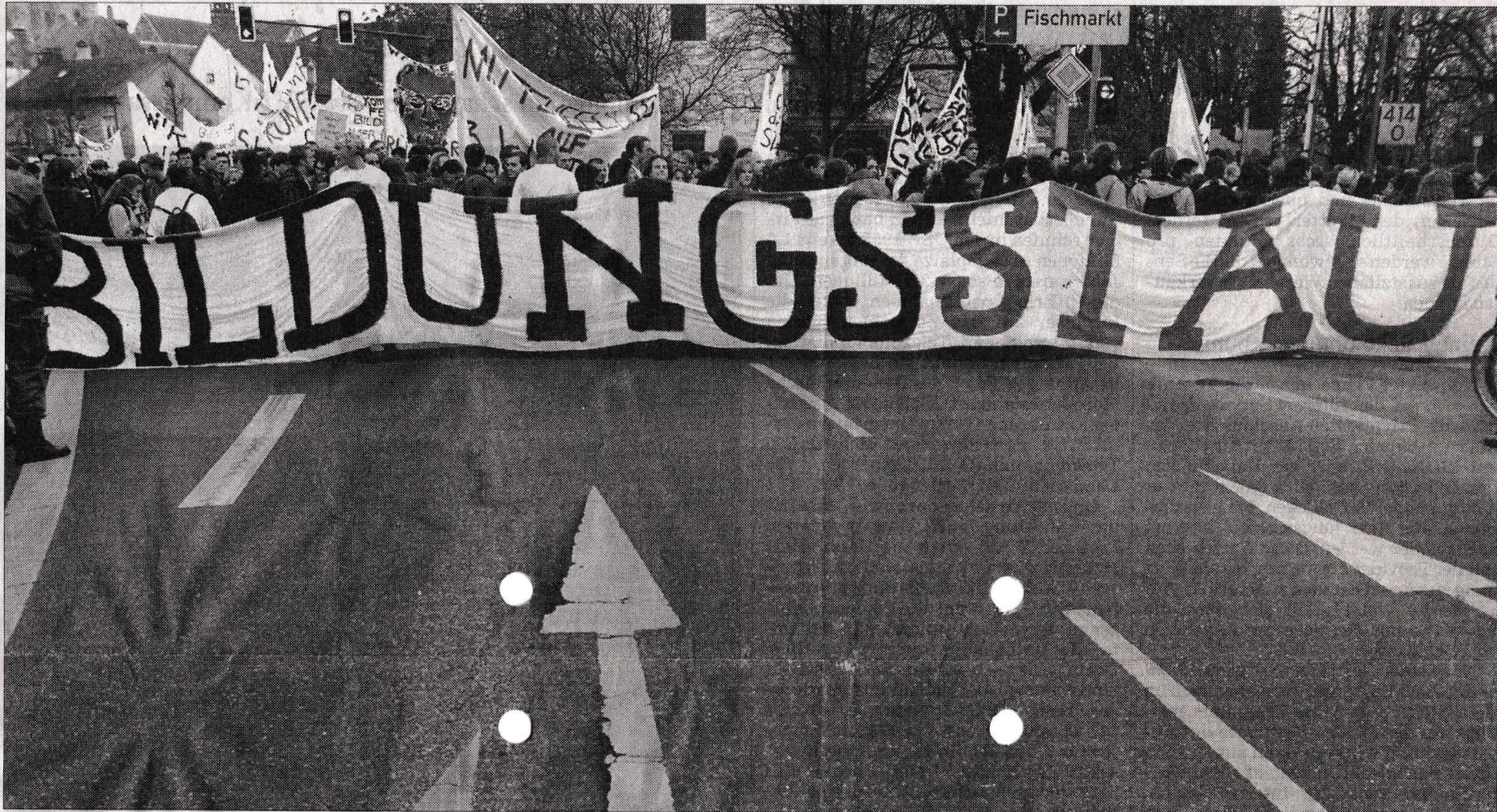


DIE HOCHSCHULSEITE



Den Reformstau lösen durch eine Verbindung von wissenschaftlicher Exzellenz und wirtschaftlichem Denken – das wollen die Experten des Gütersloher Centrums für Hochschulforschung (CHE). Kritiker sehen in ihrem Ruf nach mehr Wettbewerb und Effizienz den ungenierten Zugriff der Wirtschaft auf die Wissenschaft. Foto: Patrick Pfeiffer

Der heimliche Bildungsminister

Wie Detlef Müller-Böling und seine Gütersloher Denkfabrik die Reform an den deutschen Hochschulen voran treiben

Der heimliche Bildungsminister

Wie Detlef Müller-Böling und seine Gütersloher Denkfabrik die Reform an den deutschen Hochschulen voran treiben

Von Marco Finetti

An den Brief, mit dem alles begann, kann sich Detlef Müller-Böling noch gut erinnern. Rektor der Universität Dortmund war der Betriebswirtschaftler Anfang der neunziger Jahre und als solcher ständig auf der Suche nach zusätzlichen Mitteln für seine Hochschule. Ob nicht auch die Bertelsmann-Stiftung etwas Geld übrig habe, fragte er im Sommer 1993 bei Reinhard Mohn, dem Patriarchen des Gütersloher Weltkonzerns, an. Aus dem Geld wurde zwar nichts – doch dafür wurde Müller-Böling eine Woche später zusammen mit Vertretern der deutschen Wissenschaftszene zu Mohn eingeladen, der einen Vorschlag hatte: Was man davon halte, ein Institut zur Hochschulreform zu gründen? Das Gros der Runde war wenig begeistert. Nur Müller-Böling sagte: „Könnte ich mir gut vorstellen, wenn die Hochschulen mitmachen.“

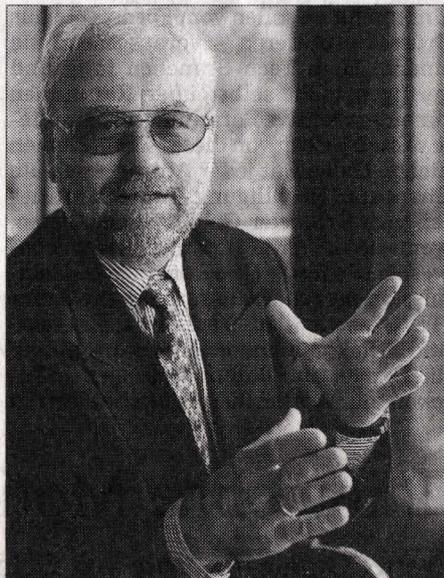
Der Rest ist schnell erzählt: Wieder eine Woche später saß Müller-Böling allein bei Mohn und erhielt das Angebot, besagtes Institut aufzubauen. Es wurde als gemeinsame „Denkfabrik“ der Bertelsmann-Stiftung und der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) gegründet und auf den Namen Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) getauft. Im Februar 1995 nahm es seine Arbeit auf – und seitdem bastelt es unermüdlich an der Zukunft der deutschen Hochschulen. Wann immer hier zu Lande von der Hochschulreform die Rede ist, fällt bald sein Name.

Wie groß der Einfluss des kleinen Zentrums ist, zeigte sich einmal mehr Ende letzter Woche, als das CHE in der Bonner Bundeskunsthalle seinen fünfsten Geburtstag feierte und mit einer Bestandsaufnahme verband. Autonomie und Globalhaushalt, Eingangsprüfungen und Hochschulräte, Managementstrukturen und Zielvereinbarungen: kein Thema aus der derzeitigen Reformdebatte, das nicht vertreten gewesen wäre – und kein Thema, das nicht das CHE überhaupt erst in diese Debatte eingebracht oder zu-

mindest erheblich voran getrieben hätte.

Immer an vorderster Front dabei: Detlef Müller-Böling, der auf den offiziellen Titel „Leiter des CHE“ hört, jedoch weit mehr ist. Das CHE ohne Müller-Böling – das ist unvorstellbar. Natürlich wird die Arbeit des Zentrums von den beiden Gesellschaftern Bertelsmann-Stiftung und HRK finanziert und der Großteil der Arbeit von den inzwischen rund zwei Dutzend Mitarbeitern erledigt. Doch Detlef Müller-Böling ist es, der alle und alles zusammen hält und vorwärts treibt, intern – vor allem aber nach außen.

Seit fünf Jahren ist Müller-Böling ein allgegenwärtiger, unermüdlicher Reisender in Sachen Hochschulreform, der mit Lust in jedes Wespennest sticht, das er erblickt. Heute noch liest er auf einem CHE-Kongress in Oldenburg Niedersachsens Wissenschaftsminister Thomas Oppermann (SPD) die Leviten, weil die Finanzhoheit der Landeshochschulen von altem Denken in Politik und Verwaltung blockiert wird; morgen schon bringt er in



Reformer ohne politisches Amt: CHE-Leiter Detlef Müller-Böling Foto: SZ

Baden-Württemberg Minister Klaus von Trotha (CDU) dazu, den Unis externen Sachverstand durch Hochschulräte an die Hand zu geben; übermorgen feilt er in der Gütersloher Zentrale an einem Modell zur Hochschulfinanzierung oder trifft Rektoren aus Holland oder Israel.

Manche nennen ihn längst „den heimlichen Bildungsminister der Republik“. Was Müller-Böling nicht stört, was er jedoch für unzutreffend hält. „Schließlich habe ich kein politisches Amt“, sagt er. Lieber sieht er sich als „Denker, Berater und Vermittler.“ Doch dass dieses Etikett seinen Sinn bekommt, weil er genau das tut, was die Politik meistens nicht mehr schafft – das will auch Müller-Böling nicht leugnen.

Die Reform kommt von unten

„Modern und international wieder wettbewerbsfähig“ wollen er und das CHE die deutschen Hochschulen machen. Wie sie aussehen sollen, brachte Müller-Böling schon bei der Eröffnung des CHE vor fünf Jahren auf den Punkt: „Sie sollen frei sein von staatlicher Bevormundung, um die besten Wissenschaftler und Studenten konkurrieren und wissenschaftliche Exzellenz mit wirtschaftlichem Denken verbinden.“

Fünf Jahre später zieht der CHE-Leiter eine vorsichtig positive Zwischenbilanz: „Wir sind auf dem richtigen Weg und an einigen Stellen schon weit voran gekommen.“ Eine „ganzheitliche Hochschulreform“ aber sehe er noch nicht, schon gar keine, die von oben komme, also von der Politik. „Die aktuellen Reformen“, so Müller-Böling, „kommen von unten, von den Hochschulen selbst.“

Diese Reformen von unten zu fördern, ist neben den großen politischen Konzepten das zweite Anliegen des CHE. Seit seiner Gründung unterstützt es reformfreudige Hochschulen in Modellprojekten. Wenn in Münster die Philosophische Fakultät nach schlankeren Strukturen oder in Berlin die Freie Universität nach neuen Wegen zur Frauenförderung

sucht, wenn es um Multimedia in der Lehre oder um modernes Rechnungswesen in der Verwaltung geht – immer sind die CHE-Experten zur Stelle und erarbeiten vor Ort Reformkonzepte. Zwei besonders innovative Hochschulen zeichnete das CHE auf seiner Geburtstagsfeier als *Best practice-Hochschule 2000* aus: die Hochschule Bremen für ihre konsequente Internationalisierung und die Technische Universität München für ihre management-ähnliche Leitungsstruktur.

Gerade mit ihrem Eintreten für solche Leitungsstrukturen und andere Lösungen nach Vorbild der Wirtschaft haben sich Müller-Böling und das CHE längst nicht nur Freunde gemacht. Für viele Kritiker an den Hochschulen, in der Bürokratie und nicht zuletzt unter den Studenten symbolisiert ihr Ruf nach mehr Wettbewerb und Leistung „den ungenierten Zugriff der Wirtschaft auf die Wissenschaft“. In einem kürzlich erschienenen Buch wird dem CHE sogar vorgeworfen, einer „Neuen Rechten“ an den Unis den Weg zu bereiten; seine „marktradikalen Umbaupläne“ entpolitisierten und entdemokratisierten die Hochschulen.

Von solcher Kritik lässt sich Detlef Müller-Böling jedoch nicht beeindrucken. „Wissenschaftliche Arbeit ist und bleibt die Grundlage der Hochschulen. Nur wird sie künftig ohne wirtschaftliches Denken und Handeln wertlos sein“, sagt der CHE-Leiter – und tut alle weiteren Vorwürfe kurz als „absurd“ ab.

Und auch von seinem bisher größten Misserfolg lässt sich Müller-Böling nicht aus dem Konzept bringen – selbst wenn er ihn bei einem seiner Lieblingsthemen erlitten hat: den Studiengebühren. Mehrere Modelle zur „finanziellen Beteiligung der Studierenden an den Kosten ihrer Ausbildung“ hat das CHE in den letzten Jahren vorgelegt – und damit ein ums andere Mal Schiffbruch erlitten. Doch Müller-Böling lässt auch hier nicht locker: „Die Gebühren werden in fünf bis spätestens zehn Jahren kommen.“ Und wenn sie kommen, haben er und das CHE das ihre dazu beigetragen.