

Centrum für Hochschulentwicklung

Das Projekt der Bertelsmann Stiftung und der Hochschulrektorenkonferenz will neue Konzepte für ein effektiveres Universitätsmanagement entwickeln

Auch Wissenschaft muß rechnen

Von RAINER KLOFAT

Wenn Reinhard Mohn von leistungsorientierter Führung schwärmt, dann hat er auch immer Freiräume im Visier, die diese schaffen soll, schaffen muß. Oder bereits geschaffen hat, denn das neue Centrum für Hochschulentwicklung, das Freiraum gewinnen soll für die Universitäten, aber auch in ihnen, braucht selber Freiraum, und den findet es in einer Stiftung. Nicht in irgendeiner, sondern in der Bertelsmann Stiftung, die Reinhard Mohns eigentliches Lebenswerk zu werden scheint, nachdem er sich aus dem Tagesgeschäft zurückgezogen hat. Anno 1977 gegründet und inzwischen vom Mehrheitsaktionär der Bertelsmann AG mit einem Kapital von 355 Millionen Mark ausgestattet, will sie laut ihrem Vorstand Mohn „Entwicklungen vorantreiben, die der Gesellschaft dienlich sind“, und dazu zählen auch Entwicklungen auf dem weiten Feld von Kultur und Bildung.

Das große Mißbehagen über den Bildungsbereich, das Reinhard Mohn überall in der Öffentlichkeit konstatiert, hat auch ihn ergriffen, und somit steckt es hinter den Aktivitäten seiner Stiftung. In der Privatuniversität Witten-Herdecke haben er und sie einen Ansatz gefunden, wie's denn besser gemacht werden könnte – bei uns, denn anderswo geht's ja oft besser, und deshalb schaut sich die Stiftung auch intensiv im Ausland um. Ein Ergebnis solchen Suchens ist zum Beispiel die 1992 vorgelegte ländervergleichende Synopse „Hochschulpolitik international: Trends – Probleme – Lösungsansätze“.

Mittlerweile genügt es der Stiftung nicht mehr, sich das eine oder andere Vorhaben auszudenken und dann durchzuführen. Man muß es auch in die Praxis umsetzen.

initiativen in einem eigenen Institut, das sie gemeinsam mit einem Partner gegründet und jetzt in Gütersloh vorgestellt hat, mit der Hochschulrektorenkonferenz (HRK).

Deren gerade wiedergewählter Präsident, Hans-Uwe Erichsen, brachte diese vor fünf Jahren kaum vorstellbare Partnerschaft in Zusammenhang mit dem Aufbruch der Hochschulen quasi zu sich selber, als Konsequenz daraus, „daß die Verfolgung als richtig erkannter Ziele nicht vom Tun oder Unterlassen und damit auch nicht vom Versagen des Staates abhängig gemacht werden darf“. So hatte es Professor Erichsen vergangene Woche in seinem dem 172. HRK-Plenum erstatteten Jahresbericht 1993 formuliert, und die strategische Allianz mit der Bertelsmann Stiftung ist auch als Folge einer „Serie von Offenbarungseiden der staatlichen Hochschulpolitik“ zu sehen.

Das bereits mit einem Kürzel (CHE) auf die Welt gekommene gemeinnützige Centrum für Hochschulentwicklung „soll politisch unabhängig Ziele definieren, Konzepte entwickeln und in Pilotprojekten mit ausgewählten Hochschulen in die Praxis

umsetzen“. Das klingt nicht gerade revolutionär, aber angesichts des Umstandes, daß die Rektorenkonferenz in ihren Aussagen recht zurückhaltend ist, ist die mit „Managementkonzept für Hochschule“ überschriebene gemeinsame Pressemitteilung von HRK und Bertelsmann geradezu offenherzig. Da sollen bildungspolitische Tabus gebrochen und Steuerungsmechanismen für die Hochschulen erarbeitet werden: Leistungsmessung, Kosten- und Leistungsrechnung, Privatisierung oder Ausgliederung von Aufgaben, Finanzmittelmanagement, zeitgemäße Organisations- und Führungsstrukturen, strategische Planung und was der Zauberworte mehr sind. Erichsen trug in Gütersloh noch einige andere vor: Transparenz, Wettbewerb, Evaluation, und er machte darauf aufmerksam, welches Konfliktpotential in den Hochschulen schlummert und daß die Akzeptanz einschneidender Reformen durch die Hinzuziehung externen Sachverständigen erhöht werden kann. Als Leitlinien für die Arbeit des Instituts nannte er staatsfern, hochschulextern, aber kooperativ (mit der Rektorenkonferenz und ein-

Stiftungskonzept

Das Ende Februar von der Bertelsmann Stiftung und der Hochschulrektorenkonferenz gemeinsam gegründete gemeinnützige Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) soll vor allem neue Steuerungsmechanismen für die

Hochschulen erarbeiten, damit sie den Erfordernissen einer hochentwickelten Industriegesellschaft besser als bisher gerecht werden. Zur Diskussion stehen auch bildungspolitische Tabus wie öffentliches Dienstrecht und Stu-

diensstrukturen. Das CHE soll bis Dezember die Arbeit für die Jahre 1995 bis 1997 strategisch und operativ planen und im Januar mit der konkreten Konzeptentwicklung und Umsetzung in Kooperationshochschulen beginnen.

zelnen Hochschulen), offen für externen Sachverstand.

Das Centrum für Hochschulentwicklung, das laut Reinhard Mohn kein Reparaturbetrieb sein soll, nimmt seine Arbeit im Mai auf, mit einem halben Dutzend Mitarbeitern und einem Jahresetat von zwei bis drei Millionen Mark, und sein Leiter steht auch schon fest. Es ist Professor Detlef Müller-Böling, noch amtierender Rektor der Universität Dortmund und auch als Wirtschaftswissenschaftler mit dem Thema Hochschulmanagement vertraut. Er zählt zu jenem Typ von Rektoren oder Präsidenten, die immer wieder leuchtenden Auges erzählen, wie erfrischend und innovativ es bei ihnen doch zuginge, und weiß das die überwältigende Mehrheit ist, wundert man sich denn doch über die ja von niemandem ernsthaft bestrittene Misere der Hochschulen. Und wenn er denn postuliert, was die Hochschule der Zukunft sein müsse: „profiliert, wettbewerblich, wissenschaftlich, autonom, wirtschaftlich“, dann muß schon danach gefragt werden, warum sie das alles jetzt nicht ist und ob sie es früher vielleicht einmal war.

Einer anderen Frage bog Reinhard Mohn von vornherein die Spitze ab: Ob wieder einmal das Rad neu erfunden werden solle? „Wir brauchen nicht alles neu zu erfinden, wir können auch vom Ausland lernen“, sagte er – und dem wäre hinzuzufügen:

auch vom Inland, denn erstens gibt es ja doch etliche Personen und Institutionen, die sich hierzulande mit Hochschulentwicklung befassen, und zweitens, noch wichtiger, ist kaum ein Gedanke vorstellbar, der noch nicht gedacht worden wäre. Es wird also mehr darauf ankommen, Überlegungen und Erfahrungen neu zu gewichten und zu Vorschlägen zusammenzufassen, die nicht nur in den Hochschulen akzeptiert werden, sondern auch in den Parlamenten. Denn was nützen zum Beispiel die schönsten Ideen für ein effizientes Hochschulmanagement, solange die Hochschulgesetze eine Behördenleitung favorisieren?

Bis Ende des Jahres will das in Gütersloh angesiedelte und von der Stiftungsinfrastruktur profitierende Centrum für Hochschulentwicklung seine Arbeitspläne festlegen und dann im Januar damit beginnen, Konzepte zu erarbeiten und in Kooperationshochschulen umzusetzen. Eines ist bereits bekannt: Das CHE übernimmt von der HRK deren Pilotprojekt „Profilbildung der Hochschulen“; es hat ja schon ein bißchen Licht ins Dunkel gebracht, das freilich manchen hell genug ist. Und deshalb können, wenn, wie Reinhard Mohn sagte, die Erfahrungen der Rektoren mit denen der Stiftung kombiniert werden, auch ein paar bittere darunter sein.

Das braucht jedoch niemanden zu verdrießen, denn am Ende ist der unerschütterliche Optimismus des Siebzigers Mohn ansteckender, als sich Skeptiker vorstellen können. Und wahrscheinlich ist der Bertelsmann-Nimbus in Nordrhein-Westfalen so stark, daß sich Pilotprojekte der weniger harmlosen Art als die meisten unserer Modellversuche politisch denn doch nicht verhindern lassen.