

Leitbild „Entfesselte Hochschule“

Kann es ein Leitbild für das Hochschulsystem als Ganzes geben, wo doch die Freiheit im Wesen von Wissenschaft liegt? Oder muss ein Leitbild Leerstellen lassen, indem es die Freiheit selbst zum Leitbild erhebt? Und: Bedarf es eines spezifischen Leitbildes für einzelne Hochschulen? In seinem vergangenen Jahr erschienenen Buch „Die entfesselte Hochschule“ hat Detlef Müller-Böling ein Leitbild für die Hochschulreform entworfen, das den Spagat zwischen Wissenschaftlichkeit, Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit wagt. Für PROUNI verdeutlicht der Leiter des CHE in Gütersloh und ehemalige Rektor der Universität Dortmund den offenen Charakter seines Modells im Lichte der Kontroverse um Sinn oder Unsinn von universitären Leitbildern.

VON DETLEF MÜLLER-BÖLING

„Leitbild“ - das ist im Zusammenhang mit Universitäten ein ebenso vielschichtiger wie umstrittener Begriff. Wo immer aber die Tauglichkeit *bestimmter* Ideen als leitendes Prinzip für Hochschulen schlechthin diskutiert wird, wie in Debatten über „die Hochschule zwischen Humboldt und Business“, drängt sich nur allzu schnell der Eindruck der Formelhaftigkeit auf. Hier mutieren Begriffe zu Papiertigern, deren Bedeutungsgehalt in Klischeevorstellungen erstickt wird.

Kann es ein Leitbild für das Hochschulsystem als Ganzes überhaupt geben, wo die Freiheit und damit auch die Freiheit von äußerlich gesetzten Zielen doch gerade im Wesen von Wissenschaft liegt?

Oder muss ein Leitbild für das Hochschulsystem als Ganzes an den entscheidenden Stellen nur Leerstellen lassen, indem es gerade die Freiheit selbst zum Leitbild erhebt? Ein solches Leitbild wäre vielleicht konsensfähig, aber von geringem Nutzen.

Bliebe also nur das Leitbild für die einzelne Hochschule? Ein Leitbild, das nur diese sich selbst geben kann, aus ihren ganz spezifischen Bedingungen, ihrer Historie und den Zielen heraus, die sie sich in einem Prozess der Selbstvergewisserung setzt. Aber auch hier könnte man über Anleitungen zur formalen Gestaltung eines solchen Leitbildentwicklungsprozesses hinaus wenig sagen, denn die jeweiligen Inhalte müssen im Laufe eines aufwändigen Prozesses erst gefunden werden und sind zudem von Hochschule zu Hochschule verschieden.

Mit dem Leitbild der „entfesselten Hochschule“ habe ich versucht, die goldene Mitte zwischen den beiden Extremen - der Leerformel einerseits und des Patentrezepts für alle Hochschulen - zu treffen. Die Begriffe der Autonomie, der Wissenschaftlichkeit, der Wettbewerbsfähigkeit und Profilierung, der Wirtschaftlichkeit, Internationalität und Virtualität propagieren weder die Gültigkeit eines inhaltlich definierten Leitbildes für das gesamte Hochschulsystem noch für die einzelne Hochschule. Dennoch bieten sie mehr als ein allgemeines Credo der Freiheit der Wissenschaft, indem sie zugleich die zentralen Merkmale zukunfts-fähiger Hochschulen und die Herausforderungen jeder Hochschulreform umreißen und diese in ihrer Vernetzung deutlich machen. Sie bilden damit einen Rahmen, durch den sich die Hochschulwirklichkeit sowohl beschreiben als auch strukturieren und damit gezielter gestalten lässt. Das Leitbild der entfesselten Hochschule bietet ein offenes Modell, das von jeder Hochschule, die sich auf einen Reformpfad begibt, auf andere Weise ausgefüllt werden kann und muss.

Nur eine Hochschule, die ihr Geschick selbst in die Hand nimmt und damit korporative *Autonomie* verwirklicht, kann auf die Herausforderungen der Gegenwart angemessen reagieren und die Zukunft aktiv gestalten. Im Zentrum ihrer Ziele steht für Hochschulen als wissenschaftliche Einrichtungen immer die *Wissenschaftlichkeit* in Lehre und Forschung - umgesetzt in verschiedenen Facetten und Ausprägungen. Diese Facetten impli-

> kontakt

Detlef Müller-Böling
CHE Centrum für
Hochschulentwicklung
Carl-Bertelsmann-Str. 256
D-33311 Gütersloh
Tel.: 05241/9761-21
Fax: 05241/9761-40
E-Mail: detlef.mueller-
boeling@che.de
Homepage: www.che.de

zieren eine bestimmte *Profilierung* der Hochschule - denn keine Hochschule kann heute mehr in allen Bereichen gleichermaßen führend sein - und lassen zugleich einen *Wettbewerb* zwischen Hochschulen verschiedener Orientierung entstehen. Dieser Wettbewerb spielt sich heute zunehmend auf dem internationalen Markt ab - die *Internationalität* deutscher Hochschulen in Forschung und Lehre wird damit zu einer neuen Herausforderung. Und der Einsatz neuer Medien - also die *Virtualität* einer Hochschule - wird zunehmend zu einem Profilelement von Hochschulen im internationalen Wettbewerb, an dem sich nicht zuletzt auch ihr wissenschaftliches Niveau und ihre wirtschaftliche Zukunft entscheiden. Letztlich muss sie als *wirtschaftliche Hochschule* ihre finanziellen Ressourcen gezielt zur Realisierung der eigengesetzten Ziele nutzen.

Es ist erfreulich, wie viele Hochschulen in Deutschland schon auf dem Weg sind, sich in diesem Sinne ihrer Fesseln zu entledigen. Die Universität Hamburg ist hierfür ein gutes Beispiel. Mit dem „Projekt Universitätsentwicklung“ verfolgt sie einen Reformansatz, bei dem die einzelnen Elemente aufeinander abgestimmt in Angriff genommen werden. Durch die Einführung von Fachbereichsvorständen und die Reorganisation der Zentralverwaltung hat sie intern ihre Handlungsfähigkeit erhöht und setzt sich durch ihr Engagement für die Idee der Stiftungsuniversität auch nach außen für eine Erweiterung ihrer institutionellen *Autonomie* ein. Mit der Evaluation ihrer Studiengänge im Nordverbund engagiert sie sich für eine Fortentwicklung der Qualität der Lehre in Eigenverantwortung der Universitäten. Ihre *Wissenschaftlichkeit* hat sie durch die Erhöhung der Anzahl der Sonderforschungsbereiche und Graduiertenkollegs gestärkt. Mit einem Corporate Design und PR Konzept gibt sich die Universität Hamburg ein deutliches Gesicht und setzt sich mit der Gründung eines „International Center for Graduate Studies“ bewusst dem *Wettbewerb* um internationale Studierende aus, der in Bezug auf deutsche Studierende noch unterdrückt wird, solange sich Hochschulen ihre Studierenden nicht selbst aussuchen dürfen. Ihr *Profil* entwickelt die Universität Hamburg durch die Struktur- und Entwicklungsplanung weiter, die durch ein leitbildorientiertes Zielvereinbarungssystem unterstützt wird. Im Bereich der *Wirtschaftlichkeit* hat sich die Universität Hamburg besonders durch das von ihr gepflegte langfristige Gebäudemanagement und das erfolgrei-

che Einwerben beträchtlicher Spenden für Gebäude und Infrastruktur hervorgetan. Und nicht zuletzt ist *Internationalität* als ein zentrales Ziel im Leitbild der Universität Hamburg verankert und wird unter anderem durch die Einführung konsekutiver Studiengänge auch schrittweise verwirklicht.

Mit solchen Reformen steht die Universität Hamburg in Deutschland nicht alleine da. Es ist ermutigend, den konsequenten Reformwillen und die Phantasie vieler deutscher Hochschulen zu sehen. Mit der Zahl der Hochschulen, die ihr Schicksal in die Hand nehmen, vergrößert sich die Vielfalt im deutschen Hochschulwesen, die Fiktion der Gleichheit aller Hochschulen tritt in ihrer Absurdität immer deutlicher zu Tage.

Jetzt ist es an den Ministerien, den Hochschulen jenen Vertrauensvorschuss zu geben, ohne den sie nicht beweisen können, dass sie die Entfesselung brauchen und verdienen. ■

Zur Person:

Prof. Dr. rer. Pol. Detlef Müller-Böling, Jahrgang 1948, ist seit 1994 Leiter des CHE, Centrum für Hochschulentwicklung in Gütersloh. Nach seiner Promotion 1977 arbeitete er zunächst als Assistent am Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung der Universität zu Köln, bis er 1981 von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät an die Universität Dortmund berufen wurde. Von 1990 bis 1994 war er deren Rektor. Seit 1985 ist er außerdem Direktor des Betriebswirtschaftlichen Instituts für empirische Gründungs- und Organisationsforschung e.V. (bifego). Seine Forschungsschwerpunkte sind: Informationsmanagement, Unternehmensgründung und -entwicklung sowie Hochschulmanagement. Zuletzt erschienen: *Die entfesselte Hochschule*, Gütersloh 2000 und als Herausgeber (gemeinsam mit Krista Sager): *Personalreform für die Wissenschaft*, Gütersloh 1999.



Foto: CHE