

Die Profilbildung im Kontext der
New Public Governance führt zu einer
verstärkten Transformationsorientierung
der Wissenschaft, die allerdings
mehr den einzelnen Wissenschafts-
organisationen zugutekommt
als der Institution Wissenschaft

Michael Hölscher

Abstract

Weiterentwicklungen des New Public Managements betonen eine verstärkte Orientierung an Werten im Bereich ihrer Governance. Hierdurch werden Fragen des Transfers, des Gesellschaftsbezugs und der Transformation im Hinblick auf die *grand challenges* virulent. Allerdings besteht die Gefahr, dass sich eine damit einhergehende Profilbildung primär stärker an den Zielen der jeweiligen Hochschulorganisationen (zum Beispiel: Erhöhung der Studierendenzahl, zusätzliche Drittmittelinwerbungen, wachsende regionale Relevanz) orientiert als an der grundlegenden Idee beziehungsweise Aufgabe der Institution Wissenschaft, die mit Luhmann als „Wahrheitssuche“ beschrieben werden kann.

Erläuterung

Hochschulen spielen in der heutigen Wissensgesellschaft eine herausragende Rolle. Sie sind sowohl über die Forschung für die Entwicklung von Innovationen zuständig als auch über die Lehre für die Bildung der kommenden Generationen. Dabei werden aus verschiedenen Richtungen teils heterogene Ansprüche gestellt. Die Wirtschaft setzt zum Beispiel auf ökonomisch verwertbare Innovationen und in der Lehre auf *employability*. Die Gesellschaft fordert dagegen soziale Innovationen und die Erziehung zum mündigen Bürger beziehungsweise zur mündigen Bürgerin. Aufgrund ihrer zentralen Stellung im Innovationsystem wird zudem ein immer stärkerer Fokus auf den Transfer beziehungsweise den Wissensaustausch als „dritter Mission“ gelegt. Hochschulen, so die Forderung sowohl von innen als auch von außen, sollen ihren Beitrag zur Lösung der *grand challenges*, wie etwa Klimawandel, Migration und Demografie, liefern, und zwar zunehmend.

Damit sie diesen verschiedenen und steigenden Ansprüchen optimal gerecht werden können, waren die Hochschulen in den letzten zwanzig Jahren immer wieder diversen Reformen ausgesetzt. Ein wichtiger Ansatzpunkt war hierbei ihre Governance. Im Sinne von Clarks berühmtem Dreieck geht es unter anderem darum, die Einflussstärke von Markt, Staat und interner Selbststeuerung durch die Wissenschaft auszutarieren. Besonders einflussreich war in vielen Ländern Europas

(und darüber hinaus) das Konzept des New Public Management. Seine Leitideen orientieren sich stark am Management im privaten Sektor und setzen unter anderem auf eine unternehmerische Steuerung mit nur geringer Beteiligung des Staates, eine starke Outputkontrolle und „Kunden“-Orientierung sowie eine Nutzung von (Quasi-)Märkten und Wettbewerb.

Hochschulen sind allerdings aus verschiedenen Gründen sogenannte „spezifische“ Organisationen: Sie sind zum Beispiel Professions- beziehungsweise Expertenorganisationen, daher intern nur lose gekoppelt, schwierig zentral zu steuern und auch im Hinblick auf ihre Ziele und die Methoden zur Erreichung derselben uneindeutig. Das New Public Management-Modell ist in den letzten Jahren immer stärker in die Kritik geraten, da es vor diesem Hintergrund teilweise negative, nicht intendierte Nebenwirkungen produziert (zum Beispiel: die sogenannte Salamtaktik im Hinblick auf Publikationen, wenn die Anzahl der Publikationen „vergütet“ wird).

Neuere Ansätze betonen deshalb wieder stärker die akademische Selbststeuerung. Wilkesmann (2019, 132), mit Bezug unter anderem auf Laloux, spricht etwa von der „evolutionären“ Organisation, die die interne Differenzierung der Wissenschaften ernst nimmt und stark auf die Selbstführung einzelner Segmente setzt, die auf der Basis von Informationen und Moderation koordiniert werden. Intensiv werden auch Ansätze einer „Wertebasierten Governance“ (Jungbauer-Gans et al. 2023) diskutiert. Ihr Ziel ist es, über entsprechende Instrumente

die oben erwähnten gesellschaftlichen Ansprüche beziehungsweise Werte in das Handeln der Hochschulen zu integrieren. „Aktuelle Ansätze sehen Hochschulen als einen Prototyp evolutionärer Organisationen aus sich selbst steuernden, intrinsisch motivierten Teams, die sich ganzheitlich einbringen und auf diesem Wege responsiv gegenüber gesellschaftlichen Werten werden“ (Jungbauer-Gans et al. 2023, 59).

Diese Entwicklung, so die hier vertretene These, ist mindestens ambivalent. Hochschulen sind sowohl (globale) Institutionen (einer gewissen Idee folgend und die *rules of the game* vorgebend) als auch (spezifische) Organisationen (die konkreten Manifestationen dieser Idee). Als Institutionen ist ihre Aufgabe, mit Luhmann gesprochen, die Produktion von „Wahrheit“, und zwar unabhängig von Werten. Als Organisationen sind sie dagegen eingebunden in zum Beispiel nationale Gesetzesrahmen und Interessen, lokale Netzwerke et cetera (siehe zum Beispiel Hölscher, Marquardt 2022). Diese nationalen und regionalen Kontexte spielen insbesondere für Fragen des Transfers eine zentrale Rolle, da er häufig auf entsprechende Interessen ausgerichtet ist. New Public Management, aber auch die neue „Wertebasierte Governance“ stärken dabei vor allem die Rolle der Organisation.

Die Orientierung an den gesellschaftlichen Werten, aber auch an aktuellen politischen Prioritäten, führt zu einer zunehmenden Transferorientierung der Hochschulen. Durch die Betonung von, beziehungsweise Fokussierung auf, bestimmte Werte und gesellschaftli-

che Herausforderungen ist zudem eine verstärkte Profilbildung möglich. Es ist allerdings darauf zu achten, dass die Hochschulen „dabei aber weder zu einer Werkbank der Wirtschaft oder zu Erfüllungsgehilfen gesellschaftlicher Strömungen werden“, wie es in der Ankündigung zum University Dialogue Krems 2024 heißt. Diese Gefahr droht, weil die Hochschulen als Organisationen darauf angewiesen sind, ihre Ressourcen gegenüber ihrer Umwelt immer stärker zu sichern und zu rechtfertigen. Als Organisationen sind sie deshalb, so die Behauptung, primär an Drittmitteln, Publikationen beziehungsweise Zitationen, guten Rankingergebnissen et cetera interessiert, nicht unbedingt an guter Wissenschaft – zumindest in dem Maße, in dem in der „Werte-basierten Governance“ gesellschaftliche Werte Priorität vor den Werten der einzelnen Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen besitzen.

Es ist deshalb bei der Einführung einer „Werte-basierten Governance“, die im Prinzip sicher sinnvoll sein kann, auf mindestens zweierlei zu achten:

1. dass im Wechselspiel von *bottom-up* und *top-down* Willensbildung in den Hochschulen der ersteren eine gewisse Priorität eingeräumt wird, sodass sich das „Ethos der Wissenschaft“ (Merton) gegenüber äußeren Ansprüchen behaupten kann. Dies ist Aufgabe der Hochschulleitungen;
2. dass auch auf der Ebene der Akademiker und Akademikerinnen, die sich im Rahmen der „evolutionären Organisation“ als Individuen ganzheitlich einbringen

sollen, eine klare Unterscheidung zwischen einer wissenschaftlichen und einer gesellschaftlichen Perspektive und Herangehensweise getroffen wird. Dies ist Aufgabe der wissenschaftlichen Sozialisation des wissenschaftlichen Nachwuchses.

Wichtige Aufgabe der Hochschulen und ihrer (akademischen) Selbstverwaltung wird es in Zukunft sein, die verschiedenen Ansprüche von Organisation und Institution und von wertebasiertem Transfer und unabhängiger Wahrheitssuche sinnvoll auszutarieren.

Literatur

Michael HÖLSCHER, Editha MARQUARDT, „Organisationen und Orte der Wissenschaft“, in: David KALDEWEY (Hg.), *Wissenschaftsforschung*, Berlin–Boston 2023, 93–111.

Monika JUNGBAUER-GANS, Anja GOTTBURGEN, Bernd KLEIMANN, „Wertebasierte Governance in Hochschulen und Wissenschaft“, in: *Beiträge zur Hochschulforschung* 45, Band 1, 2023, 44–65.

Uwe WILKESMANN, *Methoden der Hochschulforschung. Eine methodische, erkenntnis- und organisationstheoretische Einführung*, Weinheim 2019.