



Verleihung der Auszeichnung "best practice Hochschule 2002" des
CHE Centrum für Hochschulentwicklung im Rahmen der 298. Sitzung der
Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder
am 23. Mai 2002 in Eisenach auf der Wartburg

Laudatio auf die ausgezeichneten Hochschulen

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans N. Weiler
Stanford University

In „*Gullivers Reisen*“, jenem zu Unrecht als Kinderbuch verharmlosten Klassiker der politischen Satire, berichtet Jonathan Swift von einem Wettbewerb am Hofe des Kaisers von Lilliput. Den Siegern winken „feine seidene Fäden von sechs Zoll Länge“, und das Verfahren geht wie folgt:

„Der Kaiser hält einen Stock horizontal in der Hand. Die Kandidaten treten einer nach dem anderen vor denselben hin und springen mehreremal vorwärts und rückwärts darüber weg oder kriechen darunter hin, je nachdem der Stock erhoben oder gesenkt wird. ... Derjenige, welcher die meiste Behendigkeit zeigt und das Kriechen und Springen am längsten aushält, erhält als Belohnung die blaue Seide, die rote erhält derjenige, welcher zunächst kommt, und alsdann wird die grüne ausgeteilt; die Herren tragen sämtlich diese Auszeichnung zweimal um den Bauch gewunden.“ (I, 3/63-64)

Der *best practice*-Wettbewerb des Centrums für Hochschulentwicklung hat dieses Verfahren in der Zwischenzeit ganz erheblich weiter entwickelt. Mit Kriechen und Springen ist hier kein Preis zu gewinnen, wohl aber mit umfassenden und sorgfältig aufeinander abgestimmten Maßnahmen zur Reform von Hochschulen. Hochschulen, die mit professionellem und innovativem Management ihre Leistungsfähigkeit und damit ihre Wettbewerbschancen zu erhöhen wissen, haben in diesem Jahre zum dritten Mal die Möglichkeit gehabt, sich um diese inzwischen in fachkundigen Kreisen überaus prestigeträchtige Auszeichnung zu bewerben.

Wir sind heute an diesem in der deutschen Geistesgeschichte hervorgehobenen Ort zusammen gekommen, um die Preisträger dieses Jahres gebührend zu feiern. Als Vorsitzender der Jury habe ich die Ehre und die Freude, Ihnen die Fachhochschule München und die Johannes Gutenberg-Universität Mainz als die Gewinner des *best practice*-Preises 2002 vorzustellen – und ich begrüße als Vertreter ihrer Hochschulen Frau Präsidentin Schick aus München und Herrn Präsidenten Michaelis aus Mainz.

Ihre Hochschulen werden mit dem heutigen Tag Mitglieder in einer illustren Gesellschaft von Preisträgern, zu denen schon die Technische Universität München, die Technische Universität Darmstadt, die Hochschule Bremen und die Fachhochschule für Technik und Wirtschaft (FHTW) in Berlin gehören. Mit meinem Glückwunsch an diese beiden ausgezeichneten Hochschulen verbinde ich meinen Respekt vor den ebenfalls eindrucksvollen Mitbewerbern aus dem Kreis der Fachhochschulen und der Universitäten, meinen Dank an die Mitglieder der Jury und meinen und des CHE Dank an die Kultusministerkonferenz und ihren Generalsekretär dafür, dass wir diese Preisverleihung nun schon im zweiten Jahr im Rahmen einer Ihrer Sitzungen feiern dürfen. Ich finde es überaus erfreulich, dass der Wettbewerb um Qualität an Deutschlands Hochschulen im Schoße der KMK gut aufgehoben ist.

Der *best practice*-Wettbewerb hat mit dem olympischen Zehnkampf gemeinsam, dass es längst nicht ausreicht, nur in einer Sparte gut zu sein. Diesem Wettbewerb liegt das Leitbild der „entfesselten Hochschule“ zugrunde, wie es Detlef Müller-Böling und das CHE entwickelt und bekannt gemacht haben. Dieses Leitbild erkennt an, dass Hochschulen, um wirklich wettbewerbsfähig zu werden, an mehreren Stellen gleichzeitig ansetzen und in mehrfacher Hinsicht leistungsfähig werden müssen. Das bedeutet Autonomie ebenso wie die Sicherung der wissenschaftlichen Qualität, Wettbewerbsorientierung ebenso wie Profilierung, die wirtschaftliche Nutzung der vorhandenen Ressourcen ebenso wie die Internationalität von Forschung und Lehre und die sinnvolle Nutzung neuer Medien.

Dies sind denn auch die Kriterien, nach denen die Bewerber um die *best practice*-Auszeichnung von der Jury bewertet werden. Im Hinblick auf alle diese Kriterien haben die beiden siegreichen Hochschulen ein besonderes Maß sowohl an Anstrengung als auch an Erfolg aufzuweisen.

An der **Johannes Gutenberg-Universität Mainz** hat die Jury besonders beeindruckt, wie ein umfassender Ansatz zur Qualitätssicherung sowohl Lehre und Forschung als auch Verwaltung und Management einbezieht, und wie das „Neue Steuerungsmodell“ der Universität Reformen struktureller, finanzieller, inhaltlicher und personeller Art miteinander verbindet. Dass Hochschulen die Verteilung ihrer Mittel in den Dienst wissenschaftlicher Profilierung und Qualitätsförderung stellen, ist heutzutage in Deutschland zum Glück schon kein Einzelfall mehr; der Einfallsreichtum, mit dem dies an der Universität Mainz geschehen ist, verdient allerdings besondere Erwähnung. Hier stehen einem konsequent dezentralisiertem Budget für Personal-, Sach- und Investitionsmittel zentrale Fonds gegenüber, die auf wettbewerblicher Basis den Aufgaben der Forschungsförderung, der Verbesserung der Studienstrukturen, der Reinvestition und der Innovation vorbehalten sind.

Sie wissen, wie das bei der Bewertung von Teilnehmern an einem Wettbewerb so geht: neben den systematischen Kriterien und dem allgemeinen Eindruck bleibt oft ein Detail im Gedächtnis haften. Im Falle der Uni Mainz war es bei mir die Tatsache, dass dort ein wirklich aufwändiger und umfassender Reformprozess völlig aus eigenen Mitteln und vor allem dadurch möglich gemacht wurde, dass eine stattliche Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sich weit über ihr normales Arbeitspensum hinaus für diesen Prozess eingesetzt haben. Ihnen gilt dieser Preis ganz besonders.

Die **Fachhochschule München**, die drittgrößte FH in Deutschland, hat sich in ihrem Reformprozess besonders sinnvoll des Instruments der internen Zielvereinbarung bedient und dabei ein besonderes Maß sowohl an Verbindlichkeit wie auch an Transparenz erreicht. Besonders beeindruckt war die Jury von den Veränderungen der internen Strukturen:

- der Schaffung einer erweiterten Hochschulleitung durch die Einbeziehung der Dekanekonferenz,
- der Einführung eines systematischen Qualitätsmanagements in der Lehre durch die Konferenz der Studiendekane,
- der Abschaffung ständiger Kommissionen zugunsten von ad hoc-Expertengremien, und schließlich
- der Delegation finanzieller Verantwortung an die Fachbereiche über interne Globalhaushalte.

Man beachte, dass diese Veränderungen erreicht wurden in einem landesrechtlichen Rahmen, der für strukturelle Reformen – vorsichtig ausgedrückt – keine besonders großen Spielräume bereitstellt. Es ist jedenfalls ermutigend, dass Hochschulen auch unter eher beschränkten rechtlichen Möglichkeiten Mittel und Wege zu einer Modernisierung ihrer Strukturen finden.

Auch hier das Detail, das mir aus der Bewertung dieser Hochschule besonders im Gedächtnis geblieben ist: Mit der TWT (Technik- und Wissenschaftstransfer) AG hat die FH München eine mustergültige Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft geschaffen, die in der Hochschule vorhandenes Wissen und Fähigkeiten der Wirtschaft zur Verfügung stellt, aber auch den Rückfluss von Praxiswissen in die Hochschule verbessert.

Gestatten Sie mir – aus der Sicht eines kundigen Beteiligten, aber auch eines kritischen Außenstehenden – zwei abschließende Feststellungen. Erstens haben die ersten drei Runden des *best practice*-Wettbewerbs – und zwar sowohl bei den Siegern wie bei den nicht prämierten Hochschulen – überzeugend bewiesen, dass Reformbereitschaft und Reformfähigkeit an deutschen Hochschulen keine Seltenheit mehr, sondern mächtig auf dem Vormarsch sind.

Zum zweiten hat sich der *best practice*-Wettbewerb als vorzügliches Instrument der Förderung und der Anerkennung von Leistungsfähigkeit an deutschen Hochschulen bewährt.

Vor dem Hintergrund dieser positiven Erfahrungen sollte man dem CHE vielleicht vorschlagen, demnächst einen *best practice*-Preis für besonders leistungsfähige Wissenschaftsverwaltungen auszuschreiben.