

# **Eine Hochschule im Wandel**



# Der Herr der Baustellen

## Eine Hochschule und ihr Rektor

*Dorothea Schmidt*

Ringe verleihen in Mythen und Märchen oft unbegrenzte Macht über Freunde und Feinde. Um in ihren Besitz zu kommen, wird geraubt und gelogen, verraten und umgebracht. Auch der *Ring der Nibelungen* hat seinen Trägern meist ebenso wenig Glück gebracht wie andere Geschmeide dieser Art. Möglicherweise hätte sich Franz Herbert Rieger in gewissen Momenten gewünscht, der *Herr der Ringe* zu sein, um, wie im gleichnamigen Roman, mit dem Besitz eines bestimmten Ringes alle anderen Ringträger beeinflussen und beherrschen zu können – aber letztlich wurde er in seiner Zeit als Rektor vor allem *Herr der Baustellen* und blieb auf gewöhnlichere Mittel angewiesen, um seine Ziele durchzusetzen: Denken, Planen, Reden, Verhandeln, Drohen, Überzeugen, Versprechen – und Charmieren. Der Baustellen gab es in den letzten Jahren nicht wenige und einige davon hatten tatsächlich mit Stahlträgern und Ziegeln zu tun, andere dagegen mit Modulen, Doppelabschlüssen oder der Integration von bis dahin voneinander unabhängigen Hochschulen. Auf manchen gab es rasche Baufortschritte, auf anderen etwas langsamere, aber auch sie kamen voran; einige dümpelten vor sich hin oder mussten nach einiger Zeit ganz aufgegeben werden.

### 1. Die Person des Rektors

Wie kommt einer dazu, sich souverän auf so vielen unterschiedlichen Baustellen zu bewegen? Das hat sicherlich mit dem Werdegang Franz Herbert Riegers zu tun, dem eng gefasstes Spezialistentum auf einem einzigen Feld immer schon fremd war. Sein bisheriges Berufsleben war im Großen und Ganzen durch Fünf-Jahres-Schritte charakterisiert, wobei manche davon auch schon einmal vier oder sechs Jahre dauern konnten. In den 1970er Jahren erwarb er auf diese Art zuerst den Titel eines Diplom-Kaufmanns, dann denjenigen eines Diplom-Volkswirts, und 1981 denjenigen eines Dr. rer. pol. Im Anschluss daran war er für sechs Jahre bei der Bayerischen Vereinsbank tätig, dann fünf Jahre Wissenschaftlicher Assistent an der FU und wiederum sechs Jahre Wissenschaftlicher Referent bei der Forschungsstelle für den Handel. Als Professor an der FHW vertrat er für sechs Jahre das Fach *Unternehmenspolitik und Unternehmensverfassung*, dann für fünf Jahre *Management nicht-kommerzieller Betriebe*, bis er

1996 Erster Prorektor eines solchen nicht-kommerziellen Betriebes, nämlich der FHW wurde. Mit der Wahl zum Rektor der Hochschule im Jahr 2000 musste er sich allerdings von diesem eingespielten Rhythmus verabschieden, da auf die erste Wahlperiode von vier Jahren eine weitere folgte. Diese verlängerte sich zudem, weil die FHW mittlerweile mit der FHVR zur neuen HWR fusionierte, der erstmals ein Präsident vorstehen würde. Bis zu dessen Wahl sollte Franz Herbert Rieger im Amt bleiben, so dass aus den früheren Fünf-Jahres-Schritten nun eine Zehn-Jahres-Periode geworden war. Insgesamt war er also 14 Jahre in der Hochschulleitung und hat als Prorektor und Rektor mehrere Berliner Senatoren kommen und gehen gesehen.

## 2. Interdisziplinarität

Im modernen Management-Slang könnte man von diesem Rektor sagen, er sei für seine Aufgabe „breit aufgestellt“ gewesen, ihm selber würde es vermutlich mehr zusagen, wenn man ihn etwas unmoderner als einen Grenzüberschreiter oder einen „Wanderer zwischen den Welten“ bezeichnete. Tatsächlich war er in vielen Welten eine Weile zu Hause, ob es um Fragen der Unternehmensfinanzierung oder der Stadtanierung, der Handels- und Absatzforschung oder aber der Entwicklung wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge ging. Diesen weiten Blick teilte er mit seinen Vorgängern im Amt, *Edgar Uherek* und *Jürgen Kunze*, von denen jeder auf seine Art Interdisziplinarität als wesentliches Merkmal der 1971 gegründeten FHW definierte und umsetzte.

Die entsprechende Tradition ging auf den früheren Direktor des Tagesstudiums an der Höheren Wirtschaftsfachschule *Hans Fritz Groß* zurück. In dieser Vorläufereinrichtung der FHW reichte das Spektrum der Themen in den Lehrveranstaltungen von der Gewinn- und Verlustrechnung bis zu Walther von der Vogelweide und Rainer Maria Rilke, während die Bandbreite der behandelten Autoren sich in den 1970er und 1980er Jahren unter Edgar Uherek von Erich Gutenberg bis zu Paul A. Baran und Paul M. Sweezy erstreckte. In den 1990er Jahren lässt sich die Vielfalt der wirtschaftsbezogenen Themen daran festmachen, dass im Unterricht *Internationale Unternehmensfinanzierung* ebenso behandelt wurde wie Fragen von *Wirtschaft und Geschlechterverhältnissen*, seit 2000 *Risikomanagement* ebenso wie *Corporate Social Responsibility*. Bis zum heutigen Tag gehört die *Interdisziplinarität zum Profil der Hochschule* und trägt dazu bei, dass sie sich von anderen Fachhochschulen mit sehr viel engerer betriebswirtschaftlicher Ausrichtung unterscheidet. Das Anliegen aller Rektoren der FHW war es stets, Betriebswirtinnen und Betriebswirte heranzubilden, die imstande sein sollten, über den Tellerrand zu blicken, Wirtschaftsthemen aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und kritisch zu reflektieren, somit also

mehr konnten, als schematisches Rezeptwissen zu reproduzieren. Der bange Blick auf die *employability* hat manche Hochschulleitung andernorts zu dem Fehlschluss geführt, es entspräche den Interessen von Arbeitgebern und Absolvent/inn/en, umfassendere Ansprüche an Bildung zugunsten einer Ausbildung aufzugeben, die sich ihre Inhalte von wechselnden Personalberatungs- und Management-Moden vorgeben ließ. Demgegenüber hielt Franz Herbert Rieger das traditionelle Verständnis der FHW hoch, wonach ein Studium praxisorientiert, eine Hochschule aber gleichermaßen der wissenschaftlichen Autonomie verpflichtet sein soll. Nach diesem „altmodischen“ Anspruch liegen die Aufgaben von Hochschulen ganz wesentlich auch in der Selbstbeobachtung und Selbstreflexion einer Gesellschaft.<sup>1</sup>

### 3. Internationale Orientierung

Ein weiteres Merkmal, das die Hochschule seit längerem auszeichnet, ist die internationale Orientierung. Damit steht sie heutzutage keineswegs mehr alleine da, hat es aber auf einigen Gebieten früher als andere entwickelt. Bis zu den 1980er Jahren verbrachten Studierende normalerweise sämtliche Studiensemester in Berlin und machten sich höchstens in den Ferien auf den Weg, um an die Côte d'Azur zu trampeln oder in einem klapprigen VW-Bus nach Indien zu fahren, um so den „Duft der großen weiten Welt“ kennen zu lernen (wie ihn eine seit den 1950er Jahren bekannte Zigarettenmarke anpries). Mit der verstärkten internationalen Orientierung von Unternehmen wuchsen demgegenüber in den letzten Jahrzehnten auch die Ansprüche an die Absolvent/inn/en, Praktika außerhalb Deutschlands und ausländische Studiensemester vorzuweisen. Die FHW ermöglichte dies, indem sie zahlreiche Kooperationen mit ausländischen Hochschulen einging, wobei sie in einigen Fällen, etwa bei der Partnerschaft mit der SWUFE in Chengdu (VR China), eine Pionierrolle einnahm. Noch vor seiner Prorektor- und Rektorzeit war Franz Herbert Rieger bereits daran beteiligt, Partnerschaften aufzubauen, die es den FHW-Studierenden ermöglichen sollten, ein Semester im Ausland zu verbringen. Studierende haben seither die Chance, auf fast jedem Kontinent ein Auslandssemester zu absolvieren, und dies nicht nur in zahlreichen westeuropäischen Ländern, sondern auch in Polen, Russland oder Japan, in der Volksrepublik China, in Australien, Kanada oder Brasilien, insgesamt in mehr als 70 Partnerhochschulen. Sie hatten dabei so unterschiedliche Erlebnisse wie dasjenige eines eisigen Winters mit minus 20 Grad in St. Petersburg, des Wohlgeschmacks von Caipirinha in Brasilien oder der Erprobung von Outrigger Canoe Sports in Hawaii. Vor allem aber machten sie Bekanntschaft

---

1 Zur Geschichte der FHW und ihrer Vorläufereinrichtungen vgl. Schmidt 2004, S. 107ff.

mit anderen Lern- und Lebenskulturen. Mit mehreren europäischen Hochschulen wurden Abkommen für Doppel-Abschlüsse getroffen. Umgekehrt hat sich seit den 1990er Jahren auch die Zahl der ausländischen Studierenden erhöht, die für ein Semester nach Berlin kommen oder hier – etwa in dem im Wintersemester 2007/08 neu eingeführten Studiengang International Business Management – überhaupt den größten Teil ihres Studiums verbringen. Seither hört man in der Mensa in der Badenschen Straße nicht nur schwäbische oder hessische Gesprächsfetzen, sondern auch viel Englisch, Spanisch, Polnisch oder Chinesisch. Neben den Studierenden zog es die Professor/inn/en ebenfalls immer häufiger ins Ausland, wenn sie an Partnerhochschulen unterrichten, und umgekehrt machten sich ihre Kolleg/inn/en von den Partnerhochschulen auf den Weg nach Berlin, um dort zu lehren. Was im Alltag gelebte Interkulturalität darstellt und der Hochschule ein buntes Sprachengewirr verschafft, hat im Rektorat, in der Verwaltung und bei mehreren Professor/inn/en einen sehr viel weniger sichtbaren Vorlauf, nämlich unzählige Auslandsreisen, den Empfang von Gästen der Partnerhochschulen, Verhandlungen und schließlich Kooperationsvereinbarungen. Bei all dem spielte der Rektor eine tragende Rolle: Franz Herbert Rieger erwies sich als weltläufiger Bayer.

Hochschulen hatten eine relativ große Freiheit bei der Wahl ihrer Partner, nicht aber dabei, ob sie sich in den letzten 20 Jahren überhaupt auf den Pfad der Internationalisierung begeben wollten. Denn hier wie auf anderen Gebieten standen sie seither mehr und mehr unter strukturellen Zwängen, die teils über Hochschulgesetze oder Modalitäten der Finanzierung, teils über schlichte Marktmechanismen zum Tragen kamen. Seit den 1990er Jahren waren sie weniger als zuvor abhängig von unmittelbaren Weisungen und Eingriffen von Senatoren oder Kultusministern, wie sie gerade die FHW in früheren Jahrzehnten mehrfach erlebt hatte, wenn Berliner Wissenschaftssenatoren über interne Voten hinweg Berufungen vornahmen oder sich in Details des Hochschulhaushalts einmischten. Viele der Baustellen, auf denen Franz Herbert Rieger als Rektor tätig war, hat er sich somit nicht ausgesucht, sondern sie wurden ihm durch die Entwicklung des Hochschulwesens vorgegeben.

#### **4. Neue Instrumente der Hochschulsteuerung und Europäischer Hochschulraum**

Unabhängig davon wie gut oder schlecht einzelne Hochschulen funktionierten, standen sie seit den Debatten der 1980er und 1990er Jahre unter dem Generalverdacht einer unzureichenden „Dienstleistungsorientierung“. Diesem sollte unter anderem dadurch abgeholfen werden, dass man marktförmige Mechanismen einführte, etwa Kennzahlensysteme, die den Vergleich der verschiedenen Insti-

tutionen untereinander ermöglichten und erzwangen – *benchmarking* und *best practice* als neue Orientierungsmarken des Bildungsgeschehens, die der Qualitätssicherung dienen würden. Damit die Erhebung, vor allem aber der permanente Vergleich der Zahlen ihre segensreichen Wirkungen entfalten konnten, wurde ein erheblicher Teil der Finanzierung an sie geknüpft. Diese Maßnahmen standen in enger Verbindung mit dem gleichzeitigen Ziel der Schaffung eines einheitlichen europäischen Hochschulraumes durch die Einführung des zweistufigen Systems von Bachelor und Master, wie es in der Bologna-Erklärung von 29 europäischen Bildungsministern im Jahr 1999 zum Ausdruck kam.

Ausgelöst durch die Studierendenproteste im Winter 2009 gibt es mittlerweile eine breite Diskussion darüber, inwieweit die ergriffenen Maßnahmen hilfreich oder schädlich waren, ob das Ziel der „Ökonomisierung“ an sich bereits problematisch ist oder ob es sich, wie der Vorsitzende des Wissenschaftsrates Peter Strohschneider nun einräumt, möglicherweise um ein „Geflecht von Unabgestimmtheiten und Widersprüchen“ handelte, nämlich „Bildung für alle zu geringsten Kosten in kürzester Zeit auf höchstem Niveau“ (Strohschneider 2009). Andere Akteure wie Bundesbildungsministerin Schavan wollen lediglich bei der Umsetzung der angestrebten Modernisierung des Hochschulsystems „handwerkliche Fehler“ ausmachen (Kühl 2009, S. 1).

Zumindest über ein Ergebnis sind sich die meisten Beobachter, insbesondere alle, die damit unmittelbar zu tun hatten, einig: Die Umstellung der Studiengänge auf Bachelor- und Masterabschlüsse sowie die geforderten Akkreditierungen waren enorm arbeitsaufwändig. Vor allem der Prozess der Akkreditierung erwies sich als bürokratisches Monster, dessen Sinnhaftigkeit in vielen Punkten fragwürdig erscheint. Der Besuch von Akkreditierungskommissionen versetzt Hochschulen seither in eine Situation der Anspannung und Aufregung, die derjenigen ähnelt, wie sie in Nikolai Gogols *Der Revisor* beschrieben wird, wenn gleich im Unterschied dazu die Revisoren zumindest bekannt sind und Vorfälle der versuchten Bestechung bisher nicht bekannt wurden. Die (im Übrigen recht kostspieligen) Prozeduren zwingen Hochschulen dazu, Zeit und Ressourcen dafür einzusetzen, um den formalen Anforderungen der Akkreditierungsagenturen zu entsprechen. Vielen Beteiligten erscheint es zweifelhaft, ob zumindest die bisherigen Modalitäten dazu beitragen werden, die Qualität einzelner Studiengänge tatsächlich zu gewährleisten oder nicht eher dazu führen, dass Hochschulen vermehrt die neue Kompetenz des Akkreditierungsmanagements entwickeln, das sich etwa in ausgefuchsten Rechnereien niederschlägt, bei denen das Nebeneinander der verschiedenen Währungen Module, Semesterwochenstunden und Leistungspunkte so lange umsortiert wird, bis die Gesamtmengen den Bologna-Anforderungen entsprechen, also etwa bei einem Bachelorstudium 5.400 Stunden und 180 Leistungspunkte (Kühl 2009, S. 4). Trotz aller Widrigkeiten wurden an der FHW bis 2006 nicht weniger als 28 Studiengänge akkreditiert, d.h. meh-

rere Regalmeter beschriftetes Papier, die inzwischen zahllose Ordner füllen, produziert. Das offizielle Siegel war somit erteilt worden, die Kommissionen konnten die Hochschule dabei zuweilen auf gewisse Schwächen hinweisen, die meist auch bereits vorher bekannt waren und gelegentlich einige nützliche Anregungen geben.

Wie andere Hochschulen hat die FHW nicht nur die Umstellung ihrer Diplom-Studiengänge zum zweistufigen System Bachelor und Master vorgenommen (wobei für den Master-Bereich bereits langjährige Erfahrungen mit MBA-Studiengängen vorlagen), sondern es wurden unter dem Rektorat Franz Herbert Riegers auch eine Reihe neuer Studiengänge entwickelt. Bereits Ende der 1990er Jahre gab es Stimmen im Akademischen Senat, die sich nur mit leiser Wehmut von der übersichtlichen Welt des alleinigen Diplom-Studiengangs „Wirtschaft“ verabschiedeten und die sich bereits durch die Neuerungsfreudigkeit des damaligen Rektors Jürgen Kunze überfordert fühlten. Doch das Zeitalter der „Produktdifferenzierung“, wie es Franz Herbert Rieger in seiner späteren Rede zur Fusionsfeier von FHW und FHVR nannte, brach danach erst richtig an und auch hier handelte es sich um eine der Baustellen, die er nicht unbedingt aus freien Stücken eröffnete. Sowohl 2003 wie 2005 winkte der Berliner Senat mit Geldscheinen, legte also einen Strukturfonds auf, aus dem neue Studiengänge finanziert werden konnten und sollten, eine eher ungewöhnliche Situation, da der Finanzsenator seine Taschen für die Hochschulen sonst eher zuhielt. Wenn die Finanzsituation der FHW zwar keineswegs mehr so dramatisch war wie noch einige Jahre zuvor, so stellte dies doch eine Gelegenheit dar, die man beim Schopf ergreifen musste. Dass die FHW mit ihren Anträgen im Vergleich zu anderen Berliner Hochschulen überdurchschnittlich erfolgreich war, führte bei diesen kaum zu Freude, zeugt aber von den guten Vorarbeiten der beteiligten Professor/inn/en und sonstiger Mitarbeiter/innen, da insgesamt zehn neue Studiengänge entstanden, die sich in der Folgezeit im Großen und Ganzen durchweg gut entwickelten. Manche davon stellten Ausfächerungen der bisherigen betriebswirtschaftlichen Abschlüsse dar (wie die Bachelor-Studiengänge Wirtschaftsinformatik oder Wirtschaftsrecht), andere erweiterten das Spektrum des Angebots in Richtung Volkswirtschaftslehre (wie der Bachelor-Studiengang Economics).

In einer kritischen Einschätzung des Bologna-Prozesses resümiert Stefan Kühl:

„Die durch Bologna-Reformen initiierten Studiengänge erinnern jeden Betroffenen an schlimmste Planungsphantasien des Staatssozialismus oder die Verregelungs- und Kontrollwut kapitalistischer Großunternehmen.“ (Kühl 2009, S. 6)

Verglichen mit dieser Einschätzung lässt sich für die FHW sicherlich sagen, dass sie glimpflich davon gekommen ist. Das ist unter anderem dem Umstand zu

verdanken, dass der Akademische Senat der Hochschule sich für die Einführung eines siebensemestrigen Bachelors entschied und sich gegen ein komprimiertes sechssemestriges Studium aussprach, wie es andere Hochschulen einführten. Anders als an Universitäten hat das Studium hier zudem immer schon einen gewissen Grad der Verschulung erreicht, so dass für die Stundenplanung lang erprobte Werkzeuge wie etwa Stundenplanraster zur Verfügung standen, mit denen vermieden werden konnte, dass Studierende vor der Situation stehen, dass zwei Pflichtveranstaltungen sich überschneiden oder überhaupt gleichzeitig stattfinden. Auch gab es nur vereinzelt Bestrebungen, die Studierenden mit Anwesenheitskontrollen zu drangsaliieren, so dass diese nicht den Eindruck bekommen mussten, sie seien einem neuen Regime des permanenten Drucks von oben ausgeliefert. Da der Großteil der Lehrveranstaltungen bei der bewährten Form des „seminaristischen Unterrichts“ mit nicht mehr als 40 Teilnehmer/innen blieb, gibt es nach wie vor den „Prof. zum Anfassen“, wie Gert Bruche bei einer Vorstellung des Fachbereichs vor angehenden Studierenden die typische Studiensituation an der FHW einmal bezeichnete. Studierende haben also die Möglichkeit, mit ihren Dozent/innen über ihre Hausarbeiten zu sprechen oder sich über sonstige Fragen des Studiums beraten zu lassen, ob nach der Lehrveranstaltung, in der Sprechstunde oder auch zwischendurch auf dem Flur. Denn, wie bereits mehreren auswärtigen Besuchern und auch der ersten externen Evaluierungskommission im Jahr 2001 auffiel – dass allerorten auf den Fluren geredet wird, scheint ein besonderes Merkmal dieser Hochschule zu sein. Die Umsetzung der Reformen erfolgte demnach in einer Atmosphäre, die durch die Fortführung des bisherigen liberalen Stils geprägt war, und nicht in einem Geist, der auf Einschüchterung und Daumenschrauben setzt. Auch hier zeigen sich die Handschrift des Rektors und sein grundlegendes Verständnis, dass Studierende als mündige Menschen zu behandeln und in erster Linie durch interessanten Unterricht, Anregungen zum eigenen Denken sowie innovative didaktische Angebote zu motivieren sind.

## 5. Die Gebäudesituation der Hochschule

Und dann gab es in den letzten Jahren auch noch eine reale Baustelle sowie zahlreiche Pläne zur Vergrößerung der Raumkapazität, von denen einige jedoch wieder fallen gelassen werden mussten. Das Gebäude der FHW stammt aus einer Zeit, deren Architektur normalerweise nur mit Befremden und leichtem Schauer zur Kenntnis genommen wird – aus der Zeit des Nationalsozialismus. Doch das 1938 für die Wirtschaftsgruppe Einzelhandel entworfene Gebäude war kein typischer „Nazi-Bau“. Es wurde zur gleichen Zeit errichtet wie das Nachbargebäude in der Badenschen Straße Richtung Osten, von dem es durch die Meraner

Straße getrennt ist. Auch dieses war für einen Verband bestimmt, die Hauptvereinigung der deutschen Brauwirtschaft. Beide Organisationen hatten ihr Domizil zuvor im Tiergartenviertel, wo Albrecht Speer zugunsten der Planungen für Hitlers Hauptstadt-Projekt Germania weiträumig Abrisse vornehmen ließ, so dass sie für den Verlust ihrer Gebäude im Bayerischen Viertel Kompensation erhielten. Die neuen Gebäude wurden von zwei verschiedenen Architekten entworfen, dennoch verweisen sie aufeinander, zeigen in Material und Ausführung Verwandtschaften, und harmonieren auch insofern, als sie eher dem Historismus und an manchen Stellen auch dem Bauhaus verpflichtet sind, als dass in ihnen nationalsozialistische Vorstellungen von Heroismus, Kämpfertum und Herrschaftlichkeit Stein geworden wären. Zumindest gilt dies beim Gebäude für die Wirtschaftsgruppe Einzelhandel für die Fassade, die Treppenhäuser und die Büroräume, während der damalige Sitzungssaal (die heutige Bibliothek) durchaus pompös angelegt war und ein riesiges Hitler-Bild an der Stirnseite aufwies. Die gemeinsamen Ursprünge der beiden Bauten laufen neuerdings wieder zusammen, da nach der Renovierung und Aufstockung des FHW-Gebäudes nun auch das Nachbargebäude, in dem zuvor lange Jahre das Sozialamt untergebracht war, von der Hochschule genutzt werden soll und derzeit eine grundlegende Sanierung erfährt.

Das Gebäude, in dem die FHW seit ihrer Gründung zu Hause ist, war Anfang 1945 durch Bomben schwer beschädigt worden, stand eine Zeit lang als Ruine mehr oder weniger leer und wurde erst 1951 wieder aufgebaut, und zwar für die Hochschule für Politik unter der Leitung von Otto Suhr. Von den ursprünglichen fünf Stockwerken wurden allerdings nur vier wieder hergestellt. In den folgenden Jahrzehnten gab es keine größeren Renovierungen mehr, so dass das Gebäude in den 1990er Jahren im Inneren den etwas schäbigen Charme der Fünfzigerjahre ausstrahlte. Doch die Zahl der Studierenden nahm stetig zu und selbst der Wegzug des Berlin Kollegs, das viele Jahre mit der FHW unter einem gemeinsamen Dach bestanden hatte, linderte die Raumnot nur vorübergehend, da zu den steigenden Studierendenzahlen, für die zusätzliche Seminarräume benötigt wurden, auch neue Aufgaben kamen, für die weitere Büros erforderlich waren. Die FHW platzte aus allen Nähten und so kam es zur Aufstockung der Seitenflügel des Gebäudes, die mit einer Reihe von Maßnahmen der Modernisierung einherging.

Im Jahr 2006 war es dann soweit: Der vierte Stock präsentierte sich in neuem Gewand, mit zusätzlichen, größeren Räumen für Lehrveranstaltungen, die seither auch mehrfach für Podiumsdiskussionen im Rahmen des Studium Generale oder für Auftakt-Veranstaltungen für Studienanfänger/innen Verwendung fanden. Hell und luftig geht es gleichfalls im fünften Stock zu, wo neue Büros und zwei Konferenzräume entstanden sind, deren große, an der Oberseite halbrunde Fenster dem Gebäude nun auch von außen ein charakteristisches Aus-

sehen verleihen und den historistischen Bau im Bereich des Daches mit elegant-modernem Schwung enden lassen. Im November 2008 wurde schließlich auf dem Dach eine Anlage zur Photovoltaik in Betrieb genommen, die als ressourcenschonende Energiequelle verpachtet wird. Der Rektor war bei all diesen Maßnahmen nicht nur Bauherr, sondern verfolgte sie mit speziellem Engagement, da ihn Architektur von jeher interessiert hatte und ihm dabei, zusammen mit dem Architekten und den übrigen am Bau beteiligten Stellen, die denkmalpflegerischen Aspekte besonders am Herzen lagen.<sup>2</sup>

Doch auch nachdem die Phase des Mörtels auf den Fluren, der Pressluft-hämmer und scharf riechenden Fussbodenkleber endgültig vorbei war, sollte kaum beschauliche Ruhe ins Rektorat einkehren. Denn größere Umbauten anderer Art folgten auf dem Fuß. Aus der bis dahin relativ kleinen Fachhochschule mit nur einem grundständigen Studiengang und rund 3.000 Studierenden Anfang der 1990er Jahre sollte im folgenden Jahrzehnt eine Hochschule mit drei Standorten und rund 8.000 Studierenden werden: Aus eins mach drei. Die FHW durchlief zwei Fusionsetappen.

## 6. Wachstum durch Fusionen

Die erste betraf die Zusammenführung mit der Berufsakademie. Im Herbst 2003 wurde das Gesetz verabschiedet, mit dem die seit 1993 bestehende Berufsakademie in die FHW integriert wurde, im Frühjahr 2004 wurde die Eingliederung umgesetzt. Die Berufsakademie war zunächst im Ostteil der Stadt, in Karlshorst, ansässig und siedelte dann in die Nähe des Ostkreuzes, in ein Gebäude des ehemaligen Industriekomplexes der Knorr-Bremse AG um. Die Berufsakademie bietet ein duales Studium mit zwei Lernorten an – Akademie und Betrieb – und arbeitet mit rund 500 mittelständischen und großen Unternehmen zusammen. Als „Liebesheirat“ wurde diese Zusammenführung von beiden Seiten nicht aufgefasst, und tatsächlich hatten ihre Betreiber dafür wohl in erster Linie finanzielle Aspekte im Kopf, dennoch gibt es eine Reihe von inhaltlichen Anknüpfungspunkten. Beide Einrichtungen bilden Studierende aus, die ihren Platz in der Wirtschaft finden sollen und wollen, wobei die FHW an die Tradition des akademischen Hochschulbetriebs anschließt, die Berufsakademie an das duale System der deutschen Berufsausbildung. Während die Berufsakademie branchenbezogene Qualifikationen vermittelt, sah es die FHW von jeher als ihre Aufgabe an, den Studierenden ein generalistisches Studium anzubieten, das erst im Hauptstudium bzw. im zweiten Studienabschnitt funktionelle Spezialisierungen wie Rechnungswesen, Marketing, Personal und Organisation oder Finanzierung und Investition aufweist.

---

2 Zur Baugeschichte des späteren FHW-Gebäudes vgl. Schmidt 2004, S. 15ff.

Beim Thema *Mergers & Acquisitions* lernen Studierende üblicherweise, dass der Erfolg von Unternehmensfusionen nicht allein eine Frage der guten Organisationstechnik ist, sondern dass hierbei auch die Frage unterschiedlicher Kulturen entscheidend sein kann, also der Werte, Normen, Alltagsroutinen und Gewohnheiten der beteiligten Personen. Ein beliebtes (negatives) Fallbeispiel stellt hierbei die Fusion von Daimler und Chrysler dar, bei der unter anderem die unterschiedlichen Unternehmenskulturen zum Misserfolg dieses Zusammenschlusses beitrugen. Probleme wie zwischen Stuttgart und Auburn Hills gab es zuweilen auch zwischen dem Ostkreuz und der Badenschen Straße, aber im Unterschied zur größten Fusion der deutschen Industriegeschichte konnten die Spannungen zwischen zwei kleinen Berliner Bildungseinrichtungen im Lauf der letzten Jahre in vielen Bereichen abgebaut werden, unter anderem dadurch, dass persönliche Kontakte zwischen Mitarbeiter/inn/en auf verschiedenen Ebenen entstanden, so dass sich die Fusion in diesem Fall trotz gelegentlicher Reibungen als weitgehend gelungen erwies.

Als Folge des Zusammenschlusses wurde es notwendig, das bisherige Corporate Design der FHW wie auch der Berufsakademie zu erneuern. Manchen fiel der Abschied von den angestammten Logos schwer. So trauerten an der FHW viele der türkisgrünen Farbe sowie dem Schriftzug im Stil der 1980er Jahre nach und monierten an dem roten Berliner Bären, dieser wende der Hochschule offenbar den Rücken zu, da er sich von dem Schriftblock weg bewege. Man kann diese Anordnung aber auch so interpretieren, dass sich die Hochschule dem Berliner Bären nahe und verbunden fühlt, aber keine Neigung dazu hat, sich unbesehen in seine Arme bzw. Prätzen zu stürzen.

Ähnliche Probleme wie bei der Fusion zwischen FHW und Berufsakademie standen naturgemäß auf der Tagesordnung, als der nächste Zusammenschluss anstand, nämlich derjenige mit der FHVR, der bisherigen Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege. Im Jahr 1973 gegründet, residierte sie zunächst im so genannten Kudammkarree, um nach der Deutschen Einheit nach Lichtenberg zu ziehen, und zwar in das Gebäude der ehemaligen Stasi-Bezirksverwaltung Berlin. Ihre Aufgabe lag in einer fundierten Ausbildung für höhere Beamte, was zu einer häufigen Gratwanderung zwischen dem Anspruch der Unabhängigkeit einer Hochschule und den Erwartungen des „Abnehmersystems“, also den zukünftigen öffentlichen Arbeitgebern der Absolvent/inn/en führte.

Der Zusammenschluss beider Einrichtungen war bereits 2005 vom Wissenschaftsrat empfohlen worden, wobei dieser der langjährig etablierten Argumentationslinie folgte, wonach Hochschulen, die lediglich ein Fach anboten, zugunsten eines breiteren Fächerspektrums mit anderen fusionieren sollten und gleichzeitig als sicher galt, der Zusammenschluss mehrerer kleiner zu einer größeren Hochschulen würde grundsätzlich positive „Synergien“ hervorrufen. Mit dem ersten Argument ist die Fusion von FHW und FHVR in der Tat gut zu begrün-

den: So zitiert der Tagesspiegel Franz Herbert Rieger am Vorabend der großen Fusionsfeier:

„Einerseits würde sich die öffentliche Verwaltung immer mehr ökonomisieren und bräuchte dafür Verwaltungsexperten mit betriebswirtschaftlichen Kenntnissen. Andererseits würden klassische Manager immer öfter von gemeinnützigen Einrichtungen wie dem Roten Kreuz benötigt. Solche Manager müssten auch die Bedürfnisse einer Einrichtung kennen, die nicht gewinnorientiert arbeitet.“ (Warnecke 2009)

Privates und öffentliches Management weisen somit eine Reihe von Parallelen und Überschneidungen auf. Inwieweit das zweite Argument der Synergien zum Tragen kommen wird, ist noch nicht abzusehen. Nach der Einschätzung vieler Beteiligter ist noch ein erhebliches Stück Arbeit zu leisten, um eine Annäherung der Hochschulkulturen an den beiden Standorten Lichtenberg und Schöneberg zu erreichen. Ein gemeinsamer Campus für alle drei Einrichtungen erscheint nicht realisierbar, aber zumindest sollen Berufsakademie und die frühere FHVR gemeinsam die Baulichkeiten in Lichtenberg nutzen.

Franz Herbert Rieger wurde Rektor der neuen Hochschule für Wirtschaft und Recht (die bei dieser Gelegenheit, wie die anderen Berliner Fachhochschulen ihr „F“ verlor) und hatte seither viel damit zu tun, die Verschiedenheiten der drei Hochschulen zu verwalten und im Ansatz neu zu gestalten: *Managing Diversity* – dies stellt ebenfalls ein Thema dar, das an der FHW seit längerer Zeit im Unterricht behandelt wird, und bei dem es um mögliche Probleme geht, wenn Menschen unterschiedlicher Herkunft und Kultur zusammen kommen und zusammen arbeiten sollen. Es geht aber auch um die Chancen, dass sich Verschiedenheiten in produktive Potentiale verwandeln können.

## 7. Alles in allem ...

Zu Beginn seiner Zeit als Rektor hat Franz Herbert Rieger vermutlich nicht geahnt, was für eine Vielzahl von Baustellen ihn in den folgenden Jahren erwarten würden. Er fand eine Hochschule vor, die im Vergleich zu den bewegten Zeiten der internen Grabenkämpfe unter dem früheren Rektor Edgar Uherek bereits unter Jürgen Kunze zur Ruhe gekommen war. Die FHW galt aber auch – und dies ist als bleibendes Verdienst Edgar Uhereks anzusehen – als eine Hochschule der besonderen Art: disziplinar offen, bildungsorientiert und debattenfreudig. Franz Herbert Rieger hat diese Traditionen fortgesetzt, sah sich jedoch gleichzeitig mit einer Reihe von neuen Herausforderungen konfrontiert: Dazu gehören die Umstellung der Studiengänge auf Bachelor- auf Masterabschlüsse, die Einführung neuer Studiengänge, die Entwicklung des MBA-Bereichs, die Fortführung der

Internationalisierung, der Umbau des Gebäudes, die Fusion mit anderen Hochschulen. Er musste die Hochschule nach außen vertreten und hat dies nach Einschätzung derer, die ihn dabei erlebten, stets äußerst kompetent und formvollendet gemacht. Er musste aber auch im Inneren der Hochschule Entscheidungen treffen, mit denen er sich nicht immer nur Freunde gemacht hat. Manche fühlten sich dabei nicht ausreichend einbezogen, fanden ihn wenig delegationsfreudig und merkten kritisch an, dass er sich um zu viele Details kümmerte, wie etwa um die Kommasetzung bei den Schriftstücken, die er zu unterzeichnen hatte. Andere heben demgegenüber hervor, dass er sehr wohl wichtige Aufgaben an andere übertrug und ihnen dabei vermittelte, wie sehr er ihnen vertraute. Einige sind sich aber alle, die mit ihm in den letzten Jahren zusammen gearbeitet haben, dass er sein Amt mit großem Verantwortungsbewusstsein ausfüllte, dass es ihm stets um die Sache ging und nicht um die eigene Person, und dass der Umgang mit ihm häufig dadurch besonders angenehm und entspannt war, weil er Schwierigkeiten und Unzulänglichkeiten mit Humor begegnen konnte.

Eine Schwalbe macht keinen Sommer und ein Rektor keine Hochschule. Aber er nimmt in ihr wichtige Weichenstellungen vor. An dieser Hochschule gibt es – dies kann die Autorin aus eigener Anschauung zumindest für die ehemalige FHW bezeugen – besonders viele Menschen, die hier gerne arbeiten und die das Klima als freundlich und kollegial erleben, so dass sie mit anderen zusammen vieles von dem umsetzen können, was ihnen in Forschung und Lehre am Herzen liegt. Auch das hat mit Franz Herbert Rieger als Rektor zu tun.

## Literatur

- Kühl, S. (2009): Die Sprichwörter der Professorenschaft – Wie der Bologna-Prozess ein Bürokratie-Monster produzieren konnte. Universität Bielefeld, Working Paper. Bielefeld
- Schmidt, D. (2004): Zeitgeschichte im Mikrokosmos – Ein Gebäude in Berlin-Schöneberg. Berlin
- Strohschneider, P. (2009): Alles für alle! Bologna und seine Widersprüche. In: Süddeutsche Zeitung, 10.12.2009
- Warnecke, T. (2009): Traumhochzeit der Fachhochschulen. In: Der Tagesspiegel, 30.3.2009