte betrachten. Es gibt bei uns auch nebenamtliche Leiter, die ihre Assistenzen und Stäbe so organisieren, dass sie halbtags eine Klinik machen können, halbtags ihr Fachgebiet und den anderen halben Tag sich um diese Führungsarbeiten kümmern. Wenn man die richtigen Leute hat, dann schaffen die das in solchen Strukturen allemal besser als hauptamtliche falsche Leute. Das Zweite, was glaube ich sehr wichtig ist: Wenn die dann einmal in diesen Positionen sind, dann müssen sie relativ

schnell lernen, Konzepte zu entwickeln und das Instrumentarium, mit dem die Organisation gesteuert wird, zu beherrschen. Ich will das an einem Beispiel deutlich machen. Ein ärztlicher Direktor oder ein Dekan, der von oben herab alle Kollegen abkanzelt aus den dezentralen Einrichtungen, der wird nie ein Standing bekommen. Er muss in der Lage sein, aus den Kollegen herauszuhören, was sie ihm zu sagen haben.

Dann muss man die Controlling-Instrumente entwickeln. Wir haben in Deutschland eigentlich weder für die Hochschule noch für die Hochschulmedizin ein an unseren Aufgaben entwickeltes Rechnungswesen, und das ist meines Erachtens das größte Manko. Wenn jetzt versucht wird, Kostenrechnungen mit Jahreshorizonten einzuführen, ist das der völlig falsche Ansatz. Das versuchen wir unseren Ministerien gerade klarzumachen. Was wir unterscheiden müssen, wenn wir ein Rechnungswesen für die Universitäten und Hochschulmedizin-einrichtungen schaffen wollen, ist, wir haben Neuberufene, wir haben Etablierte, wir haben Leute drei, vier Jahre vor dem Ausscheiden. Die muss man ganz unterschiedlich betrachten. Wir haben die Aufgabebereiche Forschung, Lehre, Nachwuchspflege, Klinik und Dienstleistung. Und wir haben Leute, die sind extrem erfolgreich, extrem erfolglos und welche, die sind eher Durchschnitt. Wenn ich diese Merkmale alle kombiniere, dann habe ich etwas ganz anderes zu leisten, als jährlich Erträge und Kosten zusammenzurechnen. Dann muss ich über vier, fünf Jahre betrachten, wie sich über verschiedene Komplexe, Dimensionen so ein Lehrstuhl, so eine Klinik entwickelt. Erst dann kann ich sie sachgerecht einschätzen und steuern.

Professionalisierung heißt also für mich, der Leiter muss Zeit haben, er muss die Kompetenz haben, insbesondere auch die Sozialkompetenz, mit seinen Leuten vernünftig zu reden und aus ihnen die richtigen Ideen rauszuholen, und er muss Konzepte und Instrumente der Betriebs- und Organisationssteuerung entwickeln, die keine schematische Übernahme aus der Betriebswirtschaft darstellen und deshalb auch nichts liefern können für Entscheidungen, sondern man braucht die Informationen für die Entscheidungen, die wir treffen müssen, und das sind andere als die, die betriebswirtschaftliche Schemata vorgeben.

### Professor Dr. Detlef Müller-Böling

Herzlichen Dank. In der Tat, um ein Stichwort, das Sie am Anfang gesagt haben, aufzugreifen, entwickelt sich zurzeit das Berufsbild des Fakultätsmanagers. Wir haben den ersten Arbeitskreis dafür, also einen Erfahrungskreis von solchen Leuten, die unterschiedlichste Nominationen haben in den Hochschulen, vom Assistent des Dekans bis hin eben zu allen möglichen anderen Nominationen. Dieses Berufsbild entwickelt sich, und das sollten wir auch im Zusammenhang mit der Professionalisierung fördern. Aber, als nächstes jetzt zu diesem Thema der Professionalisierung, wie geht das weiter?

### Professor Dr. Johann-Dietrich Wörner

Für mich ist für die Hochschulleitung insgesamt die Sache mittlerweile nach zehn Jahren Erfahrung relativ klar. Dort geht nichts an einer Professionalisierung vorbei, dort geht auch nichts daran vorbei, dass der Hochschulleiter und möglichst auch noch weitere Mitglieder der Hochschulleitung das als Fulltimejob machen. Das sage ich aus tiefer Überzeugung, und gleichzeitig sage ich, ich durchstoße diese Regel, ich bin zwar Fulltime, aber ich mache immer noch Forschung und Lehre und halte das für verkehrt. Also ich mache das Verkehrte, bin aber davon überzeugt, dass der andere Weg der richtige wäre. Damit haben wir wirklich ein Problem, weil viele, die in ihrer Wissenschaft, Ingenieurwissenschaft wird nicht immer als Wissenschaft verstanden, aber ich sage es noch mal, also Ingenieure, die in ihrer Wissenschaft tätig sind, ja nicht loslassen können von dieser Wissenschaft. Das Management von Wissenschaft ersetzt beileibe nicht die eigene Tätigkeit in der Wissenschaft. Deshalb verstehe ich alle, die das so weiter doppelt machen, aber ich sage, es ist falsch.

Wir haben aber noch mehr Probleme. Wir haben nämlich ein Problem bei der Wahl oder bei der Festlegung einer Hochschulleitung. Das, was Herr Stawicki gesagt hat, unterstütze ich nachdrücklich. Die Hochschulleitung muss von der Hochschule akzeptiert werden. Es muss ein Identifikationsprozess zwischen den beiden stattfinden. Das spricht dafür, aus der

Hochschule heraus zu wählen. Gleichzeitig spricht vieles dagegen, nämlich eigentlich muss diese Person ab dem Zeitpunkt, wenn sie gewählt ist, möglichst sich entfernen von dieser Verbindung, Primus inter pares zu sein. Das funktioniert nicht mit den neuen Herausforderungen. Max Weber hat schon 1917 geschrieben, dass dieses Verfahren der Selbstausswahl eine lange Tradition hat, die nicht sehr erfolgreich sei, und hat die Papstwahl dort als Beispiel genommen. Darüber kann ich mir letztlich kein Urteil erlauben, aber es stellt sich schon die Frage, ob bei diesen Wahlverfahren wirklich die Qualität für das Amt an vorderster Stelle steht. Beim Papst muss man auf jeden Fall sagen, es funktioniert: unmittelbar hinterher ist er wirklich dann Chef. Dieser Übergang funktioniert bei der Hochschule nicht immer so gut. Ich will aber auch sagen, dass die Frage der Attraktivität dieses Jobs – jetzt sage ich mal ganz gezielt Job und nicht Beruf, um das auch ein bisschen in diese andere Schiene zu schieben – ist für die Person natürlich äußerst begrenzt. Ich bin mit 40 zum Präsidenten gewählt worden und sage, in dieser Hochschullandschaft war das der falsche Zeitpunkt, es war zu früh. Es ist auch ein Fehler gewesen, denn eigentlich ist es sinnvoll, das Rektoren- oder Präsidentenamt in den letzten paar Jahre des Dienstes zu machen, weil wir eben keine Struktur haben, die einen Ex-Präsidenten auffängt. Wir können ja nicht alle HRK-Präsident werden, das geht ja auch nicht. Insofern will ich nur sagen, ich halte zehn bis zwölf Jahre durchaus für einen Zeitraum, der nicht deutlich überschritten werden sollte. Mein Vorgänger war 24 Jahre im Amt, und ich glaube, es war weder für ihn noch für die Institution am Ende wirklich das Richtige. Selber versuche ich, das zu vermeiden. Aber wenn Sie sehen, gerade in jüngster Zeit, Herr Mlynek geht jetzt einen anderen Weg, und sofort ist die Hochschule aufgeregt. Ich finde das geradezu unverschämt ihm gegenüber, weil ich denke, er ist ein herausragender Wissenschaftler, und solche Leute brauchen wir an zentralen Stellen, und dort, bei der Helmholtz-Gesellschaft, ist das doch fantastisch, wenn ein Hochschulleiter in so eine Position kommen kann. Wir müssen da auch ein bisschen diese Karriereüberlegung jetzt nicht im negativen Sinne, sondern im Hinblick auf eine Perspektive machen, was kann eigentlich ein Hochschulleiter machen und wie attraktiv ist der Job. Da ist auch die B-Besoldung mit einem festen Gehalt natürlich überhaupt nicht förderlich. In Hessen hat man das aufgelöst, da wird frei verhandelt, in Berlin gibt es

das auch. Das Ergebnis war nach der Verhandlung nicht deutlich anders als das vor der Verhandlung. Insofern müssen wir etwas tun, wir müssen uns auch selber dort anders positionieren.

### **Professor Dr. Detlef Müller-Böling**

Die Karrierewege, das ist sicherlich einer der Punkte, die Bezahlung ist einer der Punkte, und die Wahlmechanismen sind die wesentlichen Punkte, wenn es um die Professionalisierung geht. Ich wollte eigentlich noch mal nach den Dekanen fragen. Wie sieht das bei Ihnen aus, gibt es da schon Ansätze zur Professionalisierung auf der Ebene?

### **Professor Dr. Johann-Dietrich Wörner**

Wir haben einen Weg hin zur Professionalisierung, allerdings haben wir nicht entschieden hinsichtlich der Frage der Vollzeittätigkeit oder nicht. Aber wir machen vollkommen dezentrale, vollkommene Budgetverantwortung, das heißt, eine Globalisierung auch der Fachbereiche in finanzieller Hinsicht. Sie können tatsächlich dann mehr oder weniger Professorinnen und Professoren, mehr oder weniger wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, also sie können das Geld ähnlich wie die Hochschule verteilen. Genauso wie wir mit Zielvereinbarungen an den Staat noch gekoppelt sind und ein paar Leistungsaufträge bekommen, so wie der Senator Dräger das vorhin auch aus Hamburg erzählt hat, so ist es auch bei uns mit den Fachbereichen. Das heißt, über Zielvereinbarungen werden Korridore und Leistungen festgelegt, aber ansonsten sind die Fachbereiche autonom. Das können die unterschiedlichen Fachbereiche und Personen ganz unterschiedlich. Natürlich gibt es bei der Dekanswahl häufig auch diesen Effekt, den ich auch bei der Papstwahl eben zitiert habe: Man wählt jemanden, der möglichst in den zwei Jahren nichts kaputt macht. Und wenn es dann drei Jahre sein sollen, wenn die Hochschulleitung dann sagt, in Zukunft gibt es nur noch dreijährige Dekane, dann sagt man, ja, machen wir, und nach zwei Jahren tritt er zurück. Also versucht man auch da, dieses System zu unterlaufen. Aber bei den 14 Fachbereichen, die wir in Darmstadt haben,

funktioniert es bei 10 mittelmäßig, bei 5 exzellent und bei 4 weiß ich es nicht, also deshalb überlegen wir auch eine Abstrukturierung.

### **Professor Dr. Michael Stawicki**

Bei uns ist eine große Fakultät so groß wie woanders eine große Fachhochschule, nämlich die Techniker und Informatiker zusammen werden 150 Professuren haben. Da stellt sich die Frage gar nicht mehr, ob der Dekan es hauptamtlich oder nebenamtlich macht, natürlich macht er es hauptamtlich. Ich will nur auf ein Dilemma hinweisen mit den Begriffen. Hauptamtlich wird typischerweise verstanden als mit mehr als 50 Prozent der Arbeitszeit. Für mich ist professionell etwas völlig anderes als hauptamtlich. Das mache ich gar nicht an der Zeit fest, sondern an der Frage, was für Kompetenzen die Leute haben oder mitbringen oder noch lernen müssen. Da könnten Hochschulen von Unternehmen tatsächlich was lernen. Kein Manager wird in seine Managerfunktion geschickt, ohne dass er das eine oder andere an weiterbildenden Seminaren, Kursen oder ähnlichem durchläuft. Bei Hochschulen kann man das automatisch durch die Wahl. Und da dürfen wir noch dazulernen, das würde uns nicht schaden. Wir brauchen natürlich auch die finanziellen Ressourcen und die Strukturen und die Akzeptanz dafür, aber das scheint mir dringend nötig zu sein, denn Arbeitsmarkt über die Ortsgrenzen hinweg gibt es ja praktisch noch nicht. Wenn Sie gucken, Sie schreiben einen Dekan einer Fakultät aus – wer soll sich darauf bewerben für drei Jahre? Da ist noch ganz viel zu tun, aber das gibt sich.

Ansonsten noch mal auf die Frage vorhin, wie kommen Leute in die Hochschulen. Wenn sie von draußen kommen und eben nicht durch das Gremium der Hochschule gewählt sind wie ich, sondern durch den Hochschulrat, der als externes Gremium anzusehen ist und wahrgenommen wird, dann haben sie als erstes damit zu tun, in der Hochschule Akzeptanz zu schaffen. Wenn sie aus der Hochschule gewählt werden, müssen sie möglicherweise von der anderen Seite sich bewegen. Also eins von beiden steht immer an, deswegen denke ich, ist der Weg, Leute von draußen zu holen, durchaus nützlich, insbesondere, wenn vorher die Situation etwas verfahren war.

### Professor Dr. Detlef Müller-Böling

Was die Weiterbildung anbetrifft ist das in der Tat ein Thema, weil wenn wir ja von uns glauben, wenn wir in solche Positionen hineingekommen sind, dass wir das alles gut wissen und können. Wir haben verschiedentlich versucht, vom CHE aus solche Weiterbildungsveranstaltungen in die Wege zu leiten. Bei den Dekanen funktioniert das noch ganz gut, jedenfalls ist da die Resonanz ganz gut. Völlig aussichtslos war es bei Rektorinnen und Rektoren. Wenn, und das war dann auch unsere Konsequenz, müssten wir es auf diese zweite Ebene, also auf Dekaninnen und Dekane, konzentrieren bei den Weiterbildungsmaßnahmen in der Hoffnung, dass die dann später auch die höheren Wahlen gegebenenfalls in einem Karriereweg gehen.

Aber jetzt zu Herrn Dräger. Wenn Sie die Hochschulen immer mehr loslassen, müssen Sie auch ein Interesse daran haben, dass geeignete Personen in die Schaltstellen dann der autonomen oder unternehmerischen Hochschulen kommen. Ihre persönliche Auffassung dazu, dann aber vielleicht nicht völlig zu trennen von der des Senators.

### Jörg Dräger, Ph. D.

Auf der einen Seite muss man wirklich klar sehen, Autonomie in die Hochschulen bedeutet Zuwachs an Kompetenz für die Leitungen. Daran führt kein Weg vorbei. Das bedeutet höhere Fachlichkeit im Sinne von Managementfähigkeit, aber natürlich auch höherer Zeiteinsatz, und das bedeutet, die Rückkehr in die Wissenschaft wird schwieriger. Ich meine, nach zehn oder fünfzehn Jahren wird es Ihnen schwer fallen, dann irgendwann wieder in die Professur zu gehen und an der Vorderfront der Forschung mitzuschwimmen. Es bedeutet also, dass neue Karrierewege entstehen werden.

Was ich aber für mindestens so entscheidend halte, ist das vor fünf Minuten genannte Argument Abschied vom Statusgruppendenken, weil das auch zur Professionalisierung dazuzählt. Das betrifft auf der einen Seite die Hochschulleitungen oder Klinikleitungen. Da kann es nicht

länger eine Pflegedirektion geben, die nur die Krankenschwestern vertritt, und einen ärztlichen Direktor, der nur die Ärzteschaft vertritt, und der kaufmännische Leiter ist der Leiter des Verwaltungspersonals und vertritt dort die Interessen, sondern es muss Institutionen und Leitungsfunktionen geben, die gemeinschaftliches Interesse wahrnehmen, gemeinschaftliche Verantwortung wahrnehmen und sich von den Statusgruppen verabschieden. Das gilt auch auf Dekanebene. Ich glaube nicht, dass ein Dekan alleinig der Interessen- und Statusvertreter seiner Fakultät ist. Das wäre zu kurz gesprungen, das wäre der falsche Ansatz. Deswegen propagieren wir in Hamburg - wobei das Rat ist und nicht Gesetz - die Idee der erweiterten Hochschulleitung. Das heißt, ein Präsidium gemeinsam mit wenigen Dekanen, dazu braucht man wenige große starke Fakultäten, bilden die gemeinsame erweiterte Hochschulleitung, um auf der einen Seite die fachliche Nähe zu haben in den Entscheidungen und auf der anderen Seite aber auch den gesamten Überblick, um nicht nur die Interessen der einen oder der anderen Fakultät hier zu vertreten. Also großes Interesse an einer Professionalisierung. Die Notwendigkeit ist gegeben, es wird Karrierewege geben müssen. Die Hochschulen müssen sich aber auch in ihren Strukturen so aufstellen, dass es hier nicht nur zur Statusvertretung kommt. Und ich glaube, eines sollte man bei dem Ganzen zum Schluss nicht vergessen. Professionalisierung der Leitungen bedeutet eine Dienstleistungsmentalität gegenüber denen, die der Kern der Universität sind. Und das sind diejenigen, die Forschung und Lehre machen, von den Professoren bis hin zu den Studenten. Das ist kein Selbstzweck, sondern das ist eine Aufgabe, um das Funktionieren der Mitglieder der Universität herzustellen, und vom Assistenten über den Professor bis hin zum Studenten sind das diejenigen, die die Dienstleistungen dann entsprechend empfangen müssen.

### Professor Dr. Detlef Müller-Böling

Frau Donhauser, genau das war eigentlich meine Frage an Sie. Also ich persönlich hatte immer, wenn ich als Hochschullehrer in diesen ganzen Gremien gesessen habe und mich mit meinen Kollegen, mit dem Mittelbau oder den Studierenden da herumgeschlagen habe, gedacht,

eigentlich könnten wir uns das doch besser schenken, ich könnte lieber einen Aufsatz schreiben oder einen DFG-Antrag stellen, weil viele dieser Entscheidungen wirklich sachangemessen unter Umständen durch einen Profi-Dekan besser wären. Kann man sich das vorstellen?

### **Professor Dr. Karin Donhauser**

Ich glaube schon, dass man sich das vorstellen kann. Die Überlegungen, die ja jetzt schon genannt worden sind, sind relativ klar. In dem Ausmaß, in dem Kompetenzen und Verantwortungen an die Universitäten übergehen, müssen dort auch die Entscheidungsstrukturen professionalisiert werden. Ich habe auch Schwierigkeiten, kann es aus einer viel kleineren eigenen Erfahrung sagen, das sozusagen im Nebenamt nebenher zu machen. Wer sich der vollen Anforderung in Forschung und Lehre stellt, daneben noch behaupten kann, er könne mit wirklich strategischem Durchblick, mit den nötigen Informationen und Gedanken Sinnvolles im Bereich der Organisation und Verwaltung erledigen – also ich habe das auf einer viel kleineren Ebene nicht geschafft, deshalb würde ich das nachhaltig unterstreichen.

Was erforderlich wäre bei dieser Professionalisierung, wären natürlich auch Strategien innerhalb der Universitäten, die darauf abzielen, die Leute auch zu identifizieren, die solche Interessen und Fähigkeiten mit sich bringen. Es wäre eine wesentliche Komponente, dass wir viel stärker auch in die Richtung Personalentwicklung an Universitäten gucken müssen. Das beginnt bei mir nicht nur bei den Professoren, sondern das ist eine sehr gute Möglichkeit, bei Leuten schon in früheren Qualifikationsstufen abzutesten, gibt es dort welche, die diese Fähigkeiten und Fertigkeiten mitbringen, denen dann Weiterbildungsangebote zu machen. Dann kann die Universität aus sich heraus auch in unterschiedlichsten Organisationsformen, diese Kompetenzen versuchen aufzubauen. Aber in den zentralen Funktionen das nebenher zu machen, glaube ich nicht. Es ist auch vollkommen klar bei der derzeitigen guten Anforderungslage, wer in der Forschung vorne mitspielen will und wer in der Lehre Gutes präsentieren will, der hat nicht die Zeit, um sich in ineffizienten Gremien herumzutreiben und dort Zeit abzusetzen. Die Leute

verlassen die Gremien, und dann haben sie genau den Effekt, den sie jetzt zum Teil bei den Universitäten haben, dass die, die was zu sagen hätten, nicht in den Gremien sind. Das ist ein negativer Faktor.

### **Jörg Dräger, Ph. D.**

Nur ein Einwurf, eigentlich mehr unterstützend. Es bedeutet, wenn Hochschulleitungen und Dekane professionalisiert werden, dann müssen aber natürlich auch diejenigen, die stark in Forschung und Lehre sind, gewonnen werden, sich in der Selbstverwaltung mal wieder zu engagieren. Wenn Sie dahin alle die abschieben, die nicht mehr so engagiert sind, dann fehlt Ihnen jegliche Kompetenz der tatsächlichen Leistungsträger der Hochschule in irgendwelchen Strukturen.

### **Professor Dr. Karin Donhauser**

Herr Dräger, das ist das, was ich meine. Wenn Sie stärker nach den Funktionen gehen, wird es attraktiver mitzugehen, wenn es um Dinge geht, die dann wirklich den eigenen Bereich und die eigene Kompetenz aktivieren. Das schließt an das an, was ich vorher gesagt habe.

### **Professor Dr. Detlef Müller-Böling**

Jetzt wird es hier so lebhaft, dass ich eine Rednerliste führen muss. Herr Stawicki, Herr Wörner und Herr Strehl.

### **Professor Dr. Michael Stawicki**

Was Frau Donhauser gesagt hat mit dem Identifizieren, ist schon richtig, aber das reicht blöderweise nicht. Sie brauchen auch die Fähigkeit, das Lasso werfen zu können und die Leute zu fesseln und zu knebeln und erst mal ins Präsidium zu schleppen, und wenn sie wieder wach werden, dass sie auch noch da bleiben.



**Professor Dr. Detlef Müller-Böling**

Aber doch nicht in einer entfesselten Hochschule, Herr Stawicki, ich bitte Sie!

**Professor Dr. Michael Stawicki**

Ja, manchmal ist Fesseln eben doch ganz nützlich. Kurz und gut, wenn man es sozusagen auf den wahren Kern runter bricht, es ist gar nicht leicht in der heutigen Situation, wo eben die Verantwortung und die Herausforderung größer werden, Leute dafür zu begeistern, in die Leitungsgremien zu gehen. Ich habe das erlebt, als ich Vizepräsidenten gesucht habe als jemand, der nicht sehr viele Leute in der Hochschule kannte, und wir erleben es jetzt gerade, wie schwierig es mit den Fakultätsdekanen ist, die eben auch eine ganz andere Verantwortung haben, weil da 70 oder 80 Professuren, oder gar die gerade schon genannten 150 dabei sind, mit denen man dann irgendwas machen muss. Plus eine Neuausrichtung, plus Bachelor/Master, plus ich weiß nicht, was noch alles. Da ist die Frage auch, ob man noch mal über Bezahlung nachdenken muss. Ich weiß nicht, ob das hilft, aber möglicherweise würde es nicht schaden.

**Professor Dr. Johann-Dietrich Wörner**

Ich bin nicht sicher, dass wir mit diesem Dogma der Selbstverwaltung die Universität nach vorne bringen. Wir haben das immer so schön gesagt, Forschung, Lehre, Selbstverwaltung. Je mehr ich mit den richtig guten Forschern und Lehrern, das sind ja häufig auch dieselben, rede, umso klarer wird mir eigentlich, dass sie von mir als Präsident erwarten, dass ich die Verwaltung mache. Sie sagen, du musst uns hören, du musst von uns wissen, was wir wollen, aber du musst das entscheiden, du musst das machen, und nicht dadurch, dass ein „Selbstverwaltungsorgan“ in irgendeiner Form einen Mehrheitsbeschluss fasst. Ich habe mehrfach erlebt, dass der Senat hat mit großer Mehrheit etwas beschlossen hat, und nachher kamen die, die die Hand gehoben haben, und haben

gesagt, Herr Wörner, überlegen Sie sich doch mal, ob das der richtige Beschluss war, wir glauben nicht, dass das der richtige war. Ich fand gut, dass die mir das gesagt haben, weil damit klar wird, dass diese Selbstverwaltungsorgane vielfach eine Aufgabe darstellen, die ihnen gar nicht liegt. In vielen Hochschulen wird über die W-Besoldung so geredet, und das höre ich auch, dass die Dekane und manchmal auch noch weitere sich dabei beteiligen wollen. In Darmstadt ist das ganz anders, die sagen, Präsident, du kriegst das Geld dafür, es ist deine Aufgabe, die verschiedenen Professoren so zu bezahlen, dass die zufrieden sind und du zufrieden bist mit dem gesamten Budget. Da gibt es aber Unterschiede. An anderen Hochschulen ist das anders, da wird eben gesagt, nein, wir wollen auf Dekanebene daran beteiligt sein. Die TU Darmstadt sagt, nein, das ist Sache des Chefs. Ich sage das mal ganz absichtlich so platt. Deshalb bin ich nicht sicher, ob Selbstverwaltung ein Wert an sich ist. Partizipation ja, aber nicht Selbstverwaltung.

**Professor Dr. Michael Stawicki**

Aber entscheiden Sie als Präsident über die Studienordnung, über die Prüfungsordnungen, über den Studiengang?

**Professor Dr. Johann-Dietrich Wörner**

Ja. Der Senat nimmt Stellung und gibt es mir, und ich entscheide, ob oder ob nicht und wie. Aber die Fachkompetenz kommt natürlich aus den Fachbereichen, das ist doch klar. Wenn Sie das Selbstverwaltung nennen, dass das erarbeitet wird in den Fachbereichen, dann bin ich bei Ihnen. Für mich ist das aber Partizipation und nicht Selbstverwaltung. Selbstverwaltung fängt an, wenn wir darüber abstimmen müssen, ob wir einen Neubau errichten oder sonst was. Das halte ich alles für nicht selbstverwaltungsopportun.

### Professor Dr. Detlef Müller-Böling

Für den Senat ist als Funktion schon mal der Begriff des Resonanzbodens gewählt worden. Das geht in die Richtung. Das können Sie mit einer individuellen Kommunikation mit den Kolleginnen und Kollegen machen oder eben dann in einer solchen organisierten Form, aber nicht mehr als das Entscheidungsgremium. – Teilweise schon, wenn das Budget verteilt worden ist, dann war das schon ein sehr starkes Recht. Das gab es in sehr vielen Bundesländern, dass das Budget von den Senaten verteilt wurde. In Niedersachsen war das relativ lange der Fall, in Nordrhein-Westfalen ist das schon relativ frühzeitig abgeschafft worden, aber das gab es wirklich als hartes und retardierendes Recht, das gut funktionierte, solange man Überfluss zu verteilen hatte, aber natürlich nicht mehr funktionierte, als man abstrukturieren musste. Herr Strehl, noch zur Organisationsstruktur.

### Rüdiger Strehl

Ich glaube, wir sind an einem ganz entscheidenden Punkt, nämlich wie dieses Dilemma der Dezentralisierung angegangen wird. Was wir brauchen, da stimme ich Herrn Wörner und Frau Donhauser zu, ist Partizipationsfähigkeit, damit die Leitung oben auch das Wissen hat, das nur dezentral da ist. Wir brauchen aber nicht so was wie den DUZ-Artikel „Gremienkompass für Einsteiger – Wie Sie sich in Senat & Co. durchsetzen“. Das ist die Organisationsstruktur der Selbstverwaltung, und da käme kein Unternehmen, keine an Partizipation und Evolution ausgerichtete Organisation darauf, sich so zu organisieren. Noch schlimmer wird es, wenn Sie sich von einem deutschen Professor die Schritte zum Erfolg in dieser Gremienstruktur vorlesen lassen: „Erste Taktik, Bündnispartner suchen. Zweite Taktik, vorsichtiges Antesten. Dritte Taktik, Zugeständnisse machen. Vierte Taktik, vereinbaren Sie verteilte Rollen. Fünfte Taktik, bitten Sie rechtzeitig um Vertagung.“ Das können Sie in der Mitte rausreißen oder sich an die Wand hängen. Das sagt eigentlich alles über zumindest gewisse nicht wirklichkeitsfremde Zustände in diesen Strukturen. Ich glaube, es kommt wirklich darauf an,

die Kompetenz zu organisieren, und das ist nicht gewährleistet über Selbstverwaltung.

Das ist aber auch nicht gewährleistet durch eine andere Fehlentwicklung außerhalb der Binnenstruktur der Hochschulen, durch diese Räteinflation, mit der Ministerien versuchen, ihre eigene begrenzte Kompetenz über zusammengesuchte Beratergruppen, Hochschullehrer und dergleichen so aufzustellen, dass sie dann den Hochschulen intern über Cluster, über Profile, über Kernschwerpunkte und dergleichen Ratschläge geben. Ich glaube, diese strategische Konsequenz, mit schlechteren finanziellen Bedingungen und modernen Herausforderungen fachlicher Begrenzung fertig zu werden, muss intern organisiert werden. Sie muss intern so organisiert werden, dass man keine festen Strukturen wie diese Selbstverwaltungsgremien hat, und sie muss so organisiert werden, dass man extrem uneinheitlich vorgehen kann. Man muss die Medizin anders organisieren als die katholische Theologie und die Kernphysik. Diese innere Freiheit müssen wir haben, und diese innere Freiheit haben wir nicht. Herr Dräger, seit wann sind Sie im Amt? – Seit dreieinhalb Jahren. Ihr Gesetz ist vom 27. Mai 2003. Es hat wie viele Paragraphen? – 131. So. Und da kann ich Ihnen nur sagen, davon können Sie wahrscheinlich 90 streichen.

### Jörg Dräger, Ph. D.

Es waren aber vorher viel mehr.

### Rüdiger Strehl

Das sagt Herr Frankenberg auch. Er hat aus drei Gesetzen eins gemacht. Dieses eine Gesetz ist an Redundanzen kaum zu übertreffen. Auch wenn ich sozusagen den inneren Kernbereich dessen nehme, was ich kompetent überschaue, Ihr Universitätsgesetz hat 25 Paragraphen, ist dreimal so lang –

**Jörg Dräger, Ph. D.**

Das ist nicht meins!

**Rüdiger Strehl**

Ich helfe Ihnen gerne, daraus mit sechs Paragrafen das Notwendigste zu regeln. Mehr brauchen Sie nicht.

**Professor Dr. Detlef Müller-Böling**

Das war jetzt ein Kooperationsangebot.

**Jörg Dräger, Ph. D.**

Aber trotzdem muss man sagen, wenn Kompetenzen in die Hochschulen gegeben werden, auch aus Sicht eines Staates, Stichwort Professorenbesoldung: Freiheit zu entscheiden, wie besoldet wird. Antwort aus den Hochschulen: nach Altersstufen. Ja, doch, das ist so. Jetzt ist die Genehmigungskompetenz nicht mehr da. Das ist ja schon ein Miteinanderlernen. Es geht nicht nur darum, Kompetenzen abzugeben, sondern es geht auch darum, Vertrauen aufzubauen, dann auch diese Kompetenzen entsprechend wahrzunehmen. Dieses Miteinander müssen Hochschulen und Politik finden, und das werden sie nicht durch einen einmaligen Akt, sondern es ist ein Akt des stückchenweise Abgebens. Sie sehen, die Gesetze werden kürzer, mehr Autonomie geht in die Hochschulen. Und in den Hochschulen ist es auch ein Stück des Wachstums mit der Autonomie und mit diesen Entscheidungen klarzukommen, ohne Zerreißproben zu durchlaufen. Natürlich ist das für eine Hochschule eine Zerreißprobe, wenn der eine Professor das Zehnfache verdient wie der andere, so wie das in den USA ist. Das ist ein Gewöhnungsprozess. Natürlich wird es zu einer Differenzierung kommen. Aber auch wenn der eine nur vier Stunden lehren muss und der andere sechzehn, das werden

Sie nicht vom ersten Tag an verordnen können, das ist ein Gewöhnungsprozess.

**Rüdiger Strehl**

Herr Dräger, das haben wir in der Medizin schon lange. Wenn ich unseren Anästhesisten mit dem Pädiater vergleiche, ist Faktor 10 noch zu klein. Trotzdem haben wir das organisatorisch stabil hinbekommen. Sie hätten den Vergaberahmen gleich weglassen sollen, dann wäre diese Reform gut gewesen. So ist sie eine neue Bürokratie.

**Professor Dr. Detlef Müller-Böling**

Über den Vergaberahmen wollen wir jetzt lieber nicht reden, weil da auch die Kompetenz von Herrn Dräger nur sehr eingegrenzt ist und wir dann wieder bei Bund-Länder-Konflikten sind. Was ich positiv finde, ist, ich habe auch schon Veranstaltungen erlebt, das ist noch gar nicht so lange her, wo die Hochschulen sich vor der Autonomie gefürchtet haben und wo sie keine Globalhaushalte haben wollten. Dieses ist umgeschwenkt, und die Forderungen werden immer vehementer, und natürlich ist das ganze ein Prozess.

Lassen Sie uns noch einen letzten Punkt ansprechen, weil dies auf jeden Fall sein muss. Das ist die diversifizierte Finanzierung. Gestern haben wir schon über Studiengebühren gesprochen. Ich will jetzt auch nicht noch mal das Pro und Kontra hier wieder aufgreifen, sondern wenn ich hier schon einen Vertreter der Länder habe, die Studiengebühren einführen wollen, ihn danach fragen, wie es denn jetzt gehen soll und wie es mit der Frage bestellt ist. Wenn ich es richtig sehe, Herr Dräger, wollen Sie das Optionsmodell, wie es die HRK gefordert hat, in Hamburg einführen, aber da gibt es dann doch auch Probleme bei den Hochschulen, und das sollten wir hier heute nicht verschweigen und auch darüber sprechen. Aber zuerst mal, wie soll es gehen in Hamburg mit den Studiengebühren?

**Jörg Dräger, Ph. D.**

Die Hamburger Hochschulen sollen die Option bekommen, Studiengebühren erheben zu dürfen bis zu einem maximalen Rahmen von 500 Euro. In diesem Rahmen sollen sie die Freiheit haben. Wir haben Strukturen an den Hochschulen, dass ein Präsidium eine Gebührensatzung erarbeitet, dem Hochschulrat zur Genehmigung vorlegt, und der akademische Senat nimmt Stellung. Also das von wegen der Leitungsstrukturen und des Resonanzbodens akademischer Senat, aber die Kompetenz der Entscheidung ist nicht in die Selbstverwaltung gelegt. Trotzdem muss man natürlich sehen, dass es gerade die größeren Hochschulen vor Zerreißproben stellt. Da können Sie noch so viel von Resonanzboden reden und sagen, die Selbstverwaltung nimmt ja nur Stellung. Sie kann Schwierigkeiten schaffen und in einer solchen schwierigen Frage auch die Hochschule lähmen. Insofern befinden wir uns gerade mit den Hochschulen in einem Diskussionsprozess, inwieweit Politik hier auch eine nötige Rückendeckung und Rückenstärkung leisten kann. Wir wollen die Option, wir wollen die Freiheiten. Es gibt Hochschulen, die sagen, wir führen das sofort ein; es gibt andere Hochschulen, die sagen, wir wollen das erst mal nicht; und dann gibt es welche, die sagen, wir wollen es, aber wir stecken in den Schwierigkeiten der Umsetzung, das auch in der Hochschule durchzusetzen. Hier müssen wir einen Weg finden, auf dem einerseits wirklich Politik den Rücken stärkt, auch ein Stück Verantwortung übernimmt für die Einführung von Gebühren und trotzdem den Hochschulen nicht die Flexibilität genommen wird, differenzierte Modelle, von Hochschule zu Hochschule unterschiedlich, vielleicht von Fakultät zu Fakultät unterschiedlich, zu ermöglichen.

**Professor Dr. Detlef Müller-Böling**

Herr Stawicki, wie sieht das bei Ihnen persönlich oder bei Ihrer Hochschule persönlich aus?

**Professor Dr. Michael Stawicki**

Meine Hochschule persönlich kann ich irgendwie schlecht fragen, weil das so viele sind. Bei mir persönlich ist die Neigung zu Studiengebühren relativ gering, aber als jemand, der für die Hochschule in der Verantwortung ist, wird das natürlich ein bisschen komplizierter. Zum einen gibt es in der Hochschule durchaus Leute, die möchten gerne Gebühren haben, zum anderen habe ich natürlich wie alle anderen Hochschulen auch das Problem, dass ich mir das Geld nicht selbst drucken kann und von daher gucken muss, wo kriege ich die Anteile her, die ich von der staatlichen Seite nicht bekomme. Da sind sicherlich Fundraising, Sponsoring, Drittmittel ein Weg, aber es könnte sein, dass wir ohne die Studiengebühren nicht auskommen. Außerdem haben wir ja in Hamburg sowieso die Situation, dass wir zurzeit schon ab Wintersemester 50 Euro Verwaltungsgebühr nehmen. Ohne die komme ich gleich gar nicht aus, weil das Land die uns schon im Vorwegabzug mehr oder weniger wieder weggenommen hat. Also ein bisschen werden wir was machen müssen. Mir wäre es eher lieb, wenn man über so was redet, dass man eine Finanzierung inklusive Stipendien hat, wo alle Leute sagen, ja, es ist tatsächlich richtig, was immer gebetsmühlenhaft gesagt worden ist, es muss niemand zuhause bleiben und wird vom Studium abgehalten des Geldes wegen. Da ist noch einiges zu tun, also der Hinweis auf die KfW reicht mir lange nicht. Wenn Sie noch mal zum Anfang zurückgehen, mir persönlich waren Studiengebühren nie recht. Ich selbst bin ohne Studiengebühren durchs Leben gekommen, aber da ich die Not des Staates auch sehe, bin ich also an der Stelle eher jemand, der sagt, na gut, man wird pragmatisch hinschauen und dann weiterschauen müssen.

**Professor Dr. Detlef Müller-Böling**

Aber wir sind bei dem Thema Unternehmen Hochschule. Wie sollen oder wie werden in Ihrer Hochschule die Entscheidungsprozesse ablaufen?

**Professor Dr. Michael Stawicki**

Wir waren gerade mit Hochschulrat und Senat der Hochschule im Strategieworkshop. Wir haben als eines der Themen Studiengebühren identifiziert und: Was könnte man mit diesem Geld denn tun? Das muss genauer ausgearbeitet werden. Wenn man dann sieht, was man anbieten kann, dann kriegt das ja auch wieder eine ganz neue Qualität. Im Moment sind ja Studiengebühren eher ein Schlagwort oder ein Popanz oder was auch immer. Wenn Sie dann aber sagen, Leute passt mal auf, statt 2-MBit-Anbindung eine 100-MBit-Anbindung für einen Außenstandort, das merkt jeder. Jeder der lehrt, jeder der studiert, merkt das. Oder wenn ich sagen kann, es gibt ein Career-Center, also ihr müsst nicht den Weg aus der Hochschule in den Beruf ganz alleine gehen, sondern da gibt es ganz strukturierte Angebote, die Schlüsselqualifikationen mit abdecken, das merkt jemand. Oder wenn ich sage, Leute, da wo die Bücher bisher knapp waren, stehen jetzt mehr. Oder da, wo die Bibliothek bisher zu war, ist sie jetzt geöffnet. Oder da, wo bisher kein Rechnerpool war, gibt es jetzt einen. Das alles sind Dinge, wo ich mir vorstelle, dass Studenten, wenn sie aus den Ferien wiederkommen, sagen: „Huch, hier hat sich ja was verändert. Was ist denn hier los?“

Meine Angst ist, dass das Geld einfach in irgendeinem großen Sack bei den Fakultäten oder bei der Hochschule versinkt, und alle sagen, oh prima, nun können wir uns das eine oder andere mehr genehmigen, was wir immer schon mal gerne haben wollten, auch wenn es dann nicht die goldenen Türklinken sind, aber irgendwas dieser Art hat ja doch jeder noch als Traum. Da müssen wir aufpassen. Für mich sind Studiengebühren auch sehr stark gekoppelt mit einem Qualitätsmanagement. Ich muss sagen, ich wäre nie bereit, Studiengebühren irgendwo hin zu geben, wo nicht gleichzeitig ein leidlich funktionierendes Qualitätsmanagementsystem installiert ist, weil sonst die Gebühren einfach ihre Wirksamkeit nicht nachweisen. Dass man viel Geld ausgeben kann an irgendeiner Stelle, das wissen wir alle. Wenn, dann soll es auch schon sinnvoll und nützlich ausgegeben werden.

**Professor Dr. Detlef Müller-Böling**

Das ist, denke ich, eine ganz wesentliche Voraussetzung. Es ist ja gestern von Herrn Schneider auch mehrfach aus Österreich berichtet worden, dass das sichtbare Verbessern für die Studierenden ein ganz wesentlicher Punkt ist, auch in der Akzeptanz von Seiten der Studierenden aus.

Ich würde jetzt unmittelbar gerne Herrn Lühje fragen wollen. Herr Lühje, Sie sind bereits mehrfach besetzt worden, wenn ich das richtig gehört habe, weil Sie nun, wenn Sie die Entscheidung treffen, auch der unmittelbare Ansprechpartner von autonomen Demonstrationen sind, so habe ich das verstanden. Wie ist Ihre Position jetzt zu diesem Optionsmodell?

**Dr. Jürgen Lühje**

(Präsident der Universität Hamburg)

Grundsätzlich halte ich es für richtig, dass die Hochschulen in der Entwicklung eines Systems von Studiengebühren ein hohes Maß an eigener Gestaltungsmöglichkeit bekommen, also ein beachtliches Maß an Autonomie. Gleichzeitig muss uns ganz klar sein, dass die Einführung von Studiengebühren nach einer Tradition von 35 Jahren – Anfang der 70er Jahre wurden die damals existierenden Hörgelder abgeschafft – ein tiefer politischer Einschnitt ist, bei dem durch die Hochschulen und die ganze Bevölkerung ein Riss geht. Die Hälfte etwa ist strikt dagegen, die andere Hälfte ist dafür. Wenn die Politik die Hochschulfinanzierung künftig so organisieren will, dass Studiengebühren, Eigenbeiträge von Studierenden, einen Teil, aber einen nicht unbeachtlichen Teil bilden, dann muss dieser bei vielen Menschen als sozialer Tabubruch empfundene Schritt von der Politik klar verantwortet werden, und es darf nicht der schwarze Peter an Hochschulleitungen weitergegeben werden, die nicht wie ein Parlament eine Bannmeile um sich herum haben und die nicht in einem abschließbaren Behördenbau ihre Amtszimmer haben, sondern an deren Amtszimmern die Studierenden jeden Tag, jede Stunde vorbeigehen können. Ich kann nur sagen, dass das mit der Autonomie, was auch die HRK beschlossen hat, grundsätzlich richtig ist, aber die



erstmalige Einführung der Studiengebühren durch Satzungsbeschlüsse der Präsidien wirft einen Sprengsatz in die Hochschulen zu einer Zeit, in der wir weiß Gott genug zu tun haben. Wir haben die Bachelor/Master-Struktur einzuführen, wir haben die Leitungsstrukturen zu professionalisieren, wir haben Organisationsstrukturen zu reformieren, dabei die Leute zu motivieren, mitzugehen. Dieser Schritt wird in einigen Ländern, das ist nicht überall gleich, die Hochschulleitungen bis an die Grenze des Erträglichen in Konfliktsituationen bringen.

Deswegen ist meine Überlegung: der Staat setzt einen Rahmen, gibt für eine bestimmte Zeit auch bestimmte Höhen der Studiengebühren vor mit der Möglichkeit der Hochschulen, durch Satzung in einem bestimmten Rahmen positive Differenzierungen zu beschließen. Nach einer Erfahrungszeit von drei bis fünf Jahren bekommen die Hochschulen die volle Autonomie. Dann kann man nämlich die Argumentation mit Erfahrung führen, wie Herr Stawicki das gesagt hat. Dann kann man nachweisen, wie sich Studienbedingungen konkret verändert haben. Zwei Randbedingungen sind unverzichtbar. Die Aussage, dass die Studiengebühren ausschließlich der Verbesserung der Studienbedingungen zukommen, darf nicht nur eine politische Deklaration sein, sondern dafür muss es gesetzliche, vertragliche, bindende Grundlagen geben. Und der zweite Punkt ist, Studiengebühren einzuführen ohne ein neues Studienfinanzierungssystem ist sozial nicht verantwortbar. Wir haben gegenwärtig jenseits des BAföG kein funktionierendes Studienfinanzierungssystem. Wir arbeiten in der HRK daran. Ich denke, wir werden es bis zum Sommer schaffen, einen Vorschlag dafür zu machen, aber wir brauchen ein System, das auch diejenigen, die gerade kein BAföG mehr bekommen, in die Lage versetzt, auch Studiengebühren und den Lebensunterhalt während des Studiums zu finanzieren. Dazu gibt es durchaus gute Modelle. Hier ist die Politik in der Verantwortung. Ich kann überhaupt nicht verstehen, dass sechs Bundesländer beim Bundesverfassungsgericht geklagt haben, drei Jahre auf das Urteil, das abzusehen war, gewartet haben und nicht längst ein Konzept erarbeitet haben, das sofort nach dem Urteil auf dem Tisch liegt. Jetzt tun alle so, als wäre es so überraschend gekommen wie bei Herrn Wörner der 1. Januar.

### Professor Dr. Detlef Müller-Böling

Schönen Dank, Herr Lüthje. Von meiner Seite aus noch die Anmerkung, wir müssen dieses Thema sehr differenziert betrachten. In den einzelnen Bundesländern wird es offensichtlich sehr unterschiedliche Modelle geben. In Baden-Württemberg, wenn man es richtig vernimmt, wird es ein Einheitsmodell geben für alle Studiengänge, für alle Hochschulen 500 Euro pro Semester mit einem Konzept der Landesbank im Zusammenhang. Das ist sicherlich eine ganz andere Situation als dann bei Ihnen gegebenenfalls. Es wird, und auch das muss man sehr deutlich sehen, nicht nur zwischen den Ländern, sondern auch bezogen auf einzelne Hochschulen die Situation sich anders stellen. Bei Ihnen an der Universität Hamburg gibt es noch ein relativ großes revolutionäres Potenzial, das ich ja auch schon mehrfach erleben durfte. Das ist an anderen Hochschulen in anderer Form dann vielleicht nicht der Fall. Von daher wird man sehr individuell die Dinge gegebenenfalls regeln müssen. Herr Dräger hatte ja schon eben angedeutet, dass es hier dann Regelungen geben müsste, die auch aufeinander zugehen und die Schärfe der Entscheidung gegebenenfalls in einen oder anderen Fall abbildern können.

### Professor Dr. Johann-Dietrich Wörner

Wir können bei diesem Thema jetzt nicht plötzlich wieder nach dem Staat rufen. Der Staat muss die prinzipielle Entscheidung treffen, ob oder ob nicht, ob Studiengebühren zulässig sind oder nicht. Das ist jetzt mehr oder weniger geschehen. Jetzt muss er in der logischen Konsequenz das auch freigeben. Sie wissen, dass ich nicht gerade der größte Befürworter von Studiengebühren bin, aber jetzt zu sagen, jetzt soll der Staat die Drecksarbeit machen und die Studiengebührenehöhe festlegen, bis das System sich daran gewöhnt hat, und dann sind wir auch bereit, die Weiterentwicklung zu machen, Herr Lüthje, finde ich nicht überzeugend. Dann müssen wir auch schon den Mut haben, das ist ärgerlich, es ist anstrengend, konfliktreich, das durchzustehen und auch die Nutzung natürlich in der Hochschule festzulegen. Warum soll denn nicht die TU Darmstadt, wenn sie meint, Studiengebühren einzuführen, damit einen

neuen Linearbeschleuniger, der letztlich über die Forschung natürlich auch der Lehre zugute kommt, anschaffen. Warum muss das automatisch per Gesetz festgeschrieben werden, was mit dem Geld gemacht wird? Das sehe ich nicht. Ich könnte mir sogar vorstellen, dass bei den Studienfinanzierungsmodellen die Hochschulen unterschiedliche Wege gehen. Ich sehe auch dort keinen Staatseingriff notwendig.

Den Staatseingriff sehe ich, dass es irgendein Instrument gibt, um dieser blöden Kapazitätsgeschichte irgendwie gerecht zu werden. Dieses Thema will ich jetzt gar nicht anschneiden. Diese 500 Euro halte ich von der Politik für ein Problem, weil sie nämlich versucht, den Betrag so niedrig zu halten, dass alle sagen, na ja, da geht ja die Welt nicht unter, und nach fünf Jahren reden wir dann über 5.000 Euro. Deshalb finde ich es richtiger, offen zu sagen, okay, den Hochschulen steht es frei, und wenn sie mit 5.000 Euro einsteigen wollen, dann sollen sie das tun. Ich will Ihnen nur die Zahlen klarmachen. Die TU Darmstadt hat 18.000 Studierende. Jetzt rede ich mal heute nicht gegen Studiengebühren, sondern einfach ganz neutral, jeder zahlt 500 Euro. Nehmen wir mal wirklich an, wir brauchten keine Stipendien, es kämen die 500 Euro pro eingeschriebenen Studenten, dann wären das neun Millionen. Wenn Sie es pro Semester machen, sind es 18 Millionen pro Jahr. Jetzt nehme ich 50 Prozent Overhead auf die Drittmittel - aus meiner Sicht eine viel wichtigere Diskussion, nämlich die hin zur Vollkostenrechnung - dann sind das 32 Millionen. Wenn schon, dann will ich mit den Studiengebühren auch richtig Geld machen können und nicht nur da so einen kleinen Anteil dazu.

#### **Professor Dr. Detlef Müller-Böling**

Ich würde jetzt nicht gerne über Pro oder Kontra Studiengebühren weiter reden, das haben wir ja hinreichend getan. Es geht um die Frage, wie die Autonomie in der Hochschule umgesetzt wird. Herr Hommelhoff hatte sich dazu noch gemeldet, und damit gehe ich ins Plenum – Autonomie und Hochschule bei den Studienbeiträgen.

#### **Professor Dr. Peter Hommelhoff**

(Rektor der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg,  
Vizepräsident der Hochschulrektorenkonferenz)

Das ist doch ganz einfach, Herr Wörner. 2,5 Millionen Euro bekommen unsere Neuphilologen pro Jahr zur Verbesserung der Studienbedingungen. Ich habe die Zahlen runtergebrochen für alle Fakultäten. 75 Prozent kriegen die Fakultäten, 25 Prozent für zentrale Aufgaben, Verbesserung in der UB, Studienberatung etc. Als ich den Fakultäten die Zahlen genannt habe, sind die Dekane nacheinander von den Stühlen gefallen. Jetzt sind sie mit der Aufgabe befasst, zusammen mit den Studienkommissionen, in denen die Studenten sitzen, konkret zu erarbeiten, was sie mit dem Geld zur Verbesserung der Studienbedingungen machen wollen. Ich erwarte im Mai die ersten Äußerungen, im Juni haben wir ein Gesamtkonzept, und dann können die Studenten wesentlich mitentscheiden, wofür das Geld verwendet wird. Ich sehe überhaupt gar kein Problem, denn dann lässt sich in der Tat im nächsten Semester bereits ablesen, was mit dem Geld passiert, wie sich die Studienbedingungen verbessern, insbesondere in einer intensivierten Betreuung. Ich kann mir vorstellen, 500 Euro sind dann durchaus akzeptabel. Und ich bitte mit Nachdruck, diese Diskussion nicht mit einer Folgediskussion zu vermengen, die da lautet: Muss überhaupt der Student etwas zur Finanzierung seiner Hochschule beitragen? Denn das ist ein Makrothema, da kommt dann hinein die Finanzierung des gesamten Lebensaufwandes während des Studiums, wie soll das durch Darlehen abfinanziert werden. Das sind alles wichtige Fragen, die uns aber nicht davon abhalten sollten, das in Angriff zu nehmen, was wir jetzt unmittelbar brauchen, nämlich die Möglichkeit, die desolaten Studienbedingungen an den Universitäten ganz erkennbar ein gutes Stück zu verbessern.

#### **Professor Dr. Detlef Müller-Böling**

Danke, dem ist von hier oben, glaube ich, nichts hinzuzufügen.

**Professor Dr. Peter Scharff**

(Rektor der Technischen Universität Ilmenau)

Ich möchte noch mal zurückkommen, weg von den Studiengebühren, zu dem eigentlichen Thema Unternehmen Hochschule. Es ist ja auch schon auf dem Podium gesagt worden, und ich möchte das auch aus meiner Sicht noch mal sehr stark unterstreichen: Eine Universität ist kein Unternehmen und wird auch niemals eines sein. Ich möchte hinzufügen, ich möchte auch nicht, dass es eines wird. Das heißt nicht, dass sich eine Universität nicht vielleicht auch unternehmerisch betätigen können sollte. Wir haben das in Ilmenau bereits getan, wir haben eine GmbH gegründet und eine Holding dazu und werden uns unternehmerisch betätigen. Das heißt aber nicht, dass der Kernbereich der Universität im eigentlichen Sinne ein Unternehmen sein kann. Das eigentliche Gegenargument ist für mich, dass es hier auch durchaus defizitäre Bereiche geben kann und muss, die aber schützenswert sind. Das hat natürlich in einem Unternehmen nach klassischem Vorbild keinen Platz. Ich möchte aber nicht, dass unsere Universitäten solche geschützten Bereiche irgendwann nicht mehr haben. Wir haben auch einen Kulturauftrag, und Kultur muss einer Gesellschaft auch etwas wert sein. Wenn es das nicht mehr ist, dann sehen wir, wie es im Römischen Reich war, wohin das führt.

Die andere Sache ist die, wir sollten auch in unserer Refinanzierung in der Lage sein, Unternehmen der privaten Wirtschaft auf Augenhöhe gegenüberzutreten. Deswegen brauchen wir Autonomie. Ich kann aber beim besten Willen nicht erkennen, wie man sehr gut autonom sein kann, wenn man dann schon wieder anfängt, Hochschulräte einzuführen, die vielleicht noch hälftig auf Vorschlag der Ministerien besetzt werden und die letztendliche Entscheidungskompetenzen haben sollen. Ich stelle mir schon vor, dass diese Entscheidungskompetenz in der Universität selbst bleiben muss. Natürlich hat der Staat ein berechtigtes Interesse daran, irgendwie das Geld der Steuerzahler zu kontrollieren am Ende, Herr Dräger. Ich stelle mir hier positiv vor, dass wir zu Ziel- und Leistungsvereinbarungen globaler Art kommen können, wo wir so auch den Output-Gedanken befördern können. Wir möchten vereinbaren, was das Ergebnis sein soll. Wie das passieren muss, das soll bitteschön der Hochschule überlassen bleiben. Natürlich mit aller Konsequenz. Wenn es

denn nicht funktioniert, muss auch der Mechanismus installiert werden, der die Hochschule dann dafür gewissermaßen abstrafte und im positiven Sinne, wenn es eine besonders gut macht, auch belohnt. Das wäre meine Vorstellung.

**Professor Dr. Detlef Müller-Böling**

Schönen Dank. Meine Damen, meine Herren, es ist jetzt vier Minuten vor zwölf, und ich bin angehalten, tatsächlich pünktlich Schluss zu machen. Ich bitte um Vergebung, dass wenige von Ihnen reden konnten, dafür haben diejenigen auf dem Podium, die teilweise ja auch weite Anreisen auf sich genommen haben, mehr geredet. Das war, glaube ich, aber auch der Sinn der Sache. Ich bedanke mich sehr herzlich und schließe die Diskussion.

Ich habe vor vier oder fünf Jahren an einer internationalen Konferenz teilgenommen, und da war dieselbe Frage: „Is a university a business?“. Der Hauptredner hat gesagt, natürlich ist eine Universität kein Business, weil sie keinen Profit macht, aber natürlich ist eine Universität ein Business, wenn sie Ziele verfolgt, wenn sie Aufgaben erfüllt, wenn sie Strategien entwickelt. Zu diesen Aufgaben gehört natürlich „stimulating academic heartland“ zum Beispiel – das ist dabei selbstverständlich nicht vergessen –, indem sie Menschen motiviert, indem sie koordiniert und indem sie Personalentwicklung betreibt – sicherlich eine der Herausforderungen der nächsten Jahre für jede Organisation im akademischen Bereich. Ich glaube, und das hat die Diskussion ja auch durchaus gezeigt, wir sind hier nicht am Anfang, wir sind hier nicht am Ende. Der eine ist ungeduldiger, der andere ist etwas geduldiger in der Beziehung. Wir sind hier in einem Prozess.

Dass wir überhaupt über solche Dinge sprechen können mittlerweile in dieser sachbezogenen Atmosphäre, halte ich für ein hervorragendes Zeichen. Wir sind meines Erachtens sehr viel weiter als wir uns das immer eingestehen. Es wird ja dann von dem halbvollen oder dem halbleeren Glas gesprochen. Für mich ist das Glas an dieser Stelle sicherlich 60 Prozent voll und bei einigen Hochschulen vielleicht sogar noch etwas

voller und bei anderen dann vielleicht nur 40 Prozent voll in einem solchen Denken und einer solchen Entwicklung auch von Management-instrumenten, über die wir jetzt gar nicht gesprochen haben, über die ja gestern beispielsweise im Kosten- und Leistungsrechnungsbereich bereits gesprochen worden ist. Wir sind weit in der Entwicklung, was die Government-Strukturen anbetrifft. Wir sind weit in der Entwicklung im Umgang mit den Finanzmitteln, was uns allen eigentlich keiner zugetraut hat, deswegen gibt es ja in jedem Bundesland immer wieder neue Pilotprojekte zur Finanzautonomie. Gestern wurde uns ja auch für Rheinland-Pfalz ein neues Pilotprojekt vorgestellt, obwohl alle Pilotprojekte in allen Bundesländern schon gezeigt haben, dass das wunderbar funktioniert und dass das auch zu positiven Erfolgen führt. Aber ich denke, wir sind da durchaus weit in der Entwicklung und sind auch hier und da in der Lage, abzustukturieren. Das macht, obwohl vielleicht dann auch mal Zeiten kommen, wo wir wieder aufstrukturieren können, meines Erachtens Mut. Mit diesem Mut möchte ich Sie entlassen von diesem Podium. Als nächstes spricht dann abschließend zu Ihnen der Präsident. Herzlichen Dank.