

Wie unternehmerisch soll die Hochschule sein?

STREITGESPRÄCH Detlef Müller-Böling, Leiter des CHE, und Andreas Keller, Vorstandsmitglied der GEW, diskutieren über die Finanzierung und die richtige Verfassung der deutschen Hochschulen.

Das Gespräch führten **KAY MEINERS** und **CHRISTOPH MULITZE**.



Fotos: Andrea Hold-Ferneck

Müller-Böling, Keller

Herr Müller-Böling, einige Ideen, die das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) vertritt, finden wir im neuen nordrhein-westfälischen Hochschulfreiheitsgesetz wieder: Sitzen wir dem geistigen Vater des Gesetzes gegenüber?

MÜLLER-BÖLING: Das ist doch Unsinn. Das CHE hat das Gesetz nicht geschrieben. Vielmehr gibt es eine allgemeine Entwicklung, die zu Gesetzesnovellen in vielen Bundesländern geführt hat. Das Hochschulfreiheitsgesetz ist nur die konsequenteste Umsetzung.

Welche Entwicklung ist das?

MÜLLER-BÖLING: Die Hochschulen werden aus der staatlichen Regelung in eine Autonomie entlassen. Früher hat der Staat alles vorgeschrieben, jetzt sagt er: Ich möchte die Ergebnisse sehen.

Herr Keller, Sie haben im Zusammenhang mit dem neuen Gesetz auch das CHE kritisiert. Warum?

KELLER: Das CHE beeinflusst die öffentliche Meinung erfolgreich dahin, dass ein Umbau der Hochschulen zu Dienstleistungsunternehmen nötig sei. Aber Bildung ist ein soziales Recht, das nicht marktwirtschaftlich organisiert werden darf.

Vielleicht wäre das effizienter. Sind Sie gegen Wettbewerb?

KELLER: Die Hochschule lebt vom Wettbewerb um Ideen und Studierende – problematisch ist aber, wenn dieser Wettbewerb marktförmig organisiert wird, so dass Bildung zur Ware wird. Denn der Markt ist nie abgekoppelt von der ungleichen Verteilung von Einkommen und Vermögen. ►





PROF. DR. DETLEF MÜLLER-BÖLING, 59, leitet seit 1994 das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) in Gütersloh. Dessen Gesellschafter sind die Bertelsmann Stiftung und die Stiftung zur Förderung der Hochschulrektorenkonferenz. Müller-Böling hat BWL studiert und war vier Jahre Rektor an der Universität Dortmund.

► **MÜLLER-BÖLING:** Dass Bildung eine Ware ist, habe ich nie behauptet. Aber sie ist eine Leistung, die einen bestimmten Wert hat. Sie muss nicht unbedingt kostenlos zur Verfügung gestellt werden.

Womit wir beim Thema Studiengebühren wären.

KELLER: Die Gebührenfreiheit des Hochschulstudiums ist eine soziale Errungenschaft, die durch den UN-Sozialpakt von 1966 als Menschenrecht anerkannt wird. Diese Errungenschaft dürfen wir nicht leichtfertig preisgeben.

MÜLLER-BÖLING: Die Gebührenfreiheit hat auch keine Bildungsgerechtigkeit gebracht. Studiengebühren müssen aber selbstverständlich so ausgestaltet werden, dass es keine Zugangsbarrieren gibt.

KELLER: Das ist meines Erachtens gar nicht möglich. Man kann die negativen Effekte von Studiengebühren allenfalls mildern.

MÜLLER-BÖLING: Nicht nur – Sie können auch die positiven Effekte zur Wirkung kommen lassen. Entscheidend ist, dass jeder unabhängig von seiner Herkunft die Chance hat, sich zu entwickeln und gefördert zu werden.

Herr Keller, wie schafft man Bildungsgerechtigkeit?

KELLER: Bereits Adam Smith, der geistige Vater des Liberalismus, hat erkannt, dass es in einer Marktwirtschaft Güter gibt, die nur dann bereitgestellt werden, wenn der Staat dies übernimmt. Bildung hat er mit Recht dazugezählt.

Wäre Bildung ein freies Gut, dann wäre sie im Übermaß vorhanden. Tatsächlich ist unser Bildungssystem heute unterfinanziert. Woher soll das Geld kommen?

KELLER: Das Recht auf Bildung zu gewährleisten ist eine staatliche Aufgabe. Alles Weitere ist eine Frage der Prioritätensetzung. Die jüngste Unternehmenssteuerreform kostet acht Milliarden Euro, Jahr für Jahr. Mit einem Bruchteil davon könnten die Hochschulen ihre Studienplätze nachfragegerecht ausbauen.

Heute gibt es nach einhelliger Meinung zu wenig Studierende. Ändert man das, indem man Gebühren einführt?

MÜLLER-BÖLING: Das eine hat mit dem anderen nichts zu tun. In keinem Land der Welt sind die Zahlen zurückgegangen, als Gebühren eingeführt wurden.

KELLER: In Deutschland gehen sie derzeit zurück.

MÜLLER-BÖLING: Das liegt doch unter anderem an den Debatten, die Sie führen! Sie müssen sich vergegenwärtigen, dass das eine abschreckende Wirkung hat. Falls Ihre Zahlen stimmen, handelt es sich hierbei um ein Übergangsphänomen.

Herr Müller-Böling, wollen Sie die Hochschulbildung privatisieren?

MÜLLER-BÖLING: Unser Hochschulsystem ist staatlich finanziert, und so wird es bleiben. Kein Befürworter von Gebühren glaubt, dass allein dadurch die Unterfinanzierung beseitigt wird. Aber diejenigen, die einen Vorteil aus dem Studium ziehen, sollen auch einen Beitrag leisten.

Könnte ein Student in der Rolle eines Kunden mehr von der Lehre erwarten?

MÜLLER-BÖLING: Die Studenten können innerhalb der Hochschule entsprechend auftreten und – zum Beispiel über Ombudsmänner –



DR. ANDREAS KELLER, 42, ist seit Januar Mitglied des Geschäftsführenden Vorstands der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) und leitet dort den Vorstandsbereich Hochschule und Forschung. Keller hat Politikwissenschaft in Marburg studiert und war dort in Forschung und Lehre tätig. Von 2000 bis 2002 arbeitete er für die PDS-Bundestagsfraktion, ab 2003 in der Verwaltung der Berliner Charité.

auch Forderungen an die Qualität der Lehre stellen. Das ist ein absolut sinnvolles Verfahren.

KELLER: Ich weiß nicht, woher Sie den Optimismus nehmen, dass die Hochschulen bessere Leistungen erbringen würden, wenn die Studierenden zur Kasse gebeten werden. Studierende können Forderungen dann nicht nur stellen, sondern auch durchsetzen, wenn sie in den Gremien besser mitbestimmen können. Im Übrigen werden die Finanzminister Begehrlichkeiten entwickeln, die staatlichen Zuschüsse an die Hochschulen zu senken.

MÜLLER-BÖLING: Fakt ist, dass jetzt mehr Geld ins System kommt. Wie die Zukunft aussieht, kann keiner sagen. Das ist eine Entscheidung, die letztlich das Parlament trifft.

Die Hochschulen werden schon heute dazu angehalten, Drittmittel einzuwerben. Soll es da Grenzen geben?

MÜLLER-BÖLING: Im Zweifel nicht. 80 bis 90 Prozent der Drittmittel kommen übrigens aus staatlichen Quellen – über die Deutsche Forschungsgemeinschaft, die Ministerien, über die EU.

Der Rest kommt aus der Wirtschaft?

MÜLLER-BÖLING: Ja. Entscheidend ist, wie die Universität damit umgeht. Die Forschungsergebnisse müssen veröffentlicht werden. So lange dies gewährleistet ist, sehe ich keine Probleme.

Wir würden nun gern über die Hochschulverfassung reden. Was ist dran an der Kritik, das CHE wolle Universitäten nach dem Vorbild von Unternehmen organisieren?

MÜLLER-BÖLING: Es ist falsch, Wettbewerb immer mit Unternehmen in Verbindung zu bringen. Wettbewerb gibt es auch im Sport, im ganzen Leben. Ich würde nie eine Hochschule mit einem Unternehmen vergleichen. Trotzdem kann man von einer unternehmerischen Hochschule sprechen. Der Begriff stammt von Burton Clark, einem Hochschulforscher aus den USA. Er bedeutet, dass eine Hochschule sich überlegt, was für die Gesellschaft in 20 oder 30 Jahren erforscht werden muss, was die Absolventen heute können, damit sie in 20 oder 30 Jahren bestehen und die Gesellschaft mitgestalten können. Es geht nicht darum, Profit zu machen.

Worum geht es stattdessen?

MÜLLER-BÖLING: Um Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit. Wenn Sie sich anschauen, wie viele Studierende ins Ausland gehen, gibt es bereits einen europäischen Bildungsmarkt, einen Wettbewerb zwischen Hochschulen um gute Leistungen und gute Studierende.

KELLER: Die Frage ist, nach welchen Kriterien und von wem Leistung gemessen wird. Wenn Mittel vorrangig an Fachbereiche oder Professoren vergeben werden, die die meisten Forschungsaufträge einwerben, wird die Anpassung an externe Anforderungen des ▶

► Marktes gefördert. Man kann Mittel ja nach Leistung vergeben – aber sind Erfolge in der Gleichstellungspolitik oder innovative Studienreformprojekte nicht auch Leistungen?

MÜLLER-BÖLING: Ich glaube, wir sind die Ersten gewesen, die in den Modellen für die Mittelverteilung auch die Gleichstellungserfolge eingebaut haben. Die Verknüpfung mit dem realen Markt sehe und verstehe ich nicht. Aber ich habe Erfahrungen damit, wie man akademische Leistungen misst – zum Beispiel mit unserem Hochschulranking.

Welche Kriterien legen Sie dabei an?

MÜLLER-BÖLING: Da geht es um Publikationen in den richtigen Zeitschriften, um Doktorarbeiten, Bewertungen der Bibliothek durch die Studenten, die Einwerbung von Drittmitteln – das sind anerkannte Leistungsmaße. Was die Verteilung der Mittel betrifft, so denke ich, dass hier der Staat die Verantwortung hat festzulegen, wer wie viel bekommt. Die interne Verteilung sollte der Hochschule überlassen bleiben.

KELLER: Die Frage ist, wen Sie meinen, wenn Sie von „der Hochschule“ sprechen. Entscheidend ist, dass die Festlegung der Leistungskriterien in Verfahren erfolgen muss, die der Mitbestimmung unterliegen. Tatsächlich werden heute Mitbestimmungsrechte von Studierenden, Beschäftigten und Hochschullehrern abgebaut. Die Hochschulverfassung wird der Struktur eines Unternehmens nachgebildet – aber nur auf den ersten Blick: In den neuen Hochschul-

voraus, dass diesen Gremien sowohl Repräsentanten der Hochschulen, also auch der Studierenden, als auch erklärte Repräsentanten gesellschaftlicher Interessen, unbedingt auch von Arbeitnehmerinteressen, angehören.

MÜLLER-BÖLING: Die Aufsichtsräte in der Wirtschaft sind nicht das Vorbild für die Hochschulräte – es sind die britischen University Councils oder die amerikanischen Boards. Dass der Hochschulrat an der Wahl des Präsidiums oder des Rektorats beteiligt ist, hat einen bestimmten Zweck: Wir brauchen einen Anwalt, der die Interessen der Hochschule als Ganzes vertritt.

Wenige Menschen bestimmen darüber, wer Präsident einer Hochschule wird?

MÜLLER-BÖLING: Wir beteiligen an den Wahlen zum Präsidium oder zum Präsidenten das externe Gremium und das interne Gremium, den Senat – das ist das Prinzip der doppelten Legitimation. Es kann also niemand Präsident werden, der an der Hochschule nicht akzeptiert wird. Wahlen nur aus der Hochschule selbst heraus vorzunehmen, halte ich für falsch.

Solche Überlegungen stellen die bisher praktizierte Selbstverwaltung in Frage.

MÜLLER-BÖLING: Weil sie nicht zielführend war! Wir müssen unsere Hochschulen in einer globalisierten Welt wettbewerbsfähig machen. Dazu brauchen wir eine andere Organisation, die in der Lage ist, Fakultäten aufzulösen oder zusammenzulegen sowie neue Schwerpunkte setzen zu können. Ein Senat, in dem sich die Interessen aller Gruppen neutralisieren, schafft das nicht.

KELLER: Mit dem Prinzip der doppelten Legitimation wird die Selbstverwaltung der Hochschule zerschlagen. Wenn wir Hochschulleitungen haben, die von gewählten Vertretungsorganen der Hochschulmitglieder nicht

mehr kontrolliert werden können, weil diese alle relevanten Kompetenzen verloren haben, die von diesen Organen außerdem nicht mehr gewählt und abgewählt werden dürfen, stellt das einen radikalen Bruch mit der Jahrhunderte alten Tradition der akademischen Selbstverwaltung dar.

MÜLLER-BÖLING: Es ist eine neue Balance of Power hergestellt worden. Aber die Rechte der Hochschulen sind überhaupt nicht ausgehebelt. Es ist so, dass der Senat und der Hochschulrat zusammenkommen müssen, um einen Präsidenten abzuwählen – aber jedes Gremium kann initiativ werden.

KELLER: Dass wir die tradierte Hochschulverfassung verändern müssen, bezweifle ich überhaupt nicht. Die viel gescholtene Gremienhochschule ist auch deshalb in die Krise geraten, weil eine Grup-

„Ich weiß nicht, woher Sie den Optimismus nehmen, dass die Hochschulen bessere Leistungen erbringen würden, wenn die Studierenden zur Kasse gebeten werden.“

ANDREAS KELLER

räten gibt es, anders als in den Aufsichtsräten einer Kapitalgesellschaft, keine paritätische Mitbestimmung. Dort geben letztlich Privatpersonen, die weder den Staat noch die akademische Gemeinschaft repräsentieren, den Ton an.

Herr Keller, richtet sich Ihre Kritik nur gegen die Zusammensetzung der neuen Hochschulräte? Was wäre, wenn Gewerkschafter oder Studenten Sitze bekämen?

KELLER: Hochschulräte oder Kuratorien könnten dann eine sinnvolle Funktion wahrnehmen, wenn sie nicht in die akademische Selbstverwaltung eingreifen, sondern wenn sie als Clearingstellen funktionieren, in denen sich die Hochschule mit den Anforderungen der Gesellschaft an ihre Arbeit auseinandersetzen muss. Dies setzt

pe, die Professoren, alle anderen überstimmen konnte. Warum es effizient sein soll, wenn alle Kompetenzen bei einer autokratischen Hochschulleitung konzentriert werden, konnte mir noch niemand plausibel machen. Ich setze vielmehr auf Innovation durch Partizipation.

Sie, Herr Müller-Böling, wollen eher eine straffere Führung?

MÜLLER-BÖLING: Das ist sicherlich nicht falsch. Mir geht es aber außerdem um eine Dezentralisierung. Nicht der Präsident soll alles bestimmen, sondern vieles sollen die Fachbereiche erledigen, und dort wiederum nicht nur der Dekan. Das alte System hat dazu geführt, dass wir überhaupt keine Entscheidungen mehr getroffen haben. Jetzt haben wir verantwortliche Personen und dazu einen Kontrollmechanismus.

Und Sie, Herr Keller? Ihr Rezept heißt Basisdemokratie?

KELLER: Ich bevorzuge die Begriffe Mitbestimmung und Partizipation. Die Tendenz in den neuen Hochschulgesetzen ist, dass die gewählten Organe, in denen die Hochschulmitglieder vertreten sind, nur noch beratende Funktion haben. Damit sind sie de facto überflüssig. Wir müssen aber die mitbestimmten Gremien stärken und eine durchdachte Arbeitsteilung zwischen Leitungs- und Kollegialorganen etablieren.

MÜLLER-BÖLING: Jede Hochschule in NRW hat die Freiheit, mehr Partizipation einzuführen, wenn sie es für richtig hält.

KELLER: Die Organisationsautonomie der Hochschulen zu stärken ist ein richtiger Ansatz. Dafür braucht man aber faire Startbedingungen. Das bedeutet, dass das satzunggebende Organ gruppenparitätisch besetzt werden muss: mit Studierenden, Professoren, wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Mitarbeitern.

MÜLLER-BÖLING: Sie verteidigen ein System, das gescheitert ist. Weder die Interessen der Studierenden sind berücksichtigt worden noch die des Mittelbaus. Und weil es nicht funktioniert hat, hat man noch einen Frauenbeauftragten dazugeholt, einen Behindertenbeauftragten, und immer noch mehr, weil es immer noch weitere Interessen gibt.

KELLER: Es ist ja nicht in Stein gemeißelt, dass es für immer die heutigen vier Gruppen sein müssen, die die Hochschule steuern. Man muss aber anerkennen, dass am Wissenschaftsprozess unterschiedliche Gruppen mit unterschiedlichen Perspektiven und Interessen beteiligt sind, die zu einem fairen Ausgleich zu bringen sind. Wissenschaft ist kein autokratischer Prozess.

MÜLLER-BÖLING: Als ich Rektor an der Universität Dortmund war, hatte das Rektorat schon das Recht, das Budget intern an die Fachbereiche zu verteilen. Da gibt es von allen Seiten Begehrlichkeiten.

Obwohl wir alleine hätten beschließen können, habe ich das Budget in den Senat gebracht, der nur eine beratende Funktion hat. Nach langen Debatten haben wir eine Mehrheit bekommen.

KELLER: Ich wünsche mir auch für den Fall, dass man sich nicht einig ist, verbrieft Rechte. Und das vornehmste Recht jedes Vertretungsorgans, der Hauptversammlung eines Vereins genauso wie eines Parlaments, ist die Budgetsouveränität. Selbstverständlich bin ich offen für neue Beteiligungsformen quer zu den Gremien. Alle Fragen, die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen des Personals betreffen,

„Fakt ist, dass jetzt mehr Geld ins System kommt. Wie die Zukunft aussieht, kann keiner sagen. Das ist eine Entscheidung, die letztlich das Parlament trifft.“

DETLEF MÜLLER-BÖLING

sollten Vereinbarungen der Tarifpartner – Arbeitgeber und Gewerkschaften – unterliegen. Im Bereich der Tarifautonomie unterstütze ich uneingeschränkt die Forderung nach weniger Staat.

Herr Müller-Böling, gehen Sie im letzten Punkt mit?

MÜLLER-BÖLING: Mit der Tarifautonomie habe ich keine Probleme, im Gegenteil.

Das Grundgesetz garantiert die Freiheit von Forschung und Lehre. Was macht eine freie Hochschule aus?

MÜLLER-BÖLING: Entscheidend ist, ob die Autonomie des einzelnen Wissenschaftlers eingegrenzt werden soll. Ich finde es vernünftig, wenn die Hochschule dies in einem bestimmten Ausmaß tut – etwa über interdisziplinäre Forschungsschwerpunkte, Curricula oder Lehrverpflichtungen. Dazu braucht die Hochschule institutionelle Autonomie.

KELLER: Ich sehe die Wissenschaftsfreiheit zunächst als individuelles Grundrecht an – als ungeteiltes Recht von Forschenden, Lehrenden und Studierenden. Darüber hinaus gibt es die Hochschulautonomie als institutionelle Garantie, die aber keineswegs uneingeschränkte Geltung beanspruchen kann: Den Rahmen bilden die staatliche Strukturverantwortung für die Hochschulentwicklung und ein Partizipationsrecht aller, die am Wissenschaftsprozess beteiligt sind. In einer Demokratie ist Hochschulautonomie nur in gesellschaftlicher Verantwortung vorstellbar. ■