

Centrum für Hochschulentwicklung

Reform-Schule

KARRIERE, 4.3.1994. „Wir brauchen eine neue Vision von der Hochschule der Zukunft“, fordert Prof. Detlef Müller-Böling. Die zu formulieren und umzusetzen und daraus das Modell einer Hochschule zu bauen, die ihre Aufgaben besser als heute erfüllt, wird seine Aufgabe sein. Der Wirtschaftsprofessor, zur Zeit noch Rektor der Universität Dortmund, übernimmt im Mai eine neue Aufgabe. Er wird Leiter des Centrum für Hochschulentwicklung (CHE).

Diese Denkfabrik für Fragen des Hochschulmanagements wurde von der Bertelsmann Stiftung und der Hochschulrektorenkonferenz gegründet. Die Einrichtung mit Sitz in Gütersloh wird den Hochschulen von der Politik unabhängige Beratung bieten.

Das Ziel: Gute und bewährte Konzepte aus der Unternehmensführung sollen den Hochschulen zugänglich gemacht werden. Noch in diesem Jahr sollen Pilotprojekte ausgewählt werden, anhand derer gezeigt wird, wie Hochschulen zu besseren Leistungen kommen können. Das Zentrum wird seine Arbeit im Mai dieses Jahres beginnen.

„Bewegung in die Hochschullandschaft bringen, die Hochschule wieder evolutionsfähig machen“, heißt es im Gründungskonzept. Das Dienstrecht der Behörden und das Haushaltsrecht seien untaugliche Instrumente, eine Hochschule zu steuern. An deren Stelle sollten treten: Kosten- und Leistungsrechnung, gezielte Privatisierung von bisher öffentlichen Aufgaben, Finanzmittelmanagement, Personal- und Organisationsentwicklung sowie die Herausbildung einer Corporate Identity.

„Aufgabe der Einheitlichkeit der Hochschulen“, schreibt Müller-Böling dem Centrum in die Agenda. Jede Hochschule solle, viel stärker als bisher, ihr individuelles Profil entwickeln. Universalität und Einförmigkeit aller Anbieter im Sinne der Gemeinschaft aller Wissenschaften unter einem Dach habe keine Zukunft mehr.

Wohl aber eine Hochschule, die sich dem Wettbewerb öffne: Konkurrenz soll nicht nur um die besten Mitarbeiter und die besten Ergebnisse in der Forschung bestehen. Jede Hochschule soll sich auch dafür einsetzen, gute Studienanfänger zu bekommen und den Absolventen bestmögliche Chancen am Arbeitsmarkt zu bieten.

Auch Tabu-Themen sollen angegangen werden: etwa die Privatisierung von Leistungen. Hochschulen sollten sich auf ihre Stärken konzentrieren und Bereiche auslagern, die andere besser können. Dazu gehören etwa die noch in Öffentlicher Hand liegenden Serviceleistungen wie Druckereien, Pförtner, Handwerksbetriebe und Reinigung.

Voraussetzung für die profilierte Hochschule der Zukunft sei, daß sich die Managementprinzipien ändern. Wie in einem gut geführten Unternehmen soll die Verantwortung für die Leistung möglichst dicht am Kunden angesiedelt sein. Wissenschaftler, nicht mehr Bürokraten und Politiker, sollen für die Leistung in Forschung und Lehre verantwortlich sein. Dazu gehöre auch, den Rahmen für „dezentrale und deregulierte“ Entscheidungen zu schaffen. Zur Freiheit der Entscheidungsträger gehöre die Pflicht, Rechenschaft über Getanes abzulegen und sich kontrollieren zu lassen.

Die Hochschule habe ihre Aufgabe nicht schon dann erfüllt, wenn sie die Prüfung durch den Rechnungshof ohne Beanstandung passiert habe. Erst eine Optimierung nach wirtschaftlichen Kriterien könne die Grundlage für das Messen der Leistungserfüllung bieten, heißt es in dem Bertelsmann-Papier. Zwar solle die Hochschule nicht Zwecken der Gewinnerzielung und Kapitalinteressen untergeordnet werden. Sie erfülle eine Aufgabe für die Gesellschaft, müsse sich aber gefallen lassen, daß sowohl das Erreichen des Zwecks als auch die dafür eingesetzten Mittel überprüft würden.

Internationale Recherche wird im Centrum für Hochschulentwicklung die Basis dafür sein, daß neue Vorschläge für die Gestaltung der Hochschule erarbeitet werden. Zwar brächten die vom Centrum initiierten Veränderungen sicher auch Unbequemlichkeiten für die Betroffenen in den Hochschulen, sagt Müller-Böling. Doch der Leidensdruck begünstige die Chancen für die Umsetzung neuer Konzepte.