

Professor Dr. Detlef Müller-Böling

CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung - Grundlagen, Ziele, Aufgaben -

Grundsatzpapiere, Eckwerte, Konzepte gibt es viele. Politiker, Ministerialbeamte, Expertenkommissionen, Hochschulleitungen, Unternehmensberater, sie alle melden sich zu Wort. Dabei hat jeder ein anderes Bild von Hochschule vor Augen.

Für den einen ist sie *Gelehrtenrepublik* als Ort, an dem ausgewiesene Forscher, der akademischen Freiheit folgend, interessante ggfls. auch gesellschaftlich relevante Fragestellungen aufgreifen und bearbeiten. Erkenntnisse und Methodik werden an Studenten weitergeben, wobei ihre Leistungen aus qualifikatorischen Gründen weder von Studenten noch vom Staat, bestenfalls von Peers beurteilt werden können. Finanziert werden muß die Gelehrtenrepublik nach dem Alimentationsprinzip. Ansprüche der Gelehrten sind nicht hinterfragbar, sie müssen realisiert werden.

Für den nächsten ist sie obrigkeitliche *Behörde*, die den Prinzipien der staatlichen Steuerung im Haushaltsrecht, Dienstrecht oder in der Besoldung unterliegt, demnach mit Instrumenten wie Gesetzen, Verordnungen und Erlassen verwaltet werden muß. Augenmerk ist lediglich zu legen auf den Input sowohl hinsichtlich der Studenten etwa mit Hilfe der Kapazitätsverordnung oder der Sach- und Personalmittel im Rahmen der Zuweisung von Haushaltsmitteln. Eine Ergebnis- oder Output-Betrachtung erfolgt nicht. Allerdings wird noch der regelgerechte Ablauf der Prozesse kontrolliert. Dabei zählt nicht das Ergebnis, sondern der ordnungsgemäße Weg dahin. Leistung ist erreicht, wenn es keine Beanstandung durch den Rechnungshof gibt.

Für wieder andere ist sie *Gruppeninstitution*, in der Interessengegensätze mit Hilfe demokratischer Mechanismen ausgeglichen werden müssen. Dabei nimmt jede Gruppe für sich in Anspruch, daß sie die besseren Lösungskonzepte vertritt oder daß ihre (Minderheiten-)Gruppenrechte vor der Mehrheit geschützt werden müssen. Zunehmend entwickeln sich neben den traditionellen vier Gruppen Professoren, Studenten, Wissenschaftliche und Nichtwissenschaftliche Mitarbeiter neue Gruppen mit organisierten Vertretungen wie Behinderte, Frauen oder Ausländer, die ihre individuellen oder gesellschaftlichen Ziele in und mit der Hochschule umsetzen wollen.

Letztlich wird die Hochschule als *Dienstleistungsunternehmen* gesehen, das mit seinen Produkten auf "Märkten" von Forschung, Lehre, von Transfer, Wirtschaftsförderung oder Kultur im Wettbewerb zu anderen Hochschulen in Deutschland, europa- und weltweit sowie zu anderen Institutionen wie Max-Planck-Instituten, Fraunhofer-Instituten oder Großforschungseinrichtungen oder Berufsakademien sowie der inner- und überbetrieblichen Aus- und Weiterbildung steht. Die dienstleistende Hochschule muß sich in Hinsicht auf Kosten, Qualität und Quantität bewähren, d.h. Studiengänge und Forschungsprogramme ihren Stärken entsprechend aus- oder abbauen.

Weder die "Gelehrtenrepublik", noch die "Behörde" oder die "Gruppeninstitution" und das "Dienstleistungsunternehmen" beschreiben die Realität in der deutschen Hochschullandschaft exakt. Komplizierter: die deutsche Hochschule hat alle Elemente der unterschiedlichen Typen in sich mit den daraus jeweils resultierenden Entscheidungsstrukturen, Steuerungsinstrumenten, Handlungsträgern und Motiven. Daraus ergibt sich kein komplementäres, sondern in vielfacher Hinsicht dysfunktionales Bild.

Dem ist ein einheitliches Bild der Hochschule entgegenzustellen. Die Hochschule der Zukunft wird sein müssen:

- profiliert
- wettbewerblich
- wissenschaftlich
- autonom
- wirtschaftlich.

Was bedeutet das? Die

Profilierte Hochschule

hat keine Universalität mehr im Sinne der Gemeinschaft aller Wissenschaften. Sie hat vielmehr Profile, die sie von anderen Hochschulen in Deutschland in Hinsicht auf die Fachdisziplinen und die Qualität unterscheidet. Das bedeutet die Aufgabe der Annahme der Einheitlichkeit und der Gleichwertigkeit der deutschen Hochschulen.

Das bedeutet aber auch, daß sie eine

Wettbewerbliche Hochschule

ist, die - wie bisher schon - um das beste Personal und die besten Forschungsleistungen, zukünftig aber auch um die besten oder andersgearteten Lehrleistungen streitet. Das schließt auch den Wettbewerb um die Studienanfänger sowie um die Arbeitsplätze für die Absolventen mit ein. Voraussetzung dafür ist die

Wissenschaftliche Hochschule,

in der die Wissenschaftler und nicht die Bürokraten oder die Politiker nicht nur die Verantwortung für die Leistung in Forschung und Lehre haben, sondern auch problemnah und qualifiziert, dezentral und dereguliert entscheiden können. Das setzt eine

Autonome Hochschule

voraus, wobei Autonomie keineswegs uneingeschränkte Individualrechte ohne Kollektivverantwortung bedeutet, sondern zur Freiheit auch die Rechenschaftspflichtigkeit und Kontrollnotwendigkeit gehört. Dabei ist sie notwendigerweise eine

Wirtschaftliche Hochschule,

die selbstverständlich nicht auf Gewinnerzielung oder gar eine Unterordnung unter Kapitalinteressen ausgerichtet ist, wohl aber eine Optimierung der Zweck-Mittel-Relation anstrebt. Zu der Input-Betrachtung, die bisheriges (Haushalts-)Verhalten prägt, muß ein Hinterfragen des Outputs im Sinne einer individuellen und gesellschaftlichen Bewertung der Hochschulleistung treten.

Die profilierte, wettbewerbliche, wissenschaftliche, autonome und wirtschaftliche Hochschule gibt es derzeit in Deutschland nicht. Mit diesem Selbstverständnis von Hochschule sind aber die entscheidenden Defizite aufgezeigt, die es in der heutigen Hochschullandschaft abzubauen gilt, wenn das Hochschulsystem sich evolutorisch weiterentwickeln will:

- Leistung in Forschung und Lehre, ebenso wie im Transfer und den sonstigen Aufgaben der Hochschulen (etwa der Bereitstellung kultureller Infrastruktur) muß definierbar, muß operationalisiert werden.
- Unterschiedliche Leistung muß hochschulintern und -extern transparent gemacht werden.
- Eine Organisationsstruktur der hierarchisierten Zielvereinbarung vom Lehrstuhl über die Fakultät, von der Hochschulleitung bis zum Hochschulträger mit der entsprechenden Kontrollstruktur muß entwickelt werden.
- Die Entscheidungsträger müssen durch Anreizsysteme motiviert und durch Schulungsmaßnahmen qualifiziert werden.

D.h. insgesamt nicht mehr und nicht weniger als neue Steuerungsmechanismen für die Hochschulen zu entwickeln.

Konkrete Aufgaben des *CHE Centrums für Hochschulentwicklung* sind daher:

Externe Steuerung des Hochschulsystems

- Wettbewerb durch Leistungsindikatoren (Bundeshochschulstatistik, Projekt Profilbildung der HRK)
- Finanzierung der Hochschulen (Kriterien der Mittelzuweisung, Erschließung neuer Finanzierungen)
- Mechanismen des Hochschulzugangs

Interne Steuerung des Hochschulsystems (Managementkonzepte)

- Kosten- und Leistungsrechnung
- Verteilung von Haushaltsmitteln
- Raumverteilung
- Privatisierung / Ausgliederung von Aufgaben

- Finanzmanagement (Cash-Management)
- Personal- und Organisationsentwicklung einschließlich Herausbildung einer Corporate Identity
- Organisationsstruktur (politische vs. funktionale Organisation)
- Führungsstruktur
- Strategische Planung.

Wir werden nicht im nächsten halben Jahr von der Privatisierung der Pförtnerdienste bis zur Novel-lierung des Hochschulrahmengesetzes alle Probleme lösen können. Aber wir wollen als unabhängige Institution Ansprechpartner sein für

- Hochschulleitungen
- Fachbereiche
- Landesregierungen sowie
- Bundesregierung.

Wir werden diesen Zielgruppen eigenentwickelte Konzepte anbieten ebenso wie in Kooperation Konzepte gemeinsam entwickeln. Dabei kommt es uns nicht darauf an, weitere Eckpapiere zu erar-beiten, sondern Modelle umzusetzen. Denn geschrieben und gesprochen ist nun wirklich genug.

Der Zeitplan für das Centrum sieht folgendes vor:

- Aufnahme der Tätigkeit des Centrums im Mai 1994
- Organisationsaufbau des Centrums mit vorerst sieben Mitarbeitern bis Oktober 1994
- Konstituierung des Beirats aus nationalen und internationalen Persönlichkeiten im Juni 1994
- Entwicklung der strategischen und operativen Planung der Arbeit des Centrums für die Jahre 1995 bis 1997 bis zum Dezember 1994
- ab 1995 konkrete Konzeptentwicklung und Umsetzung in Kooperationshochschulen.