

# Höchstleistung und Augenmass – Rolf Dubs als Architekt und Realisator

Ein Dankeswort von Stephan Bieri, Präsident der Eidg. Fachhochschulkommission

## **Volkswirtschaftslehre als Bildungsauftrag**

Generationen von Gymnasiasten und Studienanfängern kennen Rolf Dubs durch seine „Volkswirtschaftslehre“ - einem kompakten Werk mit den Qualitäten eines angelsächsischen *Textbook*, aber anschaulich geschrieben in der Tradition eines europäischen Theorieverständnisses. Im Vorwort zur fünften Auflage steht ein Bekenntnis, das, wie ich meine, sein Lebenswerk zutiefst geprägt hat:

*„Das Buch wird aber auch in der fünften Auflage bewusst als wieder als ‚Wirtschaftsbürgerkunde‘ vorgelegt... Es geht also um die Bildung des Wirtschaftsbürgers, der zu Problemen unserer Gesellschaftsordnung sachkompetent Stellung beziehen und Zielkonflikte richtig beurteilen kann.“<sup>1</sup>*

Der Pädagoge und Wissenschaftler will eben auch draussen, im Alltag und im politischen Umfeld Wirkung erzielen. Seine Tätigkeiten sind einem wohlverstandenen Bildungsauftrag verpflichtet, und er selbst folgte nie dem modernistischen Trend zur wissenschaftlichen Massenproduktion. Rolf Dubs verfasste zwar wissenschaftlich hochstehende Abhandlungen und Gutachten, aber seine Absicht war immer eine aufklärerische, im besten Sinn rationalistische: Verstehen herbeiführen und Umsetzung ermöglichen.

Damit reiht sich Rolf Dubs in die Galerie grosser helvetischer Erzieher ein, zu denen ich Philipp Stapfer, Ulrich Wille, Karl Schmid und – weniger bekannt – die Physikerin Verena Meyer zähle.

## **Systemdesign und Detailtreue**

Von der Gymnasialausbildung her kommend, fand Rolf Dubs an der Universität St. Gallen rasch Anerkennung und internationalen Ansporn. Die Synthese zwischen volks- und betriebswirtschaftlicher Methode war einer seiner grossen Erfolge, und viele ehemalige St. Galler Studierende schwärmen noch heute von einer Hochschullehrerpersönlichkeit, die Inhalte vermitteln und bei seinen Hörern Einsichten provozieren konnte.

Das sogenannte *St. Galler Management Modell*, das weltweite Verbreitung fand, hätte sich in der fast schwindelerregenden Konjunktur von Führungs- und Organisationsrezepten ohne seine ordnende Hand und sein dauerndes Engagement kaum so entwickeln, so deutlich international profilieren können. Ob Harvard oder INSEAD, der *MBA* der HSG kann sich heute mit den Angeboten bester Ausbildungsstätten messen.

Rolf Dubs steht noch an der Ausbildungsfront und pflegt Dinge, die unter seinen Händen eine ganz besondere Ausprägung erhalten. Ich denke hier etwa an das Gebiet der *Corporate Governance*, wo ja eine stärkere Besinnung auf die europäischen Wurzeln nötig ist. In der unternehmerischen Welt wird über diese Fragen gesprochen, weil das geltende Recht, etwa

---

<sup>1</sup> Rolf Dubs, 1987, Volkswirtschaftslehre, Eine Wirtschaftsbürgerkunde für Mittelschulen und zum Selbststudium, 5 ed., Bern, Stuttgart: Verlag Paul Haupt, p. 11

die Bestimmungen des Aktienrechtes über die Aufgaben und Kompetenzen von Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten, den aktuellen "Bedrohungen" nicht mehr entspricht. Es wird offenbar immer schwieriger, spezifischen unternehmerischen Situationen mit einem fest definierten System der Berichterstattung und Kontrolle wirksam zu begegnen. Das Ungenügen von Rechnungslegungsstandards (z.B. IFRS oder GAAP) hat nicht nur mit dem Verhalten des Managements, sondern auch mit der Differenzierung von Technologien und Produkten zu tun.

### **Mentor der Berufsbildung und der Fachhochschulen**

Rolf Dubs ist ein kompromissloser Verfechter der dualen Ausbildung, aber auch ein anspruchsvoller Berater und Schiedsrichter, wenn es um politische Auseinandersetzungen geht. Er entlarvt Interessenbindungen und verdeckte Ideologien.

Seit der Zeit der Technika, der HTL und HWV, kümmert er sich mit Beharrlichkeit und weitem Blick um diesen speziellen Bereich der Tertiärausbildung. Das alte BIGA und das neue BBT konnten auf seine Dienste zählen, und eine grosse Zahl von Exekutivpolitikern und -politikerinnen hörte und hört noch auf seinen Rat. Doch Rolf Dubs ist beileibe kein einfacher Gutachter, keine Schönschreiber für jene, die ihre vorgefassten Meinungen einfach elegant verpackt haben möchten...

Die Eidg. Fachhochschulkommission (EFHK) konnte splendid über Wissen und Können von Rolf Dubs verfügen. Seit Beginn dabei, wirkte er bis letzten Herbst mit hoher Präsenz auch als Büromitglied mit. Von den vielen wichtigen Impulsen, die von ihm ausgingen, möchte ich hier zwei bedeutende Beispiele anführen:

- die wissenschaftliche Leitung der *Peer Review*, ein hochschulpolitischer und organisatorischer Grossanlass,
- die Erarbeitung des sogenannten *Blueprint Master*, einer konzisen Entscheidungshilfe im Zusammenhang mit der Einführung von Fachhochschul-Masterstudiengängen..

Beide Beiträge haben weit über die Kommission und die traditionellen nationalen Hochschulgremien hinaus Beachtung gefunden. Sie zeugen einerseits von den hohen Qualitätsansprüchen, zum andern von den praktischen Führungsfähigkeiten dieser ausserordentlichen Persönlichkeit. Im Rahmen der Peer Review beugte sich Rolf Dubs über rund zweihundert Fachhochschul-Diplomstudiengänge – war ein aktiver Chef der vielen Peers und verlor trotzdem nie den Überblick. Ich erinnere mich gerne an die lebendigen, manchmal auch kontroversen Auseinandersetzungen, die wir bei der Behandlung der einzelnen Gutachten und Anträge führten.

### **Exkurs: Umsetzung der Bologna-Prozesses in eine falsche Richtung?**

Mit dem *Blueprint Master* zeigt Rolf Dubs unter anderem auf, welche anspruchsvollen Führungs-, Curriculum- und Kapazitätsvoraussetzungen das neue Masterkonzept (übrigens nicht nur an den Fachhochschulen) besitzt. Ich sehe im Hinblick auf die praktische Umsetzung erhebliche politische und administrative Risiken aufscheinen, die wohl noch nicht überall als solche realisiert werden. Der Bologna-Prozess führt namentlich auf der Stufe der Masterausbildung (ähnlich wie bei der Einführung von *Graduate Schools*) zu einem Profilierungs-

zwang – zur Bereitschaft, sich einem breitem Wettbewerb zu stellen und nicht bloss das bestehende Angebot zu arrondieren.

Jene, die dies nicht wollen, überdehnen die Mobilitätsforderung und versuchen, die an sich gut gemeinten europäischen ESG-Kriterien – z.B. über die Akkreditierungsverfahren – zu einer eigentlichen Aussensteuerung der Hochschulen zu benutzen. Der Bologna-Prozess muss indessen als qualitative Reform verstanden<sup>2</sup> und mit einer deutlichen Profilierung gekoppelt werden. Die „Soll-Bruchstelle“ für die Mobilität ist der Bachelor-Abschluss, was nicht ausschliesst, dass eine einzelne Hochschule innerhalb des Bachelor- oder Masterstudiums einen Wechsel an eine andere Institution ermöglicht und planerisch durch spezifische Kooperationen vorbereitet. Eine zurzeit in Deutschland laufende Diskussion zeigt, dass jene Kreise, die das Studium in alter egalitärer Weise vereinheitlichen wollen, die Selbständigkeit der Module und die ungehinderte studentische „Zirkulation“ als Hebel benutzen wollen. Dass Hochschulen etwa forschungsgetrieben eigene Akzente setzen wollen oder neben den Ausweisen über das Absolvieren eines Moduls auch übergreifende Massnahmen zur Beurteilung des Studienerfolges vorsehen, will diesen Leuten nicht in den Kopf. Hochschulen sind keine Selbstbedienungsläden, in denen eine vollständig frei gewählte Shopping List abgearbeitet wird. Wer Studiengänge gestaltet, positioniert sich, *nolens volens*, inhaltlich, wissenschaftlich und nimmt eine Gesamtverantwortung wahr, die Ausrichtung und Verträglichkeit aller angebotenen Module betrifft.

Rolf Dubs und ich waren uns darüber einig, dass zur unverzichtbaren Vermittlung beruflicher Qualifikation auch eine sorgfältige Förderung der Wissensgrundlagen gehört. Zu frühe, modisch bedingte Spezialisierungen von Bachelor-Studiengängen beinhalten – nicht nur bei den Fachhochschulen - die Gefahr, dass für die Berufspraxis und das Weiterstudium unentbehrliche Elemente (namentlich der Basiswissenschaften und der Sprachen) fehlen. Im Gespräch über das Konzept eines Master-Studienganges vernahm ich kürzlich, ein wichtiger Teil der Ausbildung diene eben dazu, die aus Zeitgründen auf der Bachelor-Stufe nicht vermittelten mathematisch-naturwissenschaftlichen Grundlagen nachzuholen. So gedreht, müsste Bologna längerfristig scheitern.

### **Helvetischer Gestalter**

Ob als internationaler Experte, als Universitätsrektor oder Verwaltungsrat einer global tätigen Unternehmungsgruppe: Rolf Dubs verleugnete seine Herkunft nie. Forschungserfolge und akademische Ehrungen freuten ihn, führt aber nicht zu einem Abheben, zu einer Distanzierung von Land und Leuten.

Dafür verdient Rolf Dubs uneingeschränkte Anerkennung. Als Erzieher und Gestalter blieb er letztlich einer unpräzisen, praktischen Bildungsidee verpflichtet.

Karl Schmid hat, aus einer andern Optik, mit der ETH-Rektoratsrede von 1954 auf diesen essentiellen schweizerischen Zug hingewiesen:

*"Es war viel weniger der Glaube an die Notwendigkeit technischer und naturwissenschaftlicher Studien an sich und ein Bekenntnis zu diesen Wirtschaftszweigen, was zum Polytechnikum führte, als die allgemeine Schulfreudigkeit jener Jahrzehnte und die Überzeu-*

---

<sup>2</sup> Vgl. S. Bieri, 2005, Gestufte Ausbildung an Hochschulen: inhaltliche Fragen lassen sich nicht ausblenden, Die Volkswirtschaft, Heft 7/8, pp. 59-62

*gung des Parlamentes von der Notwendigkeit und Wünschbarkeit, die Baumeister, Architekten, Ingenieure, Chemiker und Förster im eigenen Land gut ausbilden zu können. Das entsprach durchaus einem geradezu gesetzmässigen Wesenszug der Nation: Man plante keinen Vorstoss, keine Investition von Bundesgeldern in eine abenteuerliche Forschung; man wollte durch bessere Ausbildung das Bisherige besser machen.“<sup>3</sup>*

Wir wünschen uns, dass Rolf Dubs der Schweiz und ihrem Bildungssystem weiterhin zur Verfügung stehen möge. Und wir danken ihm für alles, was er unsern Institutionen während seiner langen Wissenschaftslaufbahn gegeben hat. In der „Einführung in die Managementlehre“ bezeichnet er Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Berechenbarkeit, Offenheit und Verantwortung als wesentliche Kennzeichen einer Unternehmungskultur<sup>4</sup>. Es sind diese Dubsschen Attribute, auf die wir nicht verzichten möchten.

---

Aarau, im Herbst 2005

---

<sup>3</sup> Karl Schmid, Werke, vol. 2, Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung, p. 197

<sup>4</sup> Rolf Dubs, Dieter Euler, Johannes Rüegg-Stürm, Christina E. Wyss (eds.), 2004, Einführung in die Managementlehre, vol. 1, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, p. 477