

»Wir befinden uns in einem Veränderungsprozess«

DETLEF MÜLLER-BÖLING Vor drei Jahren blickten die Studentenwerke und das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) gemeinsam in die Zukunft. DSW-Journal fragte den CHE-Chef, was sich getan hat.

DSW-Journal: Wenn Sie sich die Hochschulentwicklung ansehen: Autonomie, Wettbewerb, Studiengebühren etc., das sind ja Dinge, die Sie mit propagiert haben – sind Sie eigentlich mit dem Erreichten zufrieden?

Müller-Böling: Ja und nein. Wir haben einen grundlegenden Bewusstseinswechsel in den letzten zehn Jahren erlebt: Das, was wir immer als Fiktion der Gleichheit der Hochschulen bezeichnen, gilt nicht mehr; und zwar nicht nur oberflächlich.

Das heißt, mit der grundsätzlichen Entwicklung können wir in Deutschland sehr zufrieden sein. Das Hochschulsystem ist in seinen Grundlagen reformiert. Nicht zufrieden sein kann man mit bestimmten Auswüchsen oder mit bestimmten Instrumenten, die nicht optimiert sind.

Aber ein solcher Reformprozess endet nicht mehr. Während wir früher ein sehr stabiles System hatten, das auf Dauer angelegt war und das in Gesetzen bis ins Detail die Dinge geregelt hat, haben wir nunmehr ein »atmend« System, das ständig nachgesteuert werden kann und muss. Wir befinden uns jetzt permanent in einem Veränderungs- und Verbesserungsprozess. Und von daher sind auch einzelne Fragen wie leistungsorientierte Professorenbesoldung oder Studienbeiträge zu diskutieren. Was mir große Sorgen macht, ist beispielsweise die Akkreditierung.

DSW-Journal: Welche Instrumente meinen Sie, wenn Sie von nicht ausgereiften oder

noch weiterzuentwickelnden Instrumenten sprechen?

Müller-Böling: Lassen Sie mich noch eine Ebene höher anfangen und sagen, dass die grundsätzliche Unterfinanzierung des deutschen Hochschulsystems auch gegenüber anderen wirklich eklatant ist und uns im weltweiten Wettbewerb außerordentlich schlechte Ausgangsbedingungen verschafft. Wir geben 1,1 Prozent unseres Bruttoinlandsprodukts für den tertiären Bereich, also für den Hochschulbereich, aus; in den USA sind es 2,9 Prozent. Und auch der öffentliche Bereich in den USA gibt bereits 1,6 Prozent aus. Das sind Welten, die dazwischen liegen, wenn wir miteinander konkurrieren. Stellen Sie sich vor, die Exzellenzinitiative, die außerordentlich begrüßenswert ist, bringt den guten deutschen Universitäten für die Forschung 1,9 Milliarden Euro innerhalb von fünf Jahren. Das Budget von Harvard beträgt jährlich allein 2,2 Milliarden. Wenn man von Exzellenz redet und wenn man den Wettbewerb mit den Besten in dieser Welt aufnehmen will, dann muss man diese Relationen kennen.

Was mir große Sorgen macht, ist das Studierendenhoch, das auf uns zukommt, und auch hier wieder die Finanzierung. Wir ermitteln Notwendigkeiten der Finanzierung in der Größenordnung von knapp 20 Milliarden Euro zusätzlich bis zum Jahre 2020. Beschlossen sind 1,35 Milliarden bis 2010. Auch hier wieder zuerst einmal eine riesige Lücke. 19 Milliarden Euro gehen als Kohlesubvention in den deutschen Bergbau. Ich

neide das den 3500 Kumpels nicht, aber ich frage mich: Wie kriegen wir die Relationen in Deutschland richtig hin? Hier geht es um mindestens 700 000 Studierende.

DSW-Journal: Wenn Sie reinkommen...

Müller-Böling: Ja, aber das geht nur, wenn es finanziert ist. Wenn es einen Numerus Clausus gibt, dann können sie nicht reingehen. Ich kämpfe dafür, dass sie überhaupt reingehen können. Dass hier jetzt schon einige Signale ausgesendet worden sind, die die Leute hindern, in das System hineinzukommen, oder objektive Faktoren, das ist umso schrecklicher. Wenn sich das aber noch fortsetzt, dann verpassen wir die letzte große Chance, die wir haben, um noch mal Leute zu qualifizieren. Dann bleibt uns wirklich nur noch Immigrationspolitik.

DSW-Journal: Wenn Sie sagen, mehr Geld ins System, dann würde das ja auch mehr Geld für die Studentenwerke bedeuten, nicht nur für den akademischen Sektor, sondern auch für den Student-Services-Sektor, denn ohne ausreichende Rahmenbedingungen schaffen Sie natürlich auch kein erfolgreiches Studium.

Müller-Böling: Gut. Ich will jetzt nicht die Frage der direkten oder indirekten Finanzierung ansprechen, aber ohne jede Frage: Dieses System ist unterfinanziert in allen Bereichen.

DSW-Journal: Auf internationaler Ebene konkurrieren die Bildungsregionen und



ZUR PERSON Detlef Müller-Böling

Geboren 1948 in Berlin. Nach dem Abitur in Aachen und dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln promovierte Detlef Müller-Böling 1977. Ab 1990 war er Rektor der Universität Dortmund; 1994 wurde Müller-Böling Leiter des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE).

bieten ganz andere Serviceleistungen für Studierende im Vergleich zu Deutschland. Sie haben selber ja mal vor ein paar Jahren formuliert: Die Hochschulen entdecken die Studierenden ...

Müller-Böling: ... wieder.

DSW-Journal: Was wäre denn aus Ihrer Sicht erforderlich?

Müller-Böling: Wir haben tatsächlich zwei verschiedene Entwicklungen in Deutschland. Im Osten müssen die Hochschulen bereits heute um Studierende werben. Das ist durchaus eine gute Vorbereitung und eine gute Lernphase für alle Hochschulen in der Zukunft. Und das geht nur mit einem bestimmten attraktiven Profil, indem man deutlich macht, dass das, was man dann hier lernt und worin man sich bildet, gute Berufsaussichten hat. Gleichzeitig müssen die Serviceleistungen stimmen und das Wohnumfeld attraktiv sein; es muss ein Gesamtpaket werden. Bis dahin sind noch etliche Schritte zu tun. Hier müssen die Hochschulen noch Erhebliches lernen. Einige fangen bereits an, in einem kommunalen Umfeld mit der Stadt oder mit der Kommune zusammen beispielsweise ihre Marketing-Strategie zu entwickeln, was ich für durchaus richtig und sinnvoll halte. Und da gibt es dann nicht nur die Kommune als Partner, sondern auch das jeweilige Studentenwerk, was ja noch näher an der Hochschule dran ist. Das muss – wie gesagt – ein Gesamtpaket werden, und da müssen die Strategien miteinander verknüpft →

→ und aufeinander abgestimmt werden, auf die spezifischen Zielgruppen, ob es Ausländer oder Frauen oder Familien sind, die man in besonderer Weise ansprechen möchte.

DSW-Journal: Sie haben über Abstimmung, möglicherweise Koordination, Kooperation gesprochen. Wenn wir zurückblicken: Vor drei Jahren haben wir ein gemeinsames Symposium zum Thema »Zusammenwirken von Hochschulen und Studentenwerken« abgehalten. Die Erbringung von Leistungen durch die Hochschule war ein zentrales Thema. Wie schätzen Sie die Entwicklung der letzten drei Jahre seit dem Symposium ein?

Müller-Böling: Wir haben bei diesem Symposium im Grunde genommen mehrere Optionen auch hinsichtlich der Organisationsformen aufgeworfen. Ich glaube, dass es in der weiteren Zukunft alle diese Formen geben wird. Allerdings ist der Druck der Hochschulen, die Aufgaben selbst zu übernehmen, augenblicklich angesichts des vielen anderen Drucks, den sie haben, nicht so groß. Es ist erst noch mal so etwas wie ein Moratorium eingetreten. Manchmal ist man einfach zu früh mit solchen Diskussionen. Aber unabhängig davon glaube ich, dass es alle Formen geben wird: ein

sehr selbstständiges Studentenwerk, ein sehr mit der Hochschule verknüpftes Studentenwerk – personell, institutionell – und gegebenenfalls auch die teilweise Übernahme von Aufgaben, die jetzt ein Studentenwerk macht, durch die Hochschule selbst.

DSW-Journal: Und möglicherweise umgekehrt?

Müller-Böling: Dass das Studentenwerk die Hochschule übernimmt?

DSW-Journal: Nein, nicht die Hochschule, aber einzelne ihrer Aufgaben.

Müller-Böling: Ja, natürlich.

DSW-Journal: Was halten Sie vom Campus Management? Das könnten ja auch die Studentenwerke machen.

Müller-Böling: Ja, zum Beispiel.

DSW-Journal: Sie haben angesprochen, dass die Hochschulen im Moment relativ viele andere Aufgaben haben. Auf internationaler Ebene gibt es integrierte und duale Modelle von Student Services. Auch bei integrierten Modellen gibt es teilweise eine Zwei-Klassen-Gesellschaft, den akademischen Sektor und den Student-Affairs-Sektor. Ist es aus Ihrer Sicht überhaupt notwendig zu integrieren, oder wäre es sinnvoller, sich eher auf die Kernaufgaben zu

»Dann bleibt uns wirklich nur noch Immigrationspolitik«

konzentrieren und dann stärker zu kooperieren, gemeinsam am Profil zu arbeiten?

Müller-Böling: Ich erlebe Universität immer so, dass man mit anderen Bereichen seine Schwierigkeiten hat. Die Akademiker schimpfen immer über die Verwaltung; das gehört jedenfalls zum Habitus mit dazu, dass sie zu langsam und zu unflexibel ist.

DSW-Journal: Oder sie schimpfen über das Studentenwerk?

Müller-Böling: Ja, oder über das Studentenwerk. Genauso hat die Verwaltung aber durchaus auch ihre Vorbehalte gegenüber den Akademikern.

DSW-Journal: Blicken wir noch einmal zurück. Hat sich für Sie in den letzten drei Jahren erfahrbar etwas bei den Studentenwerken bewegt?

Müller-Böling: Die Studentenwerke waren ja immer schon sehr marktnah organisiert. Und das hat sich mit Sicherheit weiter fortgesetzt. Da sind sie teilweise weiter als die Hochschulen selbst, zum Beispiel was den Umgang mit betriebswirtschaftlichem Know-how angeht. Und von daher gesehen ist ein Lernprozess auch seitens der Hochschulen von den Studentenwerken möglich und sinnvoll. Das gesamte System ist auf einem Weg, und auch die Studentenwerke haben sich weiter bewegt, ohne jede Frage.

DSW-Journal: Wo würden Sie heute Perspektiven sehen, wenn Sie sich die Hochschulentwicklung ansehen, den weiteren Weg der Profilierung, der angestoßen ist? Was sollten Studentenwerke noch stärker beachten und in welche Bereiche sollten sie sich aus Ihrer Sicht hineinbewegen?

Müller-Böling: Was ich für außerordentlich wichtig in den nächsten drei bis fünf Jahren halte, ist die Familienorientierung. Wir müssen in dieser Gesellschaft zu einem völlig neuen Umgang mit Familie kommen. Da müssten die Hochschulen Vorreiter sein. Man kann nicht mehr weiterhin sagen: Wer bei mir promoviert, der hat nur eine Geliebte, das ist die Wissenschaft. Das geht einfach nicht mehr. Wir müssen völlig neue Formen finden auch des Umgangs mit Kindern in der Hochschule, am Studienplatz und am Arbeitsplatz. Und da sind meines Erachtens die Studentenwerke auch gefragt. Insgesamt muss ein Bewusstseinswandel her, und dabei spielen die Studentenwerke mit Sicherheit eine wichtige Rolle.



»Studentenwerke waren immer marktnah organisiert«

DSW-Journal: Die Studentenwerke könnten auch weitere Dienstleistungen für Hochschulen erbringen, zum Beispiel Career Services. Da ist noch einiges möglich.

Müller-Böling: Natürlich gibt es noch zu wenige Career Services. Das wird in Zukunft mit zum Profil gehören. Wenn Sie – vor Jahrzehnten schon – in eine australische Hochschule gingen, bekamen Sie als erstes eine Broschüre in die Hand gedrückt: Wenn du bei uns studierst, kriegst du einen Arbeitsplatz garantiert. Das ist bei der Einschreibung sozusagen die Werbung. Das Career Center steht ganz vorne. Solch ein Denken und Handeln brauchen wir.

DSW-Journal: Meinen Sie denn, dass die Hochschulen schon so weit sind?

Müller-Böling: Die Frage muss lauten: Wie können die Hochschulen das noch alles stemmen?

DSW-Journal: Gut, das spräche dafür, dass man überlegt, ob es Dienstleister vor Ort gibt, die genau dies der Hochschule abnehmen können und sie an dieser Stelle entlasten.

Müller-Böling: Aber es ist natürlich auch eine Frage des qualifizierten Personals. Und das ist eben genau einer der Gründe, warum die Reform nicht so schnell geht, wie ich mir das wünsche. Die Studentenwerke könnten die Aufgabe zwar übernehmen, aber auch sie haben Schwierigkeiten, das entsprechende Personal dafür zu kriegen.

DSW-Journal: Es gäbe durchaus die Möglichkeit, mit entsprechenden Partnern zu kooperieren und entsprechende Systeme und Angebote zu entwickeln.

Müller-Böling: Das ist durchaus richtig. Aber ich meine es in einem übergeordneten Sinne. Wir haben keine Managerdekane, wir haben keine Managerrektoren in hinreichendem Maße. Das sehen Sie ja beispielsweise, wenn es um Ausschreibungen in diesen Bereichen geht. Dann sucht man durchaus händeringend nach qualifizierten Leuten. Und das setzt sich auf allen Ebenen fort.

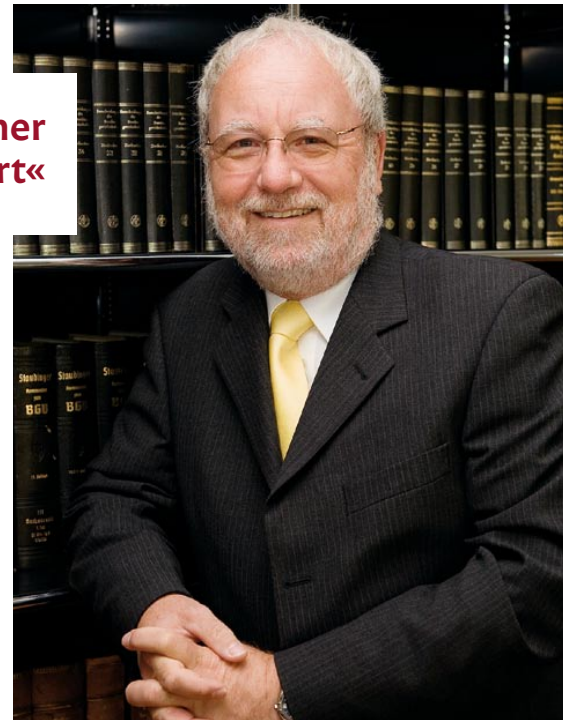
DSW-Journal: Es gibt ja inzwischen theoriebildende bis wissenschaftliche Ansätze, zumindest in den USA und Asien, die zu einem Bachelor über den Master bis hin zum PhD als Student Affairs Administrator führen. Wäre das aus Ihrer Sicht auch bei uns erforderlich?

Müller-Böling: Zwingend. Übergreifender brauchen wir Studienprogramme bis hin zum PhD in Higher Education Management. Da kann es dann eine Spezialisierung Student Affairs geben. Wir müssen dies universitär ansiedeln. Es reicht nicht, wenn das CHE einen Hochschulkurs macht, das ZWM irgendwelche Kurse macht, der Deutsche Hochschulverband Kurse macht. Wir brauchen neben diesen Kursen auch eine hochschulische Fundierung. Ansätze dazu gibt es, etwa an der Fachhochschule Osnabrück, aber das muss verbreitert werden.

DSW-Journal: Das ist dann eher akademisches Management.

Müller-Böling: Ja, natürlich ist es das. Das liegt daran, dass in diesen Bereichen auch besonders große Defizite sind. Aber noch einmal: Ich glaube, wir müssen das sehr viel breiter aufstellen, sehr viel mehr einbinden in Public-Governance-Fragen, also wie wird im öffentlichen Bereich oder bei Non-Profit-Organisationen überhaupt gemanagt, und was kann man dann für die spezielle Einheit Hochschule davon verwenden? Wie ist das mit den rechtlichen Dimensionen? Wie ist das mit den Managementdimensionen?

DSW-Journal: Sie sagen, die Hochschulen entdecken die Studierenden wieder. Betrachten Sie einmal das System der Greek houses auf dem amerikanischen Campus, in dem man sich als Studierender betätigen muss, um weiterzukommen. Das bedarf einer entsprechenden Betreuung, und das würde zumindest eine Qualifikation als Student-Affairs-Administrator ausmachen. Das wäre bei uns eine völlig neue Kultur, die sich



gravierend unterscheidet von dem, was zurzeit in Forschung und Lehre auf der einen Seite und in den Student Services auf der anderen Seite passiert. Hielten Sie das auch für erforderlich?

Müller-Böling: Ja. Wir müssen alles, was da auf dem Campus passiert, in der Tat sehr viel mehr in einen Ausbildungsfokus oder einen Bildungsfokus nehmen. Wie man jetzt den Ansatz wählt, kann dahingestellt bleiben. Meine Vorstellung ist eben eine größere Glocke mit Differenzierungen.

DSW-Journal: Zum Beispiel?

Müller-Böling: Zum Beispiel eine School for Higher Education Management. Ich habe mir jetzt gerade vorgenommen, noch so etwas zu etablieren.

DSW-Journal: Ist das das nächste Projekt des CHE? Danach hätten wir Sie jetzt als nächstes gefragt.

Müller-Böling: Das ist – sagen wir mal – schon lange als Idee vorhanden. Es gab schon Initiativen etwa vom Stifterverband, sogar eine Ausschreibung in dem Zusammenhang, die dann leider nicht sehr erfolgreich war. Ich bin der Meinung, die Zeit ist nun reif, wir müssen jetzt noch einmal einen neuen Anlauf machen.

DSW-Journal: Vielen Dank für das Gespräch. ■