

Komplexes Gefüge

Die Hochschule als Koalition von Individuen und Anspruchsgruppen

| BIRGITTA WOLFF | **Ziele für Hochschulen zu entwickeln ist und bleibt eine Herausforderung für alle Beteiligten in Wissenschaft, Verwaltung und Politik: Unterschiedlichste Wünsche, Erwartungen und Forderungen stehen in einem dynamischen Spannungsverhältnis zueinander. Doch was können und sollten Ziele der Hochschulen überhaupt sein?**

Hochschulen haben Leitbilder und Hochschulentwicklungspläne mit sorgfältig ausformulierten Zielen. Diese sind in der Regel Resultat formalisierter Diskursprozesse in Gremien und darüber hinaus, zum Beispiel mit Ministerien. Häufig bleiben Zielbeschreibungen abstrakt, denn dann sind sie konsensfähig. Ihre Erreichung ist in der Abstraktheit schwer überprüfbar; die ganze Hochschule dann auch relativ schlecht „steuerbar“ – anders als ein Unternehmen, in dem sich Shareholder und Management konkrete Umsatz- und Marktanteilsziele vornehmen und deren Erreichung messen können. Warum geht das bei Hochschulen nicht?

Warum sind auch Zielvereinbarungen für Hochschulen oft vor allem als Anlass zu Diskursen, nicht aber als Steuerungsinstrument im engeren Sinne hilfreich?

Grund eins liegt in der Natur der Sache: Wenn wir in der Forschung vorher genau wüssten, was als Ergebnis herauskommen soll, könnten wir es

auch lassen – in der Wissenschaft arbeiten wir mit Zielen, die wir nicht planen können bzw. nicht planen wollen. Schließlich geht es um die ergebnisoffene Wahrheitssuche. Ergo hat die Exaktheit der Zielplanung Grenzen. Grund zwei liegt in der Verfassung des Wissenschaftssystems: Hochschulen agieren in einem komplexen Gefüge aus verschiedenen Anspruchsgruppen, und jede einzelne sieht sich ihrerseits wieder mit

»Es bilden sich Zielsysteme und Zielhierarchien, bei denen ständig Abwägungen und Priorisierungen ausgehandelt werden.«

zahlreichen internen und externen Anforderungen konfrontiert. Entsprechend vielfältig sind die Ziele, die die Akteurinnen und Akteure innerhalb der Hochschulen als Einzelne oder Gruppen auf den unterschiedlichen Ebenen verfolgen, und es bilden sich Zielsysteme und Zielhierarchien, bei denen ständig Abwägungen und Priorisierungen angesichts knapper Ressourcen ausgehandelt werden. Es lohnt der Versuch, sich daraus ergebende Spannungsfelder zu beschreiben, unter deren Einfluss die Zielverfolgungsprozesse von Hochschulen als Organisation stehen. So lästig Interessenvielfalt und -divergenzen als Quelle potenzieller Konflikte mitunter aus Sicht der Hochschulleitung erscheinen mögen, so sehr kann doch genau diese Vielfalt zugleich Quelle gesellschaftsdienlicher wissen-

schaftlicher Kreativität sein, von der die Hochschule lebt.

Wahrheitssuche und Bildung als Oberziele

Ein für Leitbilder beliebtes, abstraktes Oberziel ist die Suche nach Wahrheit. Geschützt vom Grundgesetz, das die Freiheit von Wissenschaft, Forschung und Lehre garantiert, sind Hochschulen Orte der Erkenntnis- und Wahrheitssuche. Diese Freiheit kommt durch bestimmte Merkmale qualifizierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zu, nämlich der Statusgruppe der Professorinnen und Professoren – also nicht allen. Dabei bezieht sich Freiheit

auf die gesamte Fächerbreite und -tiefe: von der Grundlagenforschung bis zum Anwendungsprojekt. Wissenschaftliche Erkenntnisprozesse brauchen die gesamte „Erkenntniskette“. Aus der grundsätzlichen Anwendungsintention ergibt sich das

zweite in der Regel unstrittige, typische Ziel des Leitbilds: die Vermittlung von Bildung. Wissenschaft will sich in der Gesellschaft als Problemlöserin wiederfinden. Dabei helfen die Studierenden als Multiplikatoren. Insofern werden Forschung und Lehre als komplementär gesehen (vgl. Wolff et al. 2022).

Bildung soll Menschen befähigen, als mündige und mitgestaltende Mitglieder zukunftsfähiger Gesellschaften zu leben. Bildung bedeutet Orientierungswissen; die Fähigkeit, eine Landkarte – bildlich für die Theorie – zu verstehen und zu nutzen, die andere als Orientierungshilfe womöglich über lange Zeiträume entwickelt haben. Für ganz viele Themenfelder in einer sich immer weiter ausdifferenzierenden Welt und Wissenslandschaft gibt es derartige Landkarten, ebenso wie es sich immer

AUTORIN



Foto: Michael Mutzberg

Birgitta Wolff ist Wirtschaftswissenschaftlerin und Rektorin der Bergischen Universität Wuppertal.

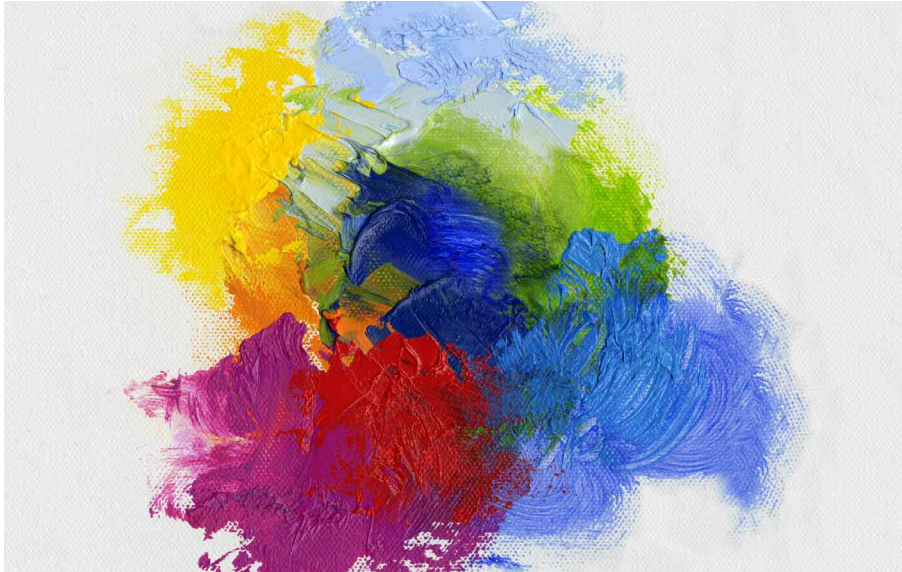


Foto: mauritius-images

wieder wandelnde wissenschaftliche Disziplinen gibt. Wissenschaftliche Tätigkeit bedeutet dann, auch neue Landkarten zu zeichnen und zum Test zu stellen. Wo aber kommen da Interessendivergenzen ins Spiel?

Begrenzte Ressourcen erzwingen Priorisierungen

Gäbe es Interessenkonflikte, wenn wir unbegrenzte Ressourcen hätten, einschließlich Zeit? Fakt ist, dass wir uns gefühlt ständig mit Fragen der „Ökonomisierung“, mit „Steuerungsimpulsen“ und einem forcierten Wettbewerb beschäftigen müssen (vgl. u.a. Winter 2012). Ressourcen jeglicher Art sind eben knapp und vielfach begehrt. Insofern konkurrieren Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit unterschiedlichen persönlichen Zielen und Ideen um knappe Ressourcen. Als Instrumente zum Umgang mit Knappheit von Ressourcen und dem Gestalten von Strukturen und Verfahren zum transparenten Abwägen der verschiedenen Ansprüche, je nach Informationsverteilung und Interessenlage zwischen den Akteurinnen und Akteuren, sind Wissenschaftsmanagement und Governance in den Fokus gerückt (vgl. Wolff & Jungwirth 2021; Wissenschaftsrat 2018).

Externe Anspruchsgruppen

Das Ganze geschieht unter Bedingungen, die geprägt sind von den von Landesregierungen und Landesparlamenten beschlossenen Regeln: insbesondere von Hochschulgesetzen und von Haushaltsbeschlüssen der Landtage. Sie definieren Möglichkeiten und Knappheiten und konfrontieren Hochschulen mit ihren eigenen, politischen Zielkon-

stellationen. Mal spiegeln diese die internen Hochschuldiskurse, häufig ergeben sich aber auch Spannungen, die wiederum in die Hochschule hineinwirken.

Hochschulen sind keine Polizeipräsidien oder Landesbaubetriebe: Eine direkte Weisungsbefugnis haben die Landesregierungen nicht. Dennoch gibt es Steuerungsinstrumente: Gesetze und Verordnungen, die Regeln der Finanzierung von Hochschulen, Förder- und Forschungsprogramme, Pakte, Zielvereinbarungen oder auch Adhoc-Maßnahmen und Absprachen, beispielsweise während der Coronapandemie. In Kombination mit immer bedeutender werdenden Bundesprogrammen – wie Exzellenzinitiativen oder Qualitätspakt Lehre – sowie der Drittmittelfinanzierung aus zahlreichen weiteren öffentlichen Quellen wird das Gefüge aus Geldströmen und Steuerungsansprüchen immer vielfältiger. Hinzu kommen nicht-staatliche Geldquellen, die ihrerseits unter jeweils bestimmten Programmatiken und Bedingungen erschlossen werden und entsprechende Berichtspflichten auslösen.

Unmöglichkeit vollständiger Autonomie?

Vollständige Autonomie wäre erst dann gegeben, wenn Hochschulen auch finanziell unabhängig wären – in Deutschland kaum vorstellbar. Die faktische, auf den ersten Blick schwer durchschaubare Gemengelage von Ansprüchen und Interessen führt mitunter zu einer Mischung aus Zielwirrwarr und Entscheidungsblockaden (vgl. Schimank 2001, S. 224). Aber sind Hochschulen Marionetten der Landesregie-

rungen und -parlamente oder anderer Geldgeberinnen und Geldgeber?

Nein: Als demokratisch legitimierte Sachwalter der steuerzahlenden Finanziere der Hochschulen ist es Aufgabe von Politik, gewählte Priorisierungen in die Hochschulen zu tragen. Die Hochschulen, die sich von der Gesellschaft finanzieren lassen, sollen auch dieser nützen. Dafür erhalten sie ein enormes Maß an Freiheit und finanzieller Verlässlichkeit. Das „Dienen“ gegenüber der Gesellschaft ist also Bedingung der Freiheit der Wissenschaft. Zugleich ist die Freiheit der Wissenschaft Bedingung der Nützlichkeit von Wissenschaft für die Gesellschaft – genau deshalb ist sie grundgesetzlich geschützt.

Smarter Ressourceneinsatz, smarte Governance

Durch ein hohes Maß an finanzieller und inhaltlicher Freiheit bleibt Hochschulleitungen und den Akteurinnen und Akteuren der Wissenschaft also ein immenser Spielraum. Sie können die eigenen Ansprüche und Ziele verfolgen, haben aber ebenso die Verantwortung, diese im Austausch mit der Gesellschaft und den für sie Handelnden immer wieder zu reflektieren, zu hinterfragen, zu kommunizieren und zukunftsorientiert weiterzuentwickeln. Dabei bedeutet die Führung wissenschaftlicher Einrichtungen mehr Überzeugungsarbeit als Anweisung (vgl. Sack 2019); es bedeutet, ein sinnstiftendes gemeinsames Narrativ zu bieten, und die Freiheit, unter diesem Narrativ jeweils eigene Ziele zu verfolgen.

Keine Freiheit ohne Verantwortunglichkeit

Die Hochschulen haben die Freiheit, die an sie herangetragen und in ihnen wirkenden Ziele zu erkennen und zu sortieren und sie im Interesse des strategischen Profils und der wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit der Hochschule zu priorisieren und ressourcenschonend zu verfolgen. Zukunftsorientiert und verantwortlich zu handeln heißt dabei, den Diskurs mit der Gesellschaft zu suchen und diesen nicht als Beschränkung, sondern als Bereicherung und Möglichkeit zu betrachten, Gesellschaft mitzugestalten. Ein Geben und Nehmen auf hoher Vertrauensebene: Die Landkarten der Wissenschaft werden dann besonders geschätzt, wenn die Menschen verstehen, dass sie ihnen auch für ihre persönlichen Ziele helfen.