



Der fröhliche Reformier

Nach fünfzehn Jahren gibt Detlef Müller-Böling die Leitung des Centrums für Hochschulentwicklung ab. Er hat die deutsche Hochschullandschaft entscheidend verändert **VON HANS N. WEILER**

Im September 1993 saßen sich Reinhard Mohn, der Patriarch von Bertelsmann, und Detlef Müller-Böling, damals Rektor der Universität Dortmund, in Gütersloh gegenüber. Es ging um ein neues »Centrum für Hochschulentwicklung«, das die Bertelsmann-Stiftung finanzieren und zusammen mit der Hochschullektorenkonferenz (HRK) auf den Weg bringen wollte. Und es ging darum, ob Müller-Böling den Aufbau und die Leitung dieses Centrums übernehmen wollte. Müller-Böling wollte und hat in den letzten fünfzehn Jahren mit seinem Ministreitem die deutsche Hochschullandschaft entscheidend verändert.

1993 war das Jahr, in dem Jürgen Mittelstraß die deutschen Universitäten für »reformunfähig« erklärte, was Peter Glotz wenig später auf »im Kern verrottet« zu steigern wusste. Vielen Beobachtern war klar, dass es zu einer grundlegenden Reform der deutschen Hochschulen keine Alternative gab.

Weit weniger klar war, mit welchen Akteuren dieses neue Stück auf der Bühne der deutschen Hochschulpolitik denn besetzt werden sollte. Von den Professoren war im Wesentlichen die Wahrung der Besitzstände zu erwarten; die Rektoren waren zu der Zeit heillos über die Frage von Studiengebühren zerstritten; die Bundesregierung wurde erst 1998 mit Edelgard Bulmahn hochschulreformersisch aktiv, und auf Länderebene waren Initiativen zur Reform erst zarte und verzelebte Pflänzchen – Meyer (Sachsen) und Zöllner (Rheinland-Pfalz) waren damals schon am Werk, aber die Stunde der Frankenberger, Dräger und Pinkworts sollte erst noch schlagen. Hochschuleform in Deutschland in der ersten Hälfte der neunziger Jahre war ein Waisenkind.

In dieser Situation waren die Gründungs-CHE und die Berufung von Müller-Böling eine wegwei-

sende und weitsichtige, aber keineswegs unumstrittene Entscheidung. Als Katalysator der Hochschulreform hat diese relativ kleine Einrichtung, in einem Balanceakt zwischen privater Stiftung und halbamtlicher Rektorenkonferenz, seit der Mitte der neunziger Jahre einen kaum zu überschätzenden Beitrag zur Veränderung der deutschen Hochschullandschaft geleistet. Die ersten CHE-Konferenzen markierten bereits die Agenda: »Qualitätssicherung«, »Hochschulzugang«, »Studiengebühren«, »Leistungsstrukturen für autonome Hochschulen« – um nur die wichtigsten zu nennen.

Neben den inhaltlichen Akzenten entwickelten sich daraus sehr bald Netzwerke engagierter Partner aus Wissenschaft, Politik und Verwaltung, die für die hochschulpolitischen Veränderungen der späten neunziger Jahre und danach maßgeblich werden sollten. Besonders wichtig für die frühe Phase der Arbeit des CHE und kennzeichnend für die gewollte internationale Orientierung war ein gemeinsames Seminar mit der University of California in Berkeley und der Stanford University über Veränderungen im Hochschulwesen (»University in Transition«) im März 1997, das für eine ganze Generation von Rektoren und Kanzlern deutscher Hochschulen eine prägende Erfahrung wurde. Hier wie auf allen Veranstaltungen des CHE war Müller-Böling eine zentrale und inspirierende Gestalt, deren sokratisches-provokierendes Talent und deren unbändige Lust am kontroversen Argument eine neue und sehr fruchtbare Debatte in den ang verbisterten hochschulpolitischen Diskurs einführte.

Im Rahmen dieser Agenda entstanden dann die »Markenzeichen« der Arbeit des CHE: Die Identifizierung und Auszeichnung von *best practice* im Hochschulwesen; die Entwicklung von konkreten Handlungskonzepten in so zentralen Bereichen der

Hochschulpolitik wie dem Finanzmanagement, der Qualitätskontrolle, der Governance von Hochschulen (Autonomie, Leitungs-, Entscheidungs- und Steuerungsstrukturen, Zielvereinbarungen, Prozessoptimierung, Controlling, private Hochschulen), der Studienreform (gestufte Studienabschlüsse BA/MA, Studienkredite) und der Bildungsfinanzierung (sozialverträgliche Studiengebühren, neue Finanzierungsmodelle); und schließlich die zunehmend einflussreichen und inzwischen auch international maßgeblichen Rankings von Hochschulen und Fachbereichen (die teilweise in Kooperation mit der ZEIT veröffentlicht werden, d. Red.). In all diesen Arbeits-reichen etablierte das CHE eine Präsenz angewandter Wissenschaftlichkeit, wo die ohnehin unterentwickelte Hochschulforschung in Deutschland deutliche Lücken gelassen hatte.

Diese Agenda und die Strategien ihrer Umsetzung trugen von Anfang an die Handschrift von Detlef Müller-Böling, der ihr nicht nur in einer bemerkenswerten Mischung aus unermüdlichem Engagement, fröhlichem Optimismus und profunder Sachkenntnis zu breiter öffentlicher Aufmerksamkeit verhalf, sondern ihr auch in seiner Streitschrift über *Die entfesselte Hochschule* (2000) ein solches normatives Fundament ver schaffte. Dieses Fundament besteht in dem Konzept einer modernen Hochschule, in der sich Autonomie, Wissenschaftlichkeit, Wettbewerbsorientierung, Profilbildung, Wirtschaftlichkeit, Internationalität und Virtualität zu einer leistungs- und wettbewerbsfähigen Einheit verbinden. Die so konzipierte Hochschule schafft sich ihr eigenes Qualitätsmanagement, mit dessen Hilfe sie sich selbst und der sie tragenden Gesellschaft Rechenschaft über das Erreichte und nicht Erreichte ablegt.

Müller-Böling ist von dieser Vision nicht nur überzeugt, sondern begeistert. Seine Begeisterung hat sich als ansteckend erwiesen: Vieles von dem, was sich an deutschen Hochschulen an größerer Handlungsfreiheit, wirksameren Leitungs- und Steuerungsstrukturen, transparenterer Qualitätskontrolle und professionellerem Hochschulmanagement entwickelt hat, lässt sich direkt auf die Anstöße zurückführen, die von ihm und seinem Team ausgegangen sind. Mehr noch: Dank dieser Anstöße lässt sich heute sagen, was von fünfzehn Jahren undenkbar gewesen wäre – dass im Vergleich mit den meisten anderen gesellschaftlichen Systemen in Deutschland (Gesundheit, Arbeit, Steuer) das Hochschulsystem mit einem Abstand die größte Reformleistung vollbracht hat.

Müller-Böling wird der Letzte sein, der diesen Prozess für abgeschlossen hielt. Zu viel bleibt noch zu tun, zu wenig ist erreicht in der Schaffung wirklicher Autonomie für die deutschen Hochschulen, in der Entwicklung eines professionellen Hochschulmanagements, in der Finanzierung der erforderlichen Kapazitäten, im Übergang »von der Gelehrtenrepublik zum Dienstleistungsunternehmen« – kurz: in der Entfesselung der deutschen Hochschule. Für seine Nachfolger Jörg Dräger und Frank Ziegele bleibt genug zu tun, aber man wird sich kaum vorstellen können, dass Detlef Müller-Böling sich mit seinem Abschied vom CHE auch von dieser Agenda verabschiedet. Man darf darauf gespannt sein, was ihm in seinem Haus in der Eifel und auf seinem Segelboot dazu noch alles einfallen wird.

Hans H. Weiler ist Professor emeritus an der Stanford University und war von 1992 bis 1999 der erste Rektor der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder).