

Detlef Müller-Böling

15 minütiges Statement
im Rahmen der Podiumsdiskussion
beim Deutschen Beamtenbund Rheinland-Pfalz
zum Thema
"Hochschulmanagement"
am 1.6.94 in Mainz

Sehr geehrte Damen und Herren,

Herr Steinmann hat mich zur heutigen Runde als Vertreter des Centrums für Hochschulentwicklung - abgekürzt CHE - eingeladen. Deswegen lassen Sie mich zunächst einiges zum CHE sagen.

Das CHE hat am 2.5.94 seine Arbeit in Gütersloh aufgenommen. Es wurde zusammen von der Bertelsmann Stiftung und der Hochschulrektorenkonferenz gegründet mit dem Ziel, die Reformbewegungen im deutschen Hochschulwesen zu unterstützen. Die Verantwortungsträger und Führungskräfte in den Universitäten sollen auf beispielsweise bei ihrer Forderung nach mehr Autonomie unterstützt und auf kommende Veränderungen im Hochschulsystem, wie z.B. auf den Umgang mit wettbewerblichen Elementen vorbereitet werden.

Die Gründung des CHE in Form einer gemeinnützigen GmbH soll eine weitgehende Unabhängigkeit gegenüber Einzelinteressen gewährleisten.

Zielsetzung des CHE ist es, - schlagwortartig formuliert -

- Konzepte und Modelle für eine leistungsorientierte und wettbewerbliche Steuerung von Hochschulen zu entwickeln sowie die
- Akzeptanz für leistungsorientierte und wettbewerbliche Steuerungsmechanismen sowohl in der Gesellschaft als auch in den Hochschulen selbst zu erzielen,
- auf diesem Wege den Forderungen der Hochschulen nach mehr Autonomie ein stärkeres Gewicht zu verleihen.

Hierbei sollen

- Modelle des Auslandes im Hinblick auf ihre Übertragbarkeit überprüft und vor allem

- Lösungsmodelle exemplarisch an sog. Kooperations - Hochschulen implementiert werden.

Themenfelder der künftigen Arbeit des CHE können sein -aus Zeitgründen ebenfalls nur schlagwortartig formuliert - :

aus dem Bereich der externen Steuerung des Hochschulsystems

- Wettbewerb durch Leistungsindikatoren (Projekt Profilbildung der HRK),
- Finanzierung der Hochschulen (Kriterien der Mittelzuweisung, Erschließung neuer Finanzierungen),
- Mechanismen des Hochschulzugangs.

aus dem Bereich der internen Steuerung des Hochschulsystems

- Organisation von Zielbildungs- und Entscheidungsprozessen,
- Kosten- und Leistungsrechnungen,
- Verteilung von Haushaltsmitteln,
- Privatisierung von Aufgaben,
- Personal- und Organisationsentwicklung einschließlich der Herausbildung einer Corporate Identity.

Ich möchte hier - vor allem als Vertreter des CHE, das sich in erster Linie als Partner der Hochschulen versteht - nicht so verstanden werden, daß ich der Auffassung bin, die Hochschulen hätten in den letzten Jahren nichts geleistet.

Eine Zahl möchte ich bei dieser Gelegenheit noch einmal in Erinnerung bringen: zwischen 1970 und heute haben die Hochschulen eine Mehrbelastung von 70 % bei gleichbleibenden Ressourcen verkraften müssen. Der Staatssekretär Ihres Ministeriums für Wissenschaft und Weiterbildung hier in Rheinland-Pfalz hat m.E. zu Recht kürzlich festgestellt, daß die Hochschulen angesichts dieser Zahlen einen Vergleich mit der Wirtschaft nicht zu scheuen brauchen.

Gleichwohl wäre es verfehlt zu behaupten, an den Hochschulen sei alles in bester Ordnung. Ich denke, die Hochschulen, die Ministerien, die Politiker müssen in nächster Zeit in besonderer Weise bereit sein, sogenannte Tabu-Themen aufzugreifen. Hierzu gehören nach meiner Auffassung u.a.: Abbau staatlicher Reglementierungen, Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Hochschulangehörigen in Forschung und Lehre, Regelung des Studienzugangs, Studiengebühren, Delegation von Verantwortung auf allen Ebenen, Privatisierung von Aufgaben.

Wenn Sie genau hingehört haben, wird Ihnen aufgefallen sein, daß eine Reihe der vorgenannten Themenbereiche mit den Themenbereichen, die sich das CHE vorgenommen hat, identisch sind. Es wäre allerdings falsch zu glauben, das CHE könne zusammen mit den Hochschulen diesen Katalog an Tabu-Themen erfolgreich angehen, ohne daß sich an den Rahmenbedingungen, unter denen Hochschulen derzeit arbeiten müssen, etwas ändert.

Sicherlich gibt es in den letzten Wochen und Monaten eine Vielzahl von Bemühungen von seiten der Länder-Ministerien, den Hochschulen auf verschiedenen Gebieten mehr Freiräume zuzugestehen. So hat mich vorhin sehr positiv der Bericht von Frau Ahnen aus ihrem Ministerium für Wissenschaft und Weiterbildung berührt. Die Art und Weise, wie Ihr Ministerium den Dialog mit den Hochschulen sucht, ist mir aus anderen Bundesländern nicht bekannt. So sehr dieser grundsätzliche Wandel im Umgang der Regierungen mit den Hochschulen auch anerkannt werden sollte, es muß deutlich gesagt werden, daß dies erst die Anfänge sein können.

Ein Blick in das benachbarte Ausland zeigt nämlich, daß dort den Hochschulen schon vor geraumer Zeit erheblich mehr Autonomie eingeräumt wurde, als heute bei uns diskutiert wird. Dänemark, die Niederlande, Schweden sind Beispiele für Länder, in denen sich der Staat zugunsten einer Autonomie der Hochschulen zurückgenommen hat. Im Vergleich dazu hat sich in den letzten Jahren in Deutschland im Verhältnis zwischen den Ländern und den Hochschulen so wenig verändert, daß ein niederländischer Wissenschaftler kürzlich während einer Bildungsveranstaltung der SPD in NW unwidersprochen erklären konnte, Deutschland hinkt in diesen Fragen seines Bildungssystems einigen Nachbarstaaten um 5-10 Jahre hinterher. Wir vom CHE waren am 27.5.94 zu einem Besuch im niederländischen Bildungsministerium. Dort hat man bereits vor 10 Jahren ein Programm "Autonomie und Qualität" aufgelegt, was inzwischen so weit entwickelt wurde, daß den einzelnen Hochschulen beispielsweise der Arbeitgeberstatus zugestanden wird, damit die Hochschulen eigene Tarifverhandlungen führen können.

Die zunehmende Autonomie der Hochschulen in den genannten Nachbarländern geht mit der gleichzeitigen Forderung der Gesellschaft nach einem stärkeren Hochschulmanagement einher. Die notwendigen Instrumente hierzu werden dabei in der Finanzierung, der Planung und Evaluierung gesehen. In der Frage der Finanzierung sind viele Regierungen zur Vergabe von Globalhaushalten übergegangen; die großen Ausnahmen sind Frankreich und Deutschland, wo sich der Staat schwertut, von seiner Rolle als Zahlmeister der Hochschulen von einer Haushaltskontrolle bis ins Detail abzusehen.

Die Qualitätsfrage spielt in allen Nachbarländern eine große Rolle, doch sind die Intensität der Sicherungsmaßnahmen sehr unterschiedlich. Während Deutschland sich praktisch im ersten Diskussionsstadium befindet, ist in Frankreich, in den Niederlanden oder in Großbritannien Qualitätssicherung bereits fester Bestandteil des Systems.

Auch in Deutschland werden die Länder nicht daran vorbeikommen den Hochschulen in allen Bereichen mehr Autonomie zuzugestehen. Dies setzt allerdings voraus, daß die Hochschulen bereit und in der Lage sind, mit dieser Autonomie verantwortlich umzugehen und **sich** und vor allem der Gesellschaft gegenüber stärker als bisher Rechenschaft abzulegen. Dieser durch nichts mehr aufzuhaltende Prozeß wird zwangsläufig das Bild und die Struktur der Hochschulen verändern müssen.

Dieses Bild der künftigen Hochschule dürfte vor allem geprägt sein durch Begriffe wie:

- profiliert
- wettbewerblich
- wissenschaftlich
- autonom

Was bedeutet dies?

Die **Profilierte Hochschule** hat keine Universalität mehr im Sinne der Gemeinschaft aller Wissenschaften. Sie hat vielmehr Profile, die sie von anderen Hochschulen in Deutschland in Hinsicht auf die Fachdisziplinen und die Qualität unterscheidet. Das bedeutet, sich von der Annahme zu verabschieden, die deutschen Hochschulen seien nach wie vor einheitlich und gleichwertig.

Dies bedeutet aber auch, daß sie eine **Wettbewerbliche Hochschule** ist, die - wie bisher schon - um das beste Personal und die besten Forschungsleistungen, zukünftig aber auch um die besten oder anders gearteten Lehrleistungen streitet. Das schließt auch den Wettbewerb um die Studienanfänger sowie um die Arbeitsplätze für die Absolventen mit ein.

Voraussetzung dafür ist die **Wissenschaftliche Hochschule**, in der nicht die Bürokraten oder die Politiker sondern die Wissenschaftler die Verantwortung für die Leistung in Forschung und Lehre haben und vor allem auch problemnah und qualifiziert, dezentral und derreguliert entscheiden können.

Das setzt eine **Autonome Hochschule** voraus, wobei Autonomie keineswegs uneingeschränkte Individualrechte ohne Kollektivverantwortung bedeutet, vielmehr wird zur Freiheit auch die Rechenschaftspflichtigkeit und Kontrollnotwendigkeit gehören. Mir scheint es notwendig, auf diesen Punkt besonders hinzuweisen, denn nach bisheriger Erfahrung führt die Wahrnehmung gesetzlicher Berichtspflichten nicht zu Rechenschaftsberichten im Sinne des Wortes, in dem sie vom Empfänger kritisch geprüft werden und ggfls. zu Konsequenzen führen. Der langjährige Rektor der Uni Bochum - Prof. Ipsen - ist der Meinung daß das universitäre Berichtswesen, soweit gesetzlich vorgeschrieben- zum guten Teil lediglich zur Selbstbespiegelung benutzt wird.

Die vorstehend von mir beschriebene profilierte, wettbewerbliche, wissenschaftliche und autonome Hochschule gibt es derzeit in Deutschland nicht. Mit diesem Verständnis von Hochschule sind aber die entscheidenden Defizite aufgezeigt, die es in der heutigen Hochschullandschaft abzubauen gilt, wenn das Hochschulsystem sich **evolutorisch** weiterentwickeln will oder - positiv formuliert und zusammengefaßt - muß sich folgendes entwickeln:

1. Leistung in Forschung und Lehre, ebenso wie im Transfer und den sonstigen Aufgaben der Hochschulen (etwa der Bereitstellung kultureller Infrastruktur) muß definierbar werden.
2. Unterschiedliche Leistung muß hochschulintern und -extern transparent gemacht werden.
3. Eine Organisationsstruktur der übergreifenden Zielvereinbarung vom Lehrstuhl über die Fakultät, von der Hochschulleitung bis zum Hochschulträger mit der entsprechenden Kontrollstruktur muß entwickelt werden.
4. Die Entscheidungsträger müssen durch Anreizsysteme motiviert und durch Schulungsmaßnahmen qualifiziert werden.

Die Hochschulen sind nach meiner Überzeugung bereit und in der Lage, sich in diese Richtung zu entwickeln - zugegeben: die einen im Augenblick mehr, die anderen weniger.

Wichtig erscheint mir jedoch auch in jedem Fall, daß der Staat bereit ist, seinen Einfluß und die damit verbundene Einwirkung staatlicher Bürokraten auf das Geschehen innerhalb der Hochschulen selbst sachgemäß zurückzunehmen. Je eindeutiger der Staat sich auf das Setzen allgemeiner Ziele und Regeln begrenzt und den Hochschulen die Erfüllung dieser Ziele in

eigener Verantwortung überträgt und je klarer in den Hochschulen selbst die Leitungs- und Führungsstrukturen geregelt werden, desto besser können die Hochschulen ihre Aufgaben in Forschung und Lehre erfüllen.

Allerdings sollte bei dieser Gelegenheit auch deutlich angemerkt werden, daß diese Umstrukturierung nicht zum Nulltarif zu haben sein wird. Es ist notwendig, und damit komme ich zum Schluß meines Beitrages zur heutigen Veranstaltung, es ist auch notwendig, die unzureichenden **finanziellen** Rahmenbedingungen der Hochschulen zu verbessern. Die Behauptung, die Grenzen der Finanzierbarkeit des Hochschulsystems seien erreicht, ist nicht überzeugend angesichts der Zahlen, nach denen im OECD-Vergleich der Bildungsausgaben pro Kopf der Bevölkerung Deutschland nach wie vor am Ende der Skala liegt.

Ich habe zu Beginn von Tabus gesprochen, denen sich die bildungspolitische Diskussion stellen muß. Der weitere finanzielle Ausbau der Hochschulen darf ebenfalls kein Tabu sein, denn wer heute die Hochschulen finanziell vernachlässigt, nimmt in Kauf, daß eine lebensfähige und vitale Hochschullandschaft erheblich und langfristig geschwächt wird zum Schaden unserer Gesellschaft und auch zum Schaden des Wirtschaftsstandortes Deutschland. Eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit unserer Hochschulen ist nicht mit geringeren finanziellen Mitteln zu haben.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.