

**Interview**

---

**Leichen habe ich nicht im Keller...**

# Detlef Müller-Böling scheint's zufrieden: Der scheidende Uni-R

Von Sigrun Müller-Gerbes, Lorenz Redicker und Carsten von Nahmen

**Ökonom durch und durch: Noch-Rektor Müller-Böling will die Unis auf Marktkurs bringen. In einer Angebot und Nachfrage: Hochschulen sollen Studierende selbst aussuchen, faulen Professoren die Mi dafür will er am Centrum für Hochschulentwicklung erarbeiten, einer Gründung von Bertelsmann-S**

*InDopendent: Sie werden Geschäftsführer des CHE, des Centrums für Hochschulentwicklung in Gütersloh. Haben sie es aufgegeben, die Uni von innen zu reformieren?*

Müller-Böling: Ich habe das, was ich als Rektor machen wollte, hier getan oder angestoßen. Ich glaube, daß einige Dinge darüber hinaus noch getan werden müssen – von außen. Wir müssen erst die Bedingungen schaffen, daß wir die Universitäten von innen reformieren können. Manchmal gehen Reformen etwas schneller, manchmal etwas langsamer. In den vergangenen 20 Jahren ging es etwas langsamer. Im CHE sollen Steuerungsmechanismen entwickelt werden, damit es wieder schneller geht.

*Sie schlagen zum Beispiel „Studiengutscheine“ vor. Studierende sollen über ihre Nachfrage steuern,*

*was an der Uni gelehrt und geforscht wird. Sollte darüber die Nachfrage entscheiden – nicht die Gesellschaft?*

Studenten sind Teil der Gesellschaft. Sie sollten in bestimmten Bereichen Einfluß haben, und der könnte durch Nachfrage entstehen. Beispiel: Wenn alle plötzlich in Betriebswirtschaft gehen, dann gibt es keine Möglichkeiten, BWL auszubauen. Stattdessen beschränken wir den Zugang, baggern damit Jura voll, weil alle ausweichen. Das ist doch

kein vernünftiges Steuerungsinstrument! Da erwarte ich mir einiges durch eine nachfrageorientierte Steuerung. Beispielsweise, daß Dozenten flexibler eingestellt oder wieder entlassen werden können.

*Professoren werden dann nicht mehr verbeamtet?*

Ja, aber daran allein hängt es nicht. Der Staat ist nicht in der Lage, flexibel zu reagieren. Es kann nicht so sein, daß 320 Stellen von 1500 bei uns auf Lebenszeit besetzt werden. Warum kann man nicht eine Universität einrichten mit sehr viel weniger Lebenszeitstellen

und sehr viel mehr Lehraufträgen?

*Sterben dann „Exotenfächer“, wenn sie zu wenig nachgefragt werden?*

Natürlich nicht. Man wird den Erhalt eines Faches nicht nur an studentischer Nachfrage oder am Arbeitsmarkt orientieren können. Hier müßte man Sicherungen einführen, die auch unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten greifen.

*Wird das Abitur bald nicht mehr als Zugangsberechtigung ausreichen?*

Unter Umständen reicht es nicht mehr als Zugangsberechtigung zu einer bestimmten Uni. Es wird zu einer Differenzierung der Universitäten kommen. Bestimmte Fakultäten werden sich bestimmte Leute mit spezifischen Fächerspektrum oder Qualifikationen aussuchen und andere werden sich andere aussuchen – oder aussuchen müssen.

*Man könnte das Darwinismus nennen. Denn es ist ja auch ein Kampf ums Überleben: Welche Uni geht den Bach hinunter, weil da keiner mehr hin will?*

Es ist richtig, daß in diesem „Darwinismus“ einzelne Studiengänge absterben – in einzelnen Universitäten. Das ist besser, als wenn wir die Fiktion aufrechterhalten, der Studiengang xy ist genauso leistungsfähig wie derselbe Studiengang in einer anderen Stadt, obwohl die Studenten schlecht ausgebildet werden. Deswegen wird man Stärken der einzelnen Universität ausbauen, Schwächen abbauen müssen!

*Elite-Universitäten also?*

## „Hochschul-Darwinismus“

Das führt nicht zur Elite-Universität. Das führt zu Universitäten, die sich im Wettbewerb anstrengen müssen, wenn sie überleben wollen. Das kann auch zu der Entscheidung führen: Dieses Fach hat kein Umfeld bei uns, also stellen wir es ein.

*Wären das in Dortmund die Geisteswissenschaften, wie das schon einmal im Gespräch war?*

Wir haben starke Bereiche in den Geisteswissenschaften. Aber auch schwache, genauso wie in den Fachbereichen eins

bis elf.

*Im Zusammenhang mit marktwirtschaftlicher Ausrichtung der Uni wird auch eine Zweiteilung des Studiums vorgeschlagen – mit berufsqualifizierendem Abschluß und wissenschaftlichem Aufbaustudium. Hat die Universität da überhaupt noch eine Zukunft?*

Die Universitäten müssen ihre vielen Spezialitäten aufgeben und Grundlagenwissen und methodisches Know-How vermitteln. Einzelne können dies dann speziell vertiefen in einem wissenschaftlichen Studium, abschließen vielleicht mit dem Doktorgrad. Das würde die Universitäten entlasten.

*Warum ist dieses wissenschaftliche Grundstudium nicht ein FH-Studium? Das Regelstudium ist eine urständige Aufgabe der Universität. Nur, wenn wir die Studierenden auch in die Forschung einbeziehen, ist gesichert, daß das methodische Know-How auch rüberkommt. Das kann eine Fachhochschule nicht vermitteln.*

*Sie fordern seit Jahren finanzielle Autonomie für die Universität. Ist das nicht Augenwischerei, wenn es viel zu wenig Geld zu verteilen gibt?*

Nein. Wir setzen 250 Millionen im Jahr um. Könnten wir das autonomer einsetzen, würde viel falsch ausgegebenes Geld sinnvoller verwendet. Zur Zeit wird fast jeder Einzelposten im Landtag festgelegt – selbst Weihnachtsgeschenke für die Hausmeister. Bis in die Lehrstuhlebene hinein müßten alle mit für das Geld verantwortlich sein. Warum soll ein Hochschullehrer nicht darüber entscheiden, ob er ein Experiment mit hohem Stromverbrauch macht oder mit niedrigem – dann aber das Stromgeld anderweitig verwenden kann? Das verstehe ich unter autonomem Haushalt: Die Leute müssen ein Kostenbewußtsein entwickeln und nicht nur ein Ausgabenbewußtsein.

*Das Rektorat hat angefangen,*

## Bilanz fordert er Vorrang für Mittel entzogen werden. Konzepte Prüfung und Rektorenkonferenz.

*Mittel Uni-intern nach Leistungskriterien zu verteilen. Dafür werden sie heftig kritisiert. Was sagen sie zu der Kritik?*

Sie ist falsch. Wir müssen akzeptieren, daß es Leistungsunterschiede innerhalb der Uni gibt. Es stellt sich nur die Frage: Wie bemißt man die Leistung? Drittmittel sind auf jeden Fall ein Leistungsindikator. Man bekommt sie nur, nachdem andere Professoren den Antrag begutachtet haben. Bei allen Indikatoren gibt es natürlich Schwächen.

*Ein Teil der Mittel wurde schon 1993 nach Leistung verteilt. Welche*

## Gute Lehre wird bestraft

*Fächer gewinnen, welche verlieren?*

Bei den Mitteln für Hilfskräfte verlieren die Mathematiker und die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler – deshalb votieren die natürlich am vehementesten gegen den Schlüssel. Die Sonderpädagogen profitieren, die Maschinenbauer und die Physiker auch. Bei den Sachmitteln sind die Verschiebungen sehr gering.

*Professoren wird oft nachgesagt, sie hätten kein Interesse an der Qualität der Lehre. Wie kann man dieses Interesse wecken?*

Durch andere Anreize als bisher. Im Bereich der Forschung werden Hochschullehrer belohnt. Sie kriegen Anerkennung, Drittmittel, mehr Mitarbeiter. Im Bereich der Lehre gibt es das nicht. Wenn ich gute Lehre mache, dann kommen mehr Studenten zu mir. Ich kriege aber nicht mehr Mitarbeiter deswegen oder mehr Mittel.

Also sage ich doch nach einer Weile: Anstatt 40 habe ich jetzt 60 Studierende, ' habe mehr Diplomarbeiten – warum soll ich das eigentlich machen. Dann fange ich an, Abwehrmechanismen

inzubauen: Zum Beispiel besonders hohe Anforderungen. Gute Lehre wird eher bestraft als belohnt.

*Von Sanktionen halten Sie nichts?*

Allenfalls in Form von Mittelentzug. Wer keine Studenten hat und nichts leistet in der Forschung, der ist mit seinem Gehalt bereits bestens bedient. Der braucht auch keinen darüberhinausgehenden Etat und keine Hilfskräfte.

*In welchem Fach in Dortmund hat sich die Qualität der Lehre in den vergangenen Jahren für Studierende spürbar verbessert?*

Besonders bemüht hat sich auf jeden Fall die Fakultät Elektrotechnik. Dort ist gemeinsam mit den Studierenden eine neue Studienordnung erarbeitet worden, die zu deutlichen Entschlackungen und Straffungen führt – und zwar nicht in den Gremien, sondern am runden Tisch.

*Was haben sie gegen die Versuche aus Düsseldorf, per Verordnung Studienanforderungen zu senken und das Studium zu straffen?*

Ich kritisiere weniger das Ziel, sondern den Weg, den Düsseldorf beschreitet. Beispiel: Im neuen Universitätsgesetz ist die Genehmigung der Prüfungsordnung auf den Rektor übertragen worden. Das ist Autonomie. Also habe ich die Prüfungsordnung für Elektrotechnik genehmigt und ans Ministerium zur Veröffentlichung geschickt. Von da kommt sie zurück mit dem Hinweis: Wir veröffentlichen das nicht, weil es nicht den künftigen Eckwerten entspricht. Sie machen also ein Gesetz über mehr Autonomie, nehmen aber auf anderem Wege – wie wir meinen rechtswidrig – wieder Einfluß auf die Universitäten. Hier wird versucht zu diktieren, statt zu kommunizieren.

*Sie haben bei Ihrem Amtsantritt viel versprochen – zum Beispiel Frauenförderung. Vor drei Jahren betrug der Anteil der Frauen unter den Professoren weniger als fünf Prozent. Und heute?*

Die absolute Zahl der Professorinnen hat sich mindestens verdoppelt, wenn nicht sogar verdreifacht. Ich kann viele Frauen aufzählen, denen ich Ernennungsurkunden überreicht habe, auch in bisher eher „frauenfernen“ Fächern wie Informatik, Architektur, Bauwesen oder Raumplanung.

*Sie hatten sich vorgenommen, der Uni eine Corporate Identity zu verpassen. Campusfest und Logo machen aber noch keine Corporate Identity.*

Campusfest und Logo sind Symbole. Zu den Symbolen gehört beispielsweise



# und ein neues Gemeinschaftsgefühl

auch die erste Verabschiedung von Absolventen in der WISO-Fakultät, die ein riesengroßer Erfolg gewesen ist. Wenn Sie fragen, „Wo ist der Erfolg

Studierende einiges raus: Im japanischen Kyoto haben wir pro Jahr vier oder sechs Praktikumsplätze, es gibt Exkursionen zur Karls-Universität in Prag, nach Rostow, und, und, und... Wir haben einen regen Austausch in der WISO nach Dublin, nach Amiens oder auch nach Nizza.

## UniDO international

ansonsten?“, dann sage ich: Die Wahl von Herrn Klein zum neuen Rektor gehört dazu: mit einer Stimmenthaltung und ansonsten Einstimmigkeit im Konvent. Das ist ein Ausdruck dafür, daß hier in den letzten vier Jahren Gräben überwunden worden sind. Das Klima in dieser Universität, der Umgang miteinander, die Senatssitzungen, haben sich erheblich verändert.

*Ein weiteres wichtiges Ziel Ihrer Amtszeit war die Internationalisierung der UniDO. Was bringen die vielen neuen Partnerschaften?*

Die internationale Orientierung ist absolut notwendig. Da kommt auch für

*Was war Ihr größter Mißerfolg?*

Ich hätte mir gewünscht, daß das Fach Gründungsmanagement an der Universität Dortmund noch in meiner Amtszeit als spezielle Betriebswirtschaftslehre etabliert worden wäre. Aber sonst? Mit meinen Leichen braucht der neue Rektor jedenfalls nicht weiterzuarbeiten – ich habe keine im Keller.

*Wenn Sie noch einmal Rektor werden würden – müßte das an einer privaten Uni sein?*

Nein. Es kann durchaus eine staatliche sein, es kann auch durchaus wieder die Universität Dortmund sein – das will ich nicht ausschließen.

# Wer, wie, was...?

## Fragen an Detlef Müller-Böling

Was wäre das größte Glück für die Uni? *Eine Stiftung über 500 Mio. Mark*

Wo würden Sie gerne lehren? *San Diego*

Welchen Grund gibt es, unbedingt in Dortmund zu studieren? *Journalistik*

Was stört Sie an der Dortmunder Universität? *Individualegoismus, eventuell als Gruppenvertretung getarnt*

Was stört Sie an InDOpendent? *Teilweise das Niveau*

Wer ist ihr liebster Asta-Referent, ihre liebste Referentin? *Michael Michaelis*

Welcher Fachbereich ist in Ihrer Amtszeit zu kurz gekommen? *Keiner*

Was wird in 10 Jahren das größte Problem der Uni Dortmund sein? *Internationaler Ranking-Platz*

Was würden Sie machen, wenn Sie einen Tag Wissenschaftsminister wären? *Das Ministerium abschaffen, bzw. auf ein Drittel reduzieren*

Welcher Beruf hätte Sie glücklicher gemacht? *Profi-Segler*

Welche Abitur-Note hatten Sie? *3*

Wieviele Semester haben Sie studiert? *11, inkl. Prüfungen*

Wie haben Sie Ihr Studium finanziert? *Durch die Eltern*

Was würden Sie heute studieren? *Psychologie*

Wofür mögen Ihre Mitarbeiter Sie? *Offenheit, Verantwortungsgefühl für sie*

Was ist Ihre unangenehmste Eigenschaft? *Durchsetzungswillen*

Wem möchten Sie nicht in der Sauna begegnen? *Helmut Kohl (wäre kein Platz mehr für mich)*

Was ist Ihnen peinlich? *Eigene Fehler*

Was war Ihr größter Erfolg? *Familie zu gründen*

Was war Ihre dramatischste Fehlentscheidung? *War nichts dramatisches*

Was treibt Sie zu Verzweiflung? *Faulheit*

Was möchten Sie unbedingt noch erreichen? *Neuen Sinn für die deutschen Hochschulen*