

Nicht mehr einzelne Objekte, sondern flächen-deckende Initiativen sollen die Wandlung bringen. Diesem Wechsel der Mohnschen Denkweise – so heißt es – verdankt das CHE sein Leben. Mit einem Jahresetat von zwei bis drei Millionen als GmbH im Frühjahr 1994 gegründet, soll es eine Denkfabrik sein, ein Beratungs- und Unterstützungsinstrument, das innovative Konzepte entwirft und bei ihrer Umsetzung hilft, um die Hochschulen von verschlafenen Staatsanstalten zu Dienstleistungsbetrieben mit ungeahnter Potenz umzuwandeln: „profiliert, wettbewerblich, autonom, wirtschaftlich“. Ein „ganzheitliches Programm“, wie Müller-Böling es nennt, das in der Wirklichkeit zum Glück weniger zackig daherkommt, als es sich anhört. Das liegt nicht nur an der verbindlichen Person des CHE-Chefs, sondern auch am höchst diplomatisch operierenden Grundkonzept.

Projekte – groß oder klein – werden nie im Alleingang, im gesellschaftspolitisch luftleeren Raum verwirklicht, sondern immer mit verbündeten Partnern und Sympathisanten. Dieser Grundsatz schlägt sich schon in der Gründung des CHE nieder: Als Mitbegründer fungiert nach dem Willen Mohns ausgerechnet die Hochschulrektorenkonferenz (HRK), also die in Ehren erstarrte Dachorganisation der deutschen Hochschulrepräsentanten. Von innen heraus, nicht gegen den Willen der Beteiligten, muß der Erneuerungswille stimuliert werden.

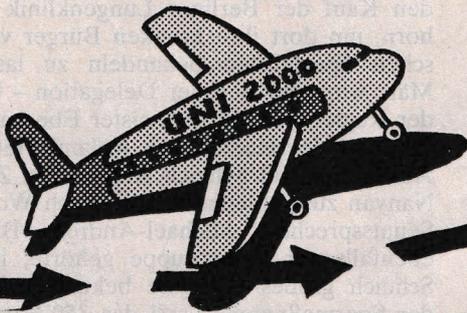
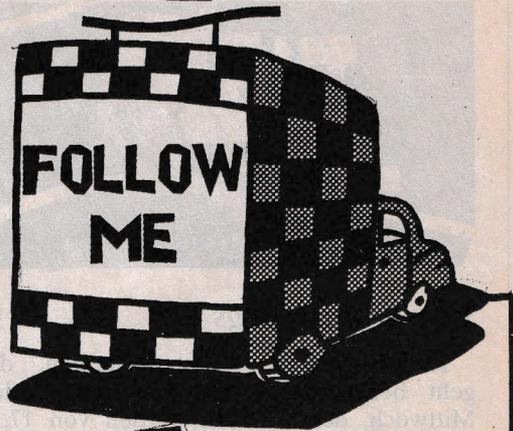
In diesem Sinne wird jetzt gemeinsam mit der Stiftung Warentest an einem vergleichenden Studienführer gearbeitet, einer Art Ranking-Liste der fünfzehn studienstärksten Fächer als Orientierung vor allem für die Studenten. Gemeinsam mit dem HIS (dem Hochschul-Informationssystem) wurden die Lehrberichte der Hochschulen ausgewertet, die analog zu Forschungsberichten und im gewiß lobenswerten Bestreben, die Lehre zu stärken, von den Hochschulen verfaßt werden müssen (mit dem Ergebnis, daß es sich dabei meist um eine reine Beschäftigungstherapie handelt). Zahllose Einzelvorhaben zur Evaluation, Managementverbesserung, Umstrukturierungen von Hamburg bis Jena, von Osnabrück bis Münster werden immer mit den Hochschulen gemeinsam realisiert.

Dabei sind diese Kompagnons des CHE sehr oft auch die Auftrags- und Geldgeber und Mitinitiatoren dieser Projekte. In diesem Haushaltsjahr arbeitete das CHE bereits, zusätzlich zu seinen ei-

Das Programm
„Profiliert,
wettbewerblich,
autonom, v

ne Etzold

CHE



Zeichnung: Thyrsa A. Brisolla

genen zweieinhalb Millionen, mit einer Million aus „Drittmitteln“ von den Bundesländern oder den Partnerorganisationen. Die Zahl der Aufträge steigt weiter. Der Mitarbeiterstab des CHE ist, obwohl inzwischen auf achtzehn angewachsen, nicht mehr in der Lage, allen Anfragen nachzukommen. Und kompetente Mitarbeiter, die sich sowohl im Management als auch in der komplizierten Psyche deutschen Universitätswesens zu rechtfinden, sind selten. „Das optimale Anforderungsprofil für unsere Mitarbeiter“ ist für Müller-Böling „fünf Jahre Referent des Rektors und fünf Jahre bei McKinsey“.

Kein Zweifel: Mit seiner Art praktischer Hochschul- und Politikberatung füllt das CHE eine Lücke. Die Bedürftigkeit des staatlichen Hochschulsystems hält ihm den Rücken frei, Bildungspolitik voranzutreiben – mitunter auch in eine Richtung, deren Konsensfähigkeit keineswegs immer ausgemacht ist. So versagte ausgerechnet der eigene Gesellschaftspartner, die Rektorenkonferenz, der Einführung von Studiengebühren ihre Zustimmung.

Ein weiteres, mindestens ebenso umstrittenes Vorzugsprojekt des CHE, die Einführung von Hochschulräten, stößt ebenfalls auf Widerstand aus Hochschule und Politik. Dabei geht es um die Einführung einer Art Aufsichtsrat für die Hochschulen, der dereinst die gesamte Leitung von Hochschulen übernehmen soll – von der Verteilung der Mittel bis hin zur Wahl der Hochschulspitze. Würde dieses Modell Wirklichkeit

(was nur mit einem geänderten Hochschulrahmengesetz möglich wäre), so müßten sowohl der Staat als auch die einzelnen Universitäten auf den größten Teil ihrer Macht verzichten. Nichtsdestotrotz ist es dem CHE gelungen, das Modell, zunächst nur als Versuch und auf die Einführung von Globalhaushalten begrenzt, Niedersachsens Wissenschaftsministerin Helga Schuchardt ans Herz zu legen.

Je bedeutender der Einfluß des CHE, desto größer auch seine Neigung, freihändig Politik zu machen. Als es im Sommer vergangenen Jahres eine mehr als fragwürdige Rechnung vorlegte, nach der Studienabbrecher den Steuerzahler jährlich knapp fünf Milliarden Mark kosteten, brachte das herbe Kritik ein. Hie und da wurde die Frage nach der tatsächlichen Macht dieser Bertelsmann-Schöpfung gestellt. Können eine Universität, ein Bundesland mit dem CHE Projekte umsetzen, ohne sich von dessen bildungspolitischer Grundüberzeugung abhängig zu machen? Oder, anders herum: Hängt die Hilfe des CHE davon ab, ob ein Rektor, ein Wissenschaftsminister dessen Linie einhält? Diktiert das CHE, wo es langgeht?

Es wäre bedauerlich, wenn eine Institution, die ihre Handlungsfreiheit aus ihrer Unabhängigkeit von Staat und Hochschulküngel bezieht und damit erstaunliche Erfolge verbucht, dem eigenen politischen Ehrgeiz zum Opfer fiele, um sich auf riskante Alleingänge zu kaprizieren. Solche Befürchtungen beschwichtigt der CHE-Chef sofort, in gewohnt verbindlicher Manier: „Wir machen natürlich auch Projekte mit Leuten, die gegen Studiengebühren sind“, und fügt nach kurzer Denkpause hinzu, „aber dank der finanziellen Unabhängigkeit durch die Bertelsmann Stiftung müssen wir ja nicht jedem Projekt hinterherrennen.“