

Das Leitbild der „unternehmerischen Hochschule“ hat ausgedient: Hochschulpolitische Impulse aus Baden-Württemberg

Mit der grün-roten Regierung zeigt sich in dem politisch seit 60 Jahren bürgerlich-konservativ geprägten Bundesland Baden-Württemberg eine hochschulpolitische Trendwende, die den Kritikerinnen und Kritikern der unternehmerischen Hochschule neuen Auftrieb geben dürfte. Hier kommt es nun darauf an, die sich neu eröffnende Chance zu ergreifen und diese weder durch nostalgische Rückkehr-Illusionen zu verspielen noch durch mangelnde Flexibilität, weitgehend folgenlos, vorbeiziehen zu lassen.

Im Oktober 2013 erklärt die seit 2011 als Wissenschaftsministerin amtierende Theresia Bauer: „Hochschulen tragen eine besondere Verantwortung für die Gesellschaft. Sie brauchen *Freiheit*, um *kreativ und innovativ* sein zu können.“ Weiter heißt es: „Hochschulen sind *keine Unternehmen* ... diese Vorstellung hat nie zu unseren Hochschulen gepasst.“¹ Vorgesehen sind innerhalb der Hochschulen u.a. eine verbesserte Zusammenarbeit der Gremien, mehr Transparenz sowie eine stärkere Beteiligung der Hochschulmitglieder an hochschulpolitischen Entscheidungen im Zusammenhang der neu zu justierenden Leitungsstrukturen. Zugleich soll die *Autonomie der Hochschulen* gestärkt werden.

Mit dem im Frühjahr kommenden Jahres in Kraft tretenden *Landeshochschulgesetz* wird, historisch gesehen, ein Meilenstein gesetzt, der, so lässt sich vermuten, mittel- und langfristige Auswirkungen auf die Hochschulen in anderen Bundesländern haben wird. Deshalb kommt es nun darauf an, diese Chance nicht zu verspielen. Doch wie sollte in dieser politisch brisanten Situation vorgegangen werden?

Das Argument, dass die seit den 1990er Jahren in die deutschen Universitäten hineingetragene Unternehmenskultur vielen Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern bis heute ‚fremd‘ geblieben sei, dürfte kaum tragen, solange mit z.T. mangelnder Flexibilität und den ‚Sachzwängen‘ der Massenuniversität gekontert werden kann. Auch der Rückbezug auf deutsche oder europäische Traditionen oder die (nach 1968 und der Bologna-Reform) neuerliche Forderung nach einer radikalen „Kehrtwende“ (diesmal: als Abkehr von betriebswirtschaftlichen Organisationsformen) dürften für eine künftige Neupositionierung nicht hinreichend sein.

Die im Folgenden gegebenen Denkanstöße indizieren eine in dieser Situation angeratene Offenheit für einen länger währenden und behutsam umzusetzenden Prozess, dessen Motor wieder verstärkt die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer selbst sein müssen. Deren begründeter Autonomiestatus wird ebenso wichtig sein wie auch die zukünftige Umsetzung des institutionell vorgegebenen Bildungsauftrags. Denn:

(1) *Universitäten müssen ‚vital‘ sein und stets das ‚richtige Maß‘ finden.* Forschung und Lehre sollten durch größtmögliche Freiheit, Kreativität und Innovation inspiriert sein. Übermäßige Bürokratisierung, Beschleunigungsdruck sowie allzu zeitaufwändige Rechtfertigungszwänge der eigenen Tätigkeit sind wohl kaum der richtige Weg, um den Besonderheiten von Hochschulen als einer (Ideal-)Gemeinschaft gleichberechtigter Suchender und Fragender gerecht zu werden.

(2) *Universitäten leben vom partizipatorischen Miteinander.* Forschung und Lehre sind mit der Entwicklung dialogischer Lern- und Bildungskulturen verbunden. Topdown-Direktiven entlang hochformalisierter Kriterienkataloge scheinen hier ebenso wenig förderlich zu sein wie beispielsweise die Nichtanerkennung der bottom-up zu leistenden hochschulpolitischen Gremienarbeit.

(3) *Universitäten stellen Irritationen bereit.* Forschung und Lehre sind mit der Irritation von Routinen verbunden. Sie dienen der Beunruhigung, dem Zögern und Zweifeln innerhalb der Kommunikationsgemeinschaft von Lehrenden und Lernenden und nicht der Hervorbringung möglichst angepasster Verhaltensweisen. Solchermaßen sind die „heimlichen Lehrpläne“ sowie die implizit sozialisierende Funktion des jeweils geltenden Regelwerks stets mit zu be(ob)achten.

(4) *Universitäten sind ‚anders‘.* Sie wissen um die Bedeutung einer qualitätsentwickelnden Adressatenorientierung, ohne sich den Mechanismen des Marktes zu unterwerfen. Sie anerkennen Leistungen in Forschung und Lehre auch jenseits des wissenschaftlichen Mainstream und definieren ihr „Outcome“ entlang eigener, dialogisch zu spezifizierender Kriterien. Eine nach fremdgesteuerten, politisch opportunen Kriterien erfolgende Vergabe von (Forschungs-)Geldern wie auch eine durch hochschuldidaktische Vorgaben nivellierte Lehre passt hierzu nicht.

(5) *Universitäten liefern reflektierte Korrektive* zu einseitigen gesellschaftlichen Prozessen. Sie weisen über das Bestehende hinaus und erfüllen ihren Bildungsauftrag erst in der Benennung und Verbreitung solchermaßen (selbst-)kritischer Theorieansätze und Forschungsleistungen. So gesehen hat Wissenschaft die Funktion eines unbequemen und eben nicht „zeitgemäßen“ Teilsystems der Gesellschaft.

(6) *Universitäten bringen Visionen hervor.* Sie generieren ein für eine humanere Zukunft wegweisendes, sich selbst in seinen Wahrheitsansprüchen stets relativierendes, weil reflektiertes Wissen. In diesem Zusammenhang greifen sie die aus unterschiedlichen Wissenschaftsperspektiven seit Jahren formulierte Kritik an einseitigen Wachstumsstrategien und einem linear auf (Steuerungs-)Technik(en) setzenden Umgang mit Menschen und den Ressourcen dieser Erde auf. Ein verabsolutierendes, auf Effektivitäts- und

Effizienzsteigerung ausgerichtetes Denken und Handeln innerhalb der Wissenschaft steht hierzu im Widerspruch.

Zur Umsetzung des institutionellen Bildungsauftrags werden neue Formen der Arbeitsteilung erforderlich sein, die eine wechselseitige Anerkennung der Aufgaben von Hochschullehrerinnen und -lehrern sowie der Hochschulleitungen beinhalten. Dazu gehört: (a) die Konzentration der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer auf ihre Kernaufgaben in Forschung und Lehre und (b) die Konzentration der Hochschulleitungen auf ihre zentrale Funktion als Dienstleister der Institution, deren Kernaufgaben die wirtschaftliche Steuerung der universitären Institution (u.a. mit dem Ziel des flexiblen Ressourceneinsatzes sowie der Verbreiterung der Finanzierungsbasis) umfasst. Ein prinzipielles Verständnis für die hier skizzierten Besonderheiten der Universitäten auf Seiten der Hochschulleitungen wie der Hochschulräte ist unabdingbar.

Die zu initierende Entwicklung wird einen größeren Spagat erfordern, ein „Dennoch“, das sich über das Bestehende erhebt und dem Anders- und Weiterdenken einen neuen Stellenwert gibt. Das Primat eines – stärker als bisher über Arbeitsteilung, Aufgabenkonzentration und wechselseitige Anerkennung zu gestaltenden – *Sowohl-als-auch* entspricht wiederum einem Bildungsverständnis, welches anstelle traditionell überhöhter Denkfiguren gerade die Widersprüchlichkeit von Bildung und das Aushalten-Müssen eben dieser Widersprüchlichkeit ins Zentrum stellt: Bildung als das empirisch Vorfindbare („Bildung geschieht“) wie auch dessen Negation („Bildung impliziert Kritik“).

Stroß, A.M.: Die ‚Wissensgesellschaft‘ als bildungspolitische Norm? Anmerkungen aus erziehungswissenschaftlicher Sicht. In: Sozialwissenschaftliche Literatur Rundschau 42, 2001, Heft 1, S. 84-100.

Stroß, A.M.: Der Bildungsbegriff im 21. Jahrhundert. Zwischenbilanz zu einer Denkfigur. In: Bernstorff, F./Ledl, A./Schlüter, S. (Hrsg.): Kontextualisierungen. Festschrift für Alfred Langewand zum 60. Geburtstag, Berlin 2010, S. 243-257.

Über die Autorin:

Annette M. Stroß ist nach ihrer Habilitation an der Humboldt-Universität zu Berlin 1999 und einer Professur für Allgemeine Pädagogik 2000-2008 an der Universität Vechta seit 2008 als Professorin für Allgemeine Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Gesundheitsbildung an der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Bildungstheorien, pädagogische und medizinische Wissenschafts- und Professionalisierungsgeschichte sowie Gesundheitspädagogik.



¹ <http://mwk.baden-wuerttemberg.de/service/pressemitteilungen/presse-detailseite/neues-landeshochschulgesetz-verantwortung-und-vertrauen-als-leitideen/> [letzter Aufruf: 1.11.2013]; Hervorhebungen: A.S.