

Managementexperte begleiten den Umbruch an den Hochschulen

erbs

Reformbedarf der Universitäten

der Globalisierung müsse man sich mehr mit Fremdsprachen beschäftigen, mit anderen Denkweisen, Mentalitäten und Kulturen. „Bei uns kommen heute bereits 60 Prozent der Mitarbeiter aus dem Ausland. Allein in den Führungsetagen in Singapur arbeiten 17 verschiedene Nationen miteinander.“

Der Manager könnte sich durchaus vorstellen, auch einmal einen geisteswissenschaftlichen Lehrstuhl zu unterstützen, wenn er auf diese „globalen Herausforderungen neue Antworten“ findet. Bislang beteiligt sich der Konzern an einem der derzeit acht Stiftungslehrstühle der TU, nämlich dem für Finanz- und Wirtschaftsmathematik; ein weiterer, für die Ökologie des Landbaus, soll demnächst gespendet werden.

„Ein deutsches Phänomen“

Während die Hochschulleitung das Engagement der Wirtschaft begrüßt, stehen diesem Professoren und Studenten häufig skeptisch gegenüber. Es wird eine zu starke Einflussnahme auf die eigentlich freie Lehre und Forschung befürchtet. Er kenne die Bedenken, sagt Schulte-Noelle. Er glaube jedoch nicht, dass sie eine gutes Argument gegen ein starkes Engagement der Wirtschaft seien. „Es ist nicht unsere Art, platt und einseitig unsere Unternehmenspolitik durchzusetzen.“

Die Furcht vor dem Einfluss der Wirtschaft ist ihm zufolge ein „sehr deutsches Phänomen“, das er aus den USA so nicht kenne. „Wir leiden in Deutschland nach wie vor unter einer großen Kluft, unter Berührungängsten und einem Unverständnis zwischen der Wirtschaft und den Intellektuellen“, meint er und fordert, das Thema viel ernster zu nehmen und offener darüber zu sprechen.

Was die Wirtschaft der Universität geben kann, ist aus seiner Sicht nicht nur Geld. „Es ist die Erfahrung, mit großen Organisationen so umzugehen, dass sie effizient sind“, meint Schulte-Noelle. Der Gedanke des Wettbewerbs spielt dabei für ihn eine entscheidende Rolle, denn: „Dort, wo er funktioniert, wird effizienter gearbeitet, und sind letztlich Erfolge größer.“ Dazu zählt auch die Auswahl der Studenten durch die Hochschulen: „Nur dann ist sicherzustellen, dass sie auch wirklich eine ‚Kundenorientierung‘ entwickeln.“ Bei alledem weiß auch der Konzern-Chef, dass eine Universität nie ein Unternehmen sein wird, bei dem ausschließlich die ökonomischen Ziele im Mittelpunkt stehen.

„Die TU ist zwei Jahre voraus“

CHE-Leiter Müller-Böling erklärt, warum es dafür einen Preis gibt

Das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) hat die Technische Universität München für ihre Reformansätze ausgezeichnet, zusammen mit der Hochschule Bremen, einer Fachhochschule. Das CHE ist eine gemeinsame Einrichtung der Bertelsmann-Stiftung und der Hochschulrektorenkonferenz. Die SZ fragte den Leiter des CHE, Detlef Müller-Böling, nach den Kriterien für das Gütesiegel „Best Practice“, das sie an die TU vergeben hat.

SZ: Was macht die TU München für Sie zum Vorbild?

Müller-Böling: Es geht um eine ganze Reihe von Vorzügen. Die TU hat von sich aus ihre Leitungs- und Entscheidungsstrukturen verändert. Sie hat als erste Universität in Deutschland einen Hochschulrat eingerichtet hat. Sie hat sich straffe Strukturen gegeben, welche die Handlungsfähigkeit intern überhaupt erst herstellen. Das erscheint mir außerordentlich wichtig, denn die Hochschulen der Zukunft müssen sich in einem internationalen Wettbewerb profilieren. Die TU hat darüber hinaus Kosten- und Leistungsrechnung, ein akademisches Controlling und Zielvereinbarungen zwischen Leitung und Fachbereichen eingeführt – alles neue Instrumente des Managements und der Koordination innerhalb der Hochschule, die vorbildlich sind. Sie legt zudem sehr viel Wert auf eine zunehmende Internationalität. Und nicht zuletzt die Frage der Finanzierung: Die TU fängt an, sich von der 100-prozentigen staatlichen Alimentierung abzukoppeln und sich andere Geldquellen zu erschließen. Das ist ein ganz wesentlicher Faktor für künftigen Erfolg.

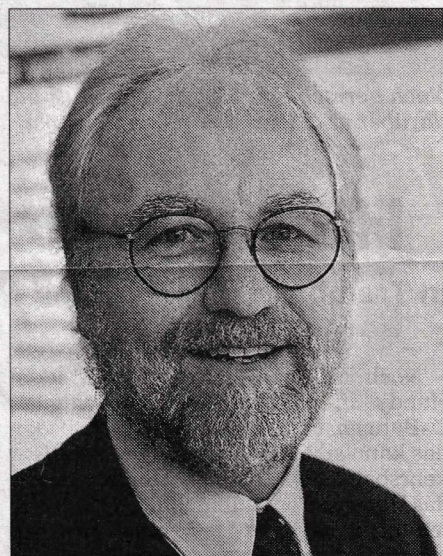
Straffe Strukturen bergen die Gefahr, dass sich eine übermächtige Hochschulleitung etabliert. Glauben Sie, dass Senat und Hochschulrat als Kontrollorgane da das nötige Gegengewicht schaffen?

Es ist meines Erachtens ein ausgewogenes und zukunftsweisendes System: Die erweiterte Hochschulleitung, welche die Fakultäten in die Entscheidungen einbindet, auf der einen Seite und Hochschulrat sowie Senat auf der anderen. Bisher gilt an deutschen Hochschulen noch immer: Der Lehrstuhl ist alles, und er meldet seine Ansprüche an. In Zeiten des stetigen Wachstums bedurfte es da nur des Senats, um den Überfluss zu verteilen. Das ging nach dem Gießkannenprinzip. Jetzt aber, da Mangel herrscht, müssen die Hochschulen Schwerpunkte setzen und können nicht mehr jedem gerecht werden. Deshalb muss die Hochschule an sich, als Korporation, zusätzlich ge-

stärkt werden und braucht andere Entscheidungsmechanismen als bisher.

Stiftungslehrstühle, zusätzliche Gelder aus der Industrie – bekommen Unternehmen damit nicht zu großen Einfluss?

Das ist natürlich ein Balanceakt. Denn die Hochschule wird sehr genau prüfen müssen, welche Stiftungslehrstühle sie annimmt und welchen Einfluss die Industrie gegebenenfalls damit bekommt. Es wird sehr wohl darauf ankommen, ob der angebotene Lehrstuhl auch



Detlef Müller-Böling Foto: Heddergott

in das Programm der Hochschule passt. Nicht in jedem Fall wäre sie gut beraten, ihn anzunehmen – wenn zum Beispiel ein Stifter eine Spezialität haben möchte, die ansonsten nicht vertreten ist, für die es auch keine zukünftige wissenschaftliche Herausforderung gibt, wenn ein Unternehmen nur seine Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten auslagern will.

Aber das Modell des Stiftungslehrstuhls halten Sie für geeignet?

Auf jeden Fall. An US-Universitäten ist dies gang und gäbe. Gerade an den weltweit besten werden große Spenden von Firmen und Privatleuten in die Strategie der Hochschule eingebunden.

Welchen Vorsprung hat die TU?

Unter den Universitäten ist sie mit ihren Reformen an der Spitze. Insgesamt haben vielleicht fünf weitere Hochschulen in Deutschland einen ähnlich umfassenden Ansatz gewählt. Die TU München hat jedoch sicherlich einen Vorsprung von zwei Jahren.

Interview: Martin Thurauf