

Hgg. von
Günther R. Burkert,
David F. J. Campbell,
Attila Pausits,
Sina Westa

Zukunft. Hochschulen. Governance. Kremser Thesen



Passagen Verlag

Kremser Thesen

Herausgegeben von
Günther R. Burkert,
David F. J. Campbell,
Attila Pausits,
Sina Westa

Hgg. von
Günther R. Burkert,
David F. J. Campbell,
Attila Pausits,
Sina Westa

Zukunft. Hochschulen. Governance.

Kremser Thesen

Passagen Verlag

Inhalt

Von der Transformation der Governance und der Governance der Transformation <i>David F. J. Campbell, Sina Westa, Attila Pausits</i>	9
Keine Transformation ohne Governance <i>Irina Nalis</i>	15
Wer Governance will, darf sie nicht nur für schlechte Zeiten bestellen <i>Peter-André Alt</i>	21
Ein Pluralismus von Governance in der Governance ist wichtig, um Universitäten und die Hochschulsysteme in der Entwicklung „nach dem New Public Management“ nachhaltig und innovativ zu unterstützen <i>David F. J. Campbell</i>	29

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

Michael Hölscher

35

Zur Governance sinkender Studierendenzahlen – Das Ende der Massenuniversität: individuelle Zielvereinbarung statt globaler Vermessenheit

Günther R. Burkert

41

„Strategischer Rahmen“ an Stelle von „Strategie“: Universitäre Governance muss perspektivenreicher gedacht werden, um strategische Ziele mit universitärer Autonomie wirksam zu verbinden

Friedrich Faulhammer, Stefan Sagl

49

Hochschulbildung wird zum lebenslangen Prozess. Aus zertifizierten Bausteinen lebenslanger akademischer und beruflich-praktischer Bildung bildet sich ein individuelles Kompetenzportfolio heraus

Frank Ziegele

57

Zukünftige Hochschulgovernance muss durch eine Synthese aus erweiterten analytischen Fähigkeiten und verstärkter menschlicher Orientierung charakterisiert sein, um den Anforderungen einer sich stetig wandelnden Bildungslandschaft gerecht zu werden

Attila Pausits

63

Die Digitalisierung ist ein technisch-sozialer Transformationsprozess, der einen grundlegenden institutionellen Wandel auslöst, so auch für Hochschulen. Sie bedürfen für die Leistungserbringung neuer organisationaler Strukturen und einer neuen Governance

Otfried Jarren

71

Die Integration von Technologie in die Bildung transformiert das Lernen und Lehren. Eine Verschiebung von traditioneller Wissensvermittlung hin zu interbeziehungsweise transdisziplinärer Lehre fördert vernetztes Denken und ermöglicht zur Gestaltung unserer digitalen Gesellschaft

Peter Parycek

79

Die KI transformiert die Wissenschaft
und ihre Governance und wird
diese in Zukunft revolutionieren, wenn
nicht sogar evolvieren

Sina Westa

85

Der Mensch als „verletzliches Wesen“.
Die Folgen für die akademische
Diskussionskultur und freie Debatte

Maria-Sibylla Lotter

93

Zur Reihe

99

Von der Transformation der Governance und der Governance der Transformation

*David F. J. Campbell, Sina Westa,
Attila Pausits*

Die Grundidee zu diesem Buch ist, einen konzeptionellen Raum aufzubauen, der sich mit Hochschulen und deren Governance beschäftigt. Dazu wurden Autorinnen und Autoren eingeladen, Thesen zu entwickeln und zur Diskussion zu stellen, die sich mit der Transformation der Governance und der Governance der Transformation beschäftigen. Es entstand eine „Thesen-Wolke“ darüber, wie sich Hochschulsysteme entwickeln, was die besonderen Herausforderungen sind, welche Problemlösungen angedacht werden können und wie sich diese mit innovativer Governance umsetzen lassen. Die Thesen möchten sich als Anregungen für die Diskurse und Narrative zu den Hochschulen verstehen.

Der Thesenband über die Hochschulen skizziert damit auch einen intellektuellen Rahmen für den University Dialogue Krems. Der University Dialogue Krems ist ein Gesprächs- und Dialogforum über Hochschulen, der als Veranstaltung zum ersten Mal am 5. September 2024 stattfand. Organisiert wird der University Dialogue Krems von der Universität für Weiterbildung Krems (UWK), ihrem Rektorat, dem Department für Hochschulforschung, dem Zentrum für Hochschulgovernance

und Transformation sowie der DLE Kommunikation und Wissenschaftsredaktion. Getragen wird der University Dialogue Krems von einer breiten Community. Dem Rektor der Universität für Weiterbildung Krems, Herrn Mag. Friedrich Faulhammer, soll für seine Unterstützung dieses Dialogforums ein besonderer Dank ausgesprochen werden.

Das neugeschaffene Zentrum für Hochschulgovernance setzt sich mit Fragestellungen zur Governance von und an Hochschulen auseinander und sieht sich als Förderer eines „Pluralismus von Governance“. Solch ein Pluralismusverständnis erscheint als notwendig, um die nachhaltige Entwicklung von Hochschulsystemen entsprechend begleiten zu können. Qualität, Kreativität, Innovation und Wissensdemokratie werden dabei als wichtige Referenzen für die Hochschulen gesehen.

Ein Schlagwort des University Dialogue Krems lautet: Navigating Future Universities. Diese gedankliche Formel wurde von Stefan Sagl und Rainer Hauptmann (UWK, DLE Kommunikation und Wissenschaftsredaktion) entwickelt und bringt zum Ausdruck, inwiefern der fortlaufende Diskurs hier der Weg ist, entlang dessen wir weiter diskutieren werden.

Abschließend möchten wir allen Autorinnen und Autoren und all unseren Freundinnen und Freunden den Dank dafür aussprechen, dass dieser Thesenband über die Hochschulen, deren Entwicklung und Governance hier vorgestellt werden kann.

Die Thesen eröffnen diverse Perspektiven auf Governance sowie aktuelle und zukünftige Themen, welche

diese beeinflussen beziehungsweise beeinflussen könnten. Dabei bewegen sich die Thesen zwischen theoretischen Betrachtungen von Governance-Systemen ganz allgemein über ganz spezifischen Länder- und Universitätsbeispielen bis hin zu brennenden Themen dieser Zeit, wie etwa der Digitalisierung und der Vulnerabilität des Menschen. Der erste Block an Thesen befasst sich mit der Governance von Hochschulen und verschiedenen Governance-Modellen mit einem Fokus auf Prozesse der Transformation. Irina Nalis eröffnet diesen Thesenband mit dem Ruf nach einem Paradigmenwechsel von *change by disaster* hin zu einem proaktiven *change by design* in der Gestalt eines kooperativen Governance-Designs, welches fähig ist, Mehrdeutigkeiten und Komplexität zu ertragen. Peter-André Alt greift den Diskurs auf und beleuchtet insbesondere die Rolle der Universitätsleitung. Er plädiert anhand der beispielhaften Situation in Deutschland für größere Handlungsspielräume für Universitätsleitungen jenseits des Krisenmanagements. Die Hochschulleitung sieht er dabei als „Vordenker“ in einem partizipativen Prozess. David Campbell plädiert in seiner These für einen Pluralismus von Governance in der Governance und für die Etablierung von Lernprozessen zwischen verschiedenen Governance-Ansätzen. Er stellt drei Positionen zur Diskussion: die Kombination von Governance-mit-Governance, das Lernen-von-Lernen in der Governance und die eigene Governance für jede Hochschule. Michael Hölscher diskutiert in seiner These insbesondere die Weiterentwicklung des

New Public Managements durch eine verstärkte Orientierung an Werten. In diesem Kontext sieht er den Balanceakt zwischen verschiedenen Ansprüchen an die Hochschulen und einer unabhängigen Wahrheitssuche als eine große Herausforderung für die akademische Selbstverwaltung. Nicht nur externe Ansprüche an Universitäten, sondern auch Veränderungen in der Studierendenpopulation können ein Anreiz und eine Chance sein, kreativ über neue Governanceformen nachzudenken, wie Günther Burkert in seiner These erläutert. Er plädiert für einen Schwenk von der Massenuniversität zu einer Qualitätsuniversität, in der wieder Raum für das Streitbare, das Konfliktreiche und das Widerborsige geschaffen wird. Ein ganz konkretes Beispiel, wie Governance und strategisches Management in der Praxis aussehen können, bieten Friedrich Faulhammer und Stefan Sagl mit ihrer These. Sie zeigen auf, wie der schwierige Spagat zwischen Strategie und Autonomie von Universitäten durch die prozesshafte Entwicklung eines „Strategischen Rahmens“ gelingen kann.

Der zweite Block an Thesen befasst sich mit Veränderungen in der Hochschulbildung und Forschung, die sich wiederum auf die Governance auswirken beziehungsweise ganz konkrete Governanceantworten fordern. Frank Ziegele eröffnet diesen mit einem Diskurs zur Hochschulbildung als lebenslangen Prozess. Dabei entwirft er beispielhafte Wege für die Zukunft von Hochschulen, wie zum Beispiel ein Modell, in dem akademische Bildung und Weiterbildung unter einem Dach vereint sind, oder auch Hochschulen mit einem

Fokus auf das Coaching von Studierenden im Sinne einer lebenslangen Lernbegleitung. Im Mittelpunkt steht dabei ein flexibler Prozess, der sowohl Studierenden als auch Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen eine selbstgesteuerte Gestaltung ihrer Bildungs- und Berufswege ermöglicht. Attila Pausits nimmt die Herausforderungen für die Governance durch eine sich stetig wandelnde Bildungslandschaft näher in den Blick. Er bezieht sich dabei insbesondere auf die Ära der Information und der Technologie und plädiert für eine zukünftige Hochschulgovernance, die technisch versiert ist, aber auch menschliche Dimensionen stärkt. Otfried Jarren greift das Thema der Digitalisierung in Form eines technisch-sozialen Transformationsprozesses und dessen Auswirkungen auf die Hochschulgovernance auf. In seinen Erläuterungen gibt er Einblick in die Entwicklungen in der Schweiz und zeigt auf, dass die digitale Transformation nicht abgeschlossen ist, sondern vielmehr gemeinsame Such- und Reflexionsprozesse in Gang gesetzt hat. Peter Parycek vereint die Diskurse des lebenslangen Lernens und der Integration von Technologie in die Bildung. Im Kontext der digitalen Ära fordert er eine Neubewertung der Kernkompetenzen, die in der Hochschulausbildung vermittelt werden sollen, und schlägt konkrete Maßnahmen vor, die motivieren sollen, ihre Wirksamkeit zu prüfen und weitere Maßnahmen zu entwickeln. Sina Westa wirft mit ihrer These einen Blick in die Zukunft und entwirft mögliche Szenarien, in denen die Künstliche Intelligenz immer weiter in die Wissenschaft und

ihre Governance Einzug erhält, bis hin zur Evolution der Hochschullandschaft und der Gesellschaft durch die und mit der Künstlichen Intelligenz. Maria-Sibylla Lotter rundet den Thesenband ab, indem sie unser Augenmerk auf die zunehmende Verletzlichkeit des Menschen und die damit einhergehenden Folgen für die Diskussionskultur und die freie Debatte lenkt. Sie greift dabei das Thema der akademischen Freiheit aus der vorangegangenen These auf und plädiert für eine Diskurssensibilität, die allerdings der Wissenschaftsfreiheit Vorrang gewährt. Mit den folgenden Thesen wollen wir unsere Leserinnen und Leser einladen, in einen Diskurs einzutreten und gemeinsam über die Transformation der Governance und die Governance der Transformation zu reflektieren.

Keine Transformation ohne Governance

Irina Nalis

Abstract

Transformation erfordert eine Architektur der Absicht, in der Governance-Strukturen nicht als späte Schranken, sondern von Beginn an als Wegweiser im Wandel verankert sind. Durch „Governance-Design“ entfalten Zielsetzungen und Lenkungsmechanismen ihre Kraft als wertvolle Werkzeuge der Kollaboration, anstatt als gefürchtete Kontrollinstrumente oft viel zu lang ignoriert zu werden. Umdenken in der Gestaltung von Governance verwebt Klarheit mit Kollaboration, um den Erfolg tiefgreifender Veränderungsprozesse sicherzustellen.

Erläuterung

Transformation ist ein Schlüsselwort in der heutigen Zeit, das nicht nur auf individueller Ebene, sondern auch auf institutioneller und gesellschaftlicher Ebene von großer Bedeutung ist. Doch jede erfolgreiche Transformation erfordert ernstgemeinte Steuerung und

Verantwortungsgefühl als Grundlage und Wegweiser für den Veränderungsprozess. Die Kremser Thesen bieten einen wertvollen Rahmen für die Diskussion über die Rolle der Governance bei der Bewältigung globaler Herausforderungen.

Die gute Nachricht in den schlechten: Es läuft derzeit viel falsch, aber das Wissen, wie wir zu *good governance* kommen, damit wir demokratisch legitimierte Wege in die Zukunft entwickeln, ist da. In einer Zeit, in der wir als Gesellschaft mit enormen Herausforderungen konfrontiert sind, fehlt es oft gar nicht an Lösungsansätzen, sondern an Bedingungen, um bestehende Ideen oder auch bereits definierte Ziele umzusetzen. Ähnlich einem Menschen, der weiß, dass er Sport machen sollte, sich Ziele gesetzt hat, aber nicht zu trainieren beginnt. Die Analysen wurden gemacht, Ziele definiert, doch zeigt sich eine Lücke zwischen Wissen und Wollen am Weg des Wandels. Diese Intention-Verhaltens-Lücke ist auch eine Lücke zwischen Transformationsnotwendigkeit und tragfähigen Rahmenbedingungen. Wenn beispielsweise Klimaziele zwar medial kommuniziert werden, bei Anschaffungen aber Umweltfolgekosten nicht eingepreist werden, scheint diese Lücke institutionalisiert.

In der Auseinandersetzung mit Governance als einem System vieler miteinander verbundener Teile wird deutlich, dass es nicht nur eine Frage individuellen Handelns ist, sondern der Gestaltung eines kollektiven Strebens nach einer lebenswerten Zukunft (Rohr 2023). Bürokratische Systeme, wie sie derzeit bestehen, sind

heute oft hinderlich statt förderlich für kollaborative und ganzheitliche Ansätze. Doch die Erkenntnis, dass Menschen die Möglichkeit haben, diese Systeme neu zu gestalten, ist der Ausgangspunkt für eine Transformation hin zu einer resilienten Gesellschaft. So ist es unerlässlich, Governance nicht nur als späte Kontrollmechanismen zu fürchten oder Blockaden zu bedauern, sondern als grundlegendes Fundament für Veränderungen zu betrachten. Eine Architektur der Absicht setzt klare Zielsetzungen und Lenkungsmechanismen als Werkzeuge für Kokreation ein. Es ist an der Zeit, einen Paradigmenwechsel von *change by disaster* zu *change by design* einzuleiten, um Transformationen bewusst und zielgerichtet anzugehen.

Angesichts der *wicked problems* unserer Zeit, die weder einfache Lösungen noch Einzellösungen akzeptieren, ist es für Pessimismus zu spät, und für Perfektionismus haben wir keine Zeit. Das Verständnis und die Fähigkeit, Wandel zu gestalten, wird entscheidend sein. Angesichts von Unsicherheiten und Komplexität müssen wir neue Denkweisen und Handlungsmuster entwickeln. Ein zentraler Bestandteil ist dabei die Fähigkeit, Mehrdeutigkeiten zu ertragen, Lösungen gemeinsam kreativ zu gestalten, anstatt in Schwarz-Weiß-Denkmustern zu verharren. Innovation und Gemeinwohlorientierung sind keine unüberwindbaren Hindernisse, sondern können durch gezielte Transformationsprozesse gefördert werden. Es bedarf jedoch Innovationen für das Gemeinwohl durch eine Neugestaltung von Governance-Strukturen, einer verbesserten

ten Zusammenarbeit zwischen Regierungen und privaten Akteuren sowie einer verstärkten Investition in Institutionen, die menschliches Wohlergehen und planetare Gesundheit fördern (Mulgan 2022; Mazzucato 2020).

Wie schaffen wir Governance-Design für Resilienz und Relevanz? Eine erfolgreiche Transformation erfordert ein Umdenken in der Gestaltung, das Klarheit mit Kollaboration verwebt, komplexe Herausforderungen proaktiv angeht und die Koordination zwischen verschiedenen staatlichen Institutionen und Akteuren fördert. Dies erfordert eine Perspektivenverschiebung, die Governance nicht auf Vorstandsetagen oder politische Sphären beschränkt, sondern als in den Alltag eingewoben betrachtet, was beeinflusst, wie wir uns organisieren, interagieren und Entscheidungen treffen. Um die Ziele der Transformation zu erreichen, können alle Beteiligten auf eine Vielzahl von Tools und Strategien zurückgreifen, die es ermöglichen, Querschnittsziele zu erreichen und eine effektive Zusammenarbeit zu fördern. Eine positive Fehlerkultur, psychologische Sicherheit und effektive Krisenkommunikation sind entscheidend, um Vorstellungskraft und Handlungsfähigkeit zu fördern und dabei die Messlatte an das eigene Wollen und die gemeinsame Wirksamkeit regelmäßig neu auszurichten.

Durch ein kooperatives Governance-Design können wir eine bessere Zukunft für alle schaffen und den Herausforderungen unserer Zeit erfolgreich begegnen. Eine Ausweitung der Komfortzone ist angesagt. Dieser

Zugang ermöglicht – im Sinne des Musil'schen Möglichkeitssinns – einen Komplexitätzugewinn statt der oft erhofften Komplexitätsreduktion. In dieser bei genauer Betrachtung auch das Verlieren von Möglichkeiten steckt. Wir brauchen aber eher mehr als weniger Anknüpfungspunkte, um den *wicked problems*, die die große Transformation im Gepäck hat, adäquat zu begegnen. Der Veränderungsmuskel ist trainierbar; es geht um das Trainieren von neuen Kulturtechniken: Kritik- und Kommunikations-, Konflikt- und Kooperationsfähigkeit. Kurz gesagt: Transformationskompetenz. Das Erreichen eines Gleichgewichts in der Governance erfordert die Navigation durch verschiedene Elemente wie Rechenschaftspflicht, Verantwortung, Risiko, Macht und Autonomie. Es geht darum, die Kluft zwischen Absichten und Verhaltensweisen zu überbrücken, Instrumente zur Beteiligung zu nutzen und heute noch fragmentierte Handlungen systematisch zu verbinden. Dies erfordert kreative Anstrengungen, um die Regeln und Normen, die unsere Gesellschaften regieren, neu zu schreiben, neu zu erfinden oder neu zu gestalten und damit den Weg für alternative Governance-Fähigkeiten zu ebnen, die mit den Bestrebungen nach einer gerechteren und nachhaltigeren Welt übereinstimmen.

Bleibt die Frage, wie es mit dem notwendigen Umbau sämtlicher Arbeits- und Lebensbereiche unserer Gesellschaft weitergeht. *Great Transformation* – großartige oder gewaltige Transformation? Der Ausgang dieser Frage hängt maßgeblich davon ab, ob es uns gelingt mit Zielsystemen und Steuerungsmechanismen

produktiv zu arbeiten. Wo Zielsysteme und Steuerung heute oft als ungeliebte Kontrollinstrumente wie eine Prüfungssituation an den – vermeintlichen – Schluss von Prozessen gestellt werden, sollten Ziele und Steuerung als wertvolle Wege der Kollaboration von Beginn an produktiv gemacht werden. Verpflichtungen und Verbindlichkeit als notwendige und manchmal auch ungeliebte Geschwister von Innovation und Kreativität. Es geht darum, Resonanzräume zwischen Reiz und Reaktion zu erschließen und einen Walzer mit Widerständen zu tanzen. Die Welt ist voller Lösungen, sowohl für Menschen als auch für den Planeten existieren mehrere Wege, um zu gedeihen. Die Gestaltung der Rahmenbedingungen ist die Chance für gelernte Hoffnung statt gelernter Hilflosigkeit. „The established disorder of our present era is not necessary. It exists. But it's not necessary“ (Haraway 2019).

Literatur

- Donna HARAWAY im Interview mit der Tageszeitung *The Guardian* am 20.6.2019: <https://www.theguardian.com/world/2019/jun/20/donna-haraway-interview-cyborg-manifesto-post-truth>.
- Mariana MAZZUCATO, *Mission economy. A moonshot guide to changing capitalism*, London 2021, 272.
- Geoff MULGAN, *Another world is possible. How to reignite social and political imagination*, London 2022, 352.
- Jascha ROHR, *Die große Kokreation. Ein Training für Menschen, die nicht mehr untergehen wollen*, Hamburg 2023, 384.

Wer Governance will, darf sie nicht
nur für schlechte Zeiten bestellen

Peter-André Alt

Abstract

Universitäten sind keine Unternehmen, die mit straffer Führung regiert werden können. Wer hier in einer Leitungsfunktion Erfolg haben will, muss die Mitglieder durch Argumente überzeugen, regelmäßig in Gremien seine Ziele erläutern und Teilhabe ermöglichen. Von der Leitung müssen die wesentlichen Impulse für Veränderungen und langfristige Planung ausgehen, jedoch bedarf es einer kontinuierlichen Kommunikation mit den Mitgliedern der Universität, wenn diese auch akzeptiert und erfolgreich umgesetzt werden sollen.

Erläuterung

Universitäten gelten als schwer regierbare Institutionen, in denen „organisierte Anarchie“ herrscht, wie Luhmann (1992, 76) es formulierte. Will man diese Aussage näher prüfen, bedarf es einer Definition: Was heißt „Regierbarkeit“? Top-down-Steuerung und Durchgriff von oben? Lenkung über Zielkataloge?

Oder Moderation und Konfliktmanagement? Wer eine Universität führt, kann mit dem ersten Modell nur Schiffbruch erleiden. Niemand würde einen Präsidenten akzeptieren, der seine Linie ohne Abstimmung mit den einzelnen Statusgruppen durchzusetzen sucht. Man dürfte scheitern, wenn man den Anspruch auf Teilhabe verkennt, wie ihn die Universität stellt. Ebenso problematisch ist aber ein Amtsverständnis, das allein Mediation, Vermittlung und Ausgleich anstrebt. Das wird den Anforderungen einer Leitungsrolle nicht gerecht und sucht Konsens auch dort, wo er unproduktiv ist. Im Ringen um die beste Lösung kann Streit nicht ausbleiben. Teilhabe schließt wiederum nicht automatisch ein, dass jeder recht bekommt.

Universitäten sind komplexe Gebilde. Sie bestehen aus Gruppen mit heterogenen Interessen, die durch ihren Status und ihre Aufgaben definiert werden: Professorinnen und Professoren, Studierende, wissenschaftlicher Mittelbau und wissenschaftsunterstützende Bereiche. In den siebziger Jahren hat der Versuch, diese Interessen möglichst detailliert zu berücksichtigen, eine massive Zerreißprobe für die Universitäten bewirkt. Im Zuge der Reformprozesse, die sich seit den späten neunziger Jahren vollzogen, ist die alte Gruppenuniversität weitgehend durch ein System überprüfter Verantwortlichkeiten ersetzt worden. Es verschafft den Präsidien und Rektoraten Steuerungskompetenzen, berücksichtigt aber die berechtigten Ansprüche auf Partizipation der einzelnen Fraktionen. Das bedeutet zunächst, dass die alten Gremien weiter

existieren und ihre Rechte ausüben. So obliegt dem Akademischen Senat das Recht, über Grundaspekte von Lehre und Studium zu entscheiden; das Kuratorium beziehungsweise der Hochschulrat wiederum verabschiedet den Haushalt und ist zumeist letzte Instanz in allen Budgetfragen von prinzipieller Bedeutung. Die Steuerungskompetenz des Präsidiums besteht dort, wo es um die Schaffung von Leistungsanreizen - etwa bei Berufungen – und um faire Verteilung der Finanzen an die Fachbereiche nach den Gesichtspunkten von Bedarf und Verdienst geht.

Auf Universitätspräsidenten beziehungsweise -rektoren trifft zu, was Luhmann als Paradoxie der Verwendung von Macht beschrieben hat. Derjenige, der über Macht verfügt, darf sie nicht unmittelbar einsetzen, weil er sie damit verbraucht. Indem er sie benutzt, stärkt er die Verhältnisse, die ihn dazu veranlassen, sich auf seine spezifischen Befugnisse zu berufen. Er unterwirft sich einer externen Ordnung und büßt so auch seine Autorität ein: „Wer sich durch eine Sachlage gezwungen fühlt, sich in bestimmter Weise zu verhalten und damit andere zu beeinflussen, versteht sich selbst nicht als Machthaber, sondern rechnet die Macht allenfalls den Verhältnissen zu, die ihn zwingen.“ (1987, 117) Macht darf also nicht benutzt werden, weil sie sonst verlorengeht. Wer eine Universität lenken will, muss dieses Prinzip sehr genau beachten. Vor allem sollte er erkennen, dass er eine gewissermaßen paradoxe Rolle spielt, die im akademischen System immer noch traditionell definiert ist.

Dazu gehört zunächst die Tatsache, dass Macht in der Universität explizit kein Thema ist. Führung und Leitung bilden Kategorien, die im Diskurs der professoralen Hochschulgemeinschaft ausdrücklich nicht verwendet werden (und unter Studierenden vorwiegend negative Konnotationen haben). Macht ist an unseren Universitäten nicht durch institutionelle Normen und Hierarchien festgelegt. Wäre das so, dann wären Präsidenten Dienstvorgesetzte, während die Professoren in den Instituten ihnen unterstünden. Jeder, der die deutsche Universität kennt, weiß, dass das nicht der Fall ist. Noch immer gelten für die Spitzenposition Regeln, die aus dem 19. Jahrhundert stammen. Wer die oberste Leitungsfunktion an einer Universität wahrnimmt, ist keine klassische Führungskraft, die sich mit Talent und Ehrgeiz emporgearbeitet hat. Er erhält sein Amt durch einen Wahlakt, fungiert als *primus inter pares*, entstammt der Statusgruppe der Hochschullehrer und wird aus seinem professoralen Dienstverhältnis befristet beurlaubt.

Auch in Deutschland wächst zwar die Zahl der Universitätschefs, die von einer anderen Institution in die Leitungsposition gewählt werden; aber sie kommen durchweg aus der Wissenschaft, nicht aus Wirtschaft oder Politik. Als besondere Qualifikation für die Führung einer Universität gilt weiterhin wissenschaftliche Exzellenz. Dass man zuvor als Dekan oder Vizepräsident überzeugend war, kann hilfreich sein, bildet jedoch keine zwingende Voraussetzung für das Amt. Kontraproduktiv sind starker Ehrgeiz und klar sicht-

bares Interesse an einer Machtposition. Beides wirkt abschreckend auf andere Universitätsmitglieder, weil es den geheimen Code verletzt, dass man Präsident nur werden kann, wenn man dieses Ziel zumindest explizit nicht anstrebt. Im akademischen System der „Nicht-Macht“, wie es Pierre Bourdieu (1988, 133) nennt, zählt die Ausübung eines Amtes erheblich weniger als das wissenschaftliche Prestige.

Leitung und Gremien müssen, weil Hochschulen eben keine *top-down* regierten Unternehmen sind, gut interagieren. Ob die Notwendigkeit dieser Interaktion zu Reibungsverlusten oder neuen Spielräumen führt, hängt vom Grad der Rationalität ab, in dem Streitigkeiten ablaufen. Die Gremienstruktur der partizipativ gestalteten Hochschule schafft zwar im Idealfall Foren für Transparenz und Diskussionskultur als Voraussetzungen eines gemeinsamen Verantwortungsbewusstseins, kann aber noch keine institutionelle Handlungsfähigkeit, geschweige denn Handlungs rationalität gewähren. Der Wissenschaftsrat formuliert dazu in seiner 2018 veröffentlichten Studie zur Governance: „Die vielen unterschiedlichen Vorstellungen, die in der Hochschule zusammengefasst sind, machen sie als normative Instanz allerdings anfällig dafür, zugunsten der Partikularinteressen einzelner Personen angerufen zu werden. Dies wird teilweise dafür benutzt, innovative Ansätze in der Governance als dem Kern der Institution entgegenstehend zu delegitimieren.“ (2018, 27) Das beste Fundament für richtige Entscheidungen jenseits egoistischer Gruppenpositionen und Meinungskartelle ist

Sachkenntnis. Wenn Interessen allein dominieren, ohne dass die Basiselemente des Haushalts, des Berufsrechts und der Forschungsstrategie bekannt sind, steigert das die Gefahr fehlgeleiteter Beschlüsse. Das gilt für Personen und Einrichtungen des Hochschulwesens gleichermaßen. Insbesondere Gremien mit weitergehenden Befugnissen müssen gut über Hintergründe und Optionen, über mögliche Alternativen und Risiken informiert werden.

In Deutschland existiert oftmals eine Haltung des latenten Misstrauens gegenüber der Universitätsführung, die in Fachbereichen und Instituten zumindest punktuell und periodisch immer wieder auftaucht. Viele Hochschulmitglieder wünschen sich eine Steuerung allein in Ausnahmezuständen – die Leitung soll am besten nur in Krisenfällen aktiv werden. Die aktuellen Auseinandersetzungen an deutschen Hochschulen zum Thema des Antisemitismus und seiner Bekämpfung zeigen das deutlich. Hier sind sich alle Statusgruppen einig, dass Präsidien beziehungsweise Rektorate bei Vorfällen und Verstößen gegen die Regeln des guten Miteinander entschieden einschreiten und in Extrempfällen auch das Mittel schwerer Sanktionen nutzen sollten. Wo es dagegen um Gestaltungsaufgaben geht, sind die Handlungslizenzen, die Leitungen zugestanden werden, deutlich beschränkter.

Wer aber Governance will, darf sie nicht nur für schlechte Zeiten bestellen. Die deutschen Universitäten müssen ihren Leitungen größere Handlungsspielräume jenseits des Krisenmanagements zugestehen. Das heißt

nicht, dass Top-down-Prozesse implementiert werden sollten. Partizipativ unter Beteiligung der Gremien ist am Ende zu entscheiden, welche Strategien und Lösungsmuster, welche Narrative und Zielsetzungen für die eigene Institution angemessen sind. Aber die Leitungen müssen den ersten Schritt tun, ihre Mitglieder sollten im Wortsinn Vordenker sein für das, was dann idealerweise im Konsens, in jedem Fall aber im gemeinsamen Prozess, entschieden werden muss. Wenn Governance mehr als nur Krisenmanagement und -kommunikation ist, dann bindet sie sich an Gestaltungsaufträge mit entsprechenden Lizzenzen. Sie verlangt intellektuelle Originalität, Urteilskraft, analytische Prägnanz, geistigen Mut und strategische Kreativität – auch dafür, nicht nur für die Bewältigung von Konflikten, werden Universitätsleitungen gewählt.

Literatur

- Pierre BOURDIEU, *Homo academicus*, übers von Bernd SCHWIBS, Frankfurt/M. 1988, 455.
- Niklas LUHMANN, „Gesellschaftliche Grundlagen der Macht. Steigerung und Verteilung“, in: *Soziologische Aufklärung* 4, Opladen 1987, 117–125.
- Niklas LUHMANN, „Selbststeuerung der Wissenschaft“, in: *Jahrbuch für Sozialwissenschaft* 2, Band 19, 1968, 147–170.
- Niklas LUHMANN, „Zwei Quellen der Bürokratisierung in Hochschulen“, in: ders., *Universität als Milieu. Kleine Schriften*, hrsg. von André KIESERLING, Bielefeld 1992, 74–79.
- WISSENSCHAFTSRAT, *Empfehlungen zur Hochschulgovernance*, Köln 2018.

Ein Pluralismus von Governance in der
Governance ist wichtig, um Universitäten
und die Hochschulsysteme
in der Entwicklung „nach dem
New Public Management“ nachhaltig
und innovativ zu unterstützen

David F. J. Campbell

Abstract

New Public Management, Network Governance und Epistemic Governance bezeichnen drei entscheidende Narrative und Diskurse der Hochschulgovernance. Pluralismus in der Governance ist die Erkenntnis, dass es zwischen verschiedenen Governance-Ansätzen zu Lernprozessen kommen soll. Das wird die Hochschulgovernance entsprechend weiterentwickeln.

Erläuterung

Welche gedanklichen Ansätze oder Denkschulen bestimmen die Governance von und an Hochschulen? Werfen wir einen Blick in die Literatur. Ferlie, Musselin und Andresani (2009) behaupten, dass die Governance der Hochschulen von zwei dominierenden Narrativen bestimmt wird. Einerseits dem New Public Management, entstanden aus dem Ansatz, moderne

Managementverständnisse auf die Hochschulen anzuwenden, in der Hoffnung, damit Umstrukturierungen und Reformen zu unterstützen: New Public Management wirkt oftmals hierarchisch. Andererseits lassen sich Formen einer Network Governance postulieren. Network Governance betont die Interaktion zwischen Akteurinnen und Akteuren, die eben häufig über Netzwerke organisiert ist und dabei eine gewisse Breite abdeckt. Beziehungen mögen da egalitärer sein.

Wir können uns fragen: „Erleben wir gerade eine ‚Entzauberung‘ des New Public Management im Hochschulbereich?“ (Campbell, Stransky-Can 2020, 59). Es lässt sich behaupten, dass sich New Public Management als die dominante Form von Governance im Hochschulbereich etablierte. New Public Management betont Anwendungen von Managementprinzipien. Es gilt das Pramat effektiver Leistung, eventuell gesteuert über Zielvereinbarungen und einem entsprechenden Ressourceneinsatz, um effizient zu sein. In der Praxis werden wir auf eine Vielheit von New Public Management-Typen treffen.

Die Kritik am New Public Management verweist darauf, dass seine Überbetonung zu einem bürokratischen und technokratischen Übergewicht in Forschung, Lehre, auch *third mission*, führen kann und damit an Hochschulen entsprechend nicht ausreichend Qualität und Kreativität gefördert werden. Es stellt sich eine Entzauberung von New Public Management ein. Also sollten wir konsequent fragen: „Was kommt nach New Public Management (NPM)

in der Governance von Hochschulen?“ (Campbell, Stransky-Can 2020, 54).

„Von Governance zu Governance“ kann als Anregung interpretiert werden, zu diskutieren, wie sich Governance von Hochschulen „zwischen Governance und Governance“ bewegt (Campbell, Stransky-Can 2020, 55). Dies erfordert eine Beschäftigung damit, herauszufinden, welche Art von Governance oder welche Kombination von Maßnahmen (*policy mix*) besonders geeignet sind, um Hochschulsysteme nachhaltig weiterzuentwickeln. Möglicherweise läuft es darauf hinaus, verschiedene Governance-Ansätze von Universitäten und anderen Hochschulinstitutionen kreativ und innovativ miteinander zu kombinieren. Dabei soll sensibel darauf geachtet werden, welche Kombinationen auch Lerneffekte ermöglichen und ein Lernen in der Governance fördern.

Epistemic Governance repräsentiert einen neueren Ansatz in der Hochschulgovernance und wird hier als ein eigenständiges drittes Narrativ betrachtet (neben New Public Management und Network Governance). Das Konzept wurde von Alice Vadrot (2011) eingeführt und von Campbell und Carayannis (2016) erstmals auf den Hochschulsektor angewendet.

Epistemic Governance besagt, dass die Governance von Hochschulen sowohl extern als auch intern ausdrücklich auf den „zugrundeliegenden Verständnissen“ (*underlying understandings*) basieren muss. Diese Verständnisse können von einer Teilorganisation zur anderen unterschiedlich sein und variieren (Campbell,

Carayannis 2016). Verständnisse mögen sich auf verschiedene Typen von Forschung beziehen, wie Grundlagenforschung, angewandte Forschung und interdisziplinäre beziehungsweise transdisziplinäre Forschung. Weitere Beispiele für „zugrundeliegende Verständnisse“ sind Vorstellungen von Qualität, Qualitätskriterien und Qualitätskulturen an Hochschulen. Epistemic Governance richtet sich gegen „epistemisch blinde“ Ansätze, die diese differenzierten Eigenverständnisse der Hochschulen ignorieren (Campbell, Burkert, Lampoltshammer 2021, 207).

Darüber hinaus bereits konkreter weitergedacht: „Lässt sich ein Governance-System von Hochschulen designen und implementieren, in welchem ein wechselseitiges Lernen zwischen New Public Management, Network Governance und Epistemic Governance für Hochschulsysteme möglich ist oder sogar stattfindet?“ (Campbell, Burkert, Lampoltshammer 2021, 208). Dies könnte der Vorstellung eines Pluralismus von Governance von und an Hochschulen entsprechen. Dazu lassen sich verschiedene Positionen zur Diskussion stellen (Campbell, Burkert, Lampoltshammer 2021, 210).

1. Kombination von Governance-mit-Governance: Ein „Ersetzen“ des New Public Management möge bedeuten, dass New Public Management in einem größeren Governance-Kontext mit anderen Ansätzen kombiniert und rekombiniert wird. Network Governance und Epistemic Governance benennen Beispiele für solche Alternativen.

2. Lernen-von-Lernen in der Governance: Dies würde zudem ermöglichen, dass ein produktives Lernen zwischen verschiedenen Governance-Ansätzen an Hochschulen stattfinden kann. Dabei könnten die jeweiligen Stärken oder Vorteile der unterschiedlichen Ansätze integriert werden, um sie so insgesamt neu zur Geltung zu bringen.
3. Jeder Hochschule ihre eigene Governance: Es wäre vorstellbar, dass jede Universität oder Hochschulinstitution ihr eigenes internes Governance-System entwirft und umsetzt, welches auf die jeweils spezifischen Bedürfnisse und Möglichkeiten zugeschnitten ist. Dieses individuelle System würde dann kreativ und innovativ in einen übergreifenden, systemischen Governance-Rahmen eingebunden werden, der auch institutionenübergreifend kompatibel ist und bleibt.

„Die Diskussion ist eröffnet“ (Campbell, Stransky-Can 2020, 62). Diskussionen über die Governance von Universitäten und Hochschulsystemen haben bereits vor Längerem begonnen und sollten kreativ und innovativ weitergeführt werden. Ziel ist es, die Lernfähigkeit von Governance zu fördern und aufzuzeigen, und das gewissermaßen über die Vernetzung von New Public Management, Network Governance und Epistemic Governance in verschiedenen Formen von Wechselwirkung.

Also: Was wird es „nach“ New Public Management geben, wird es eine neue Governance, wird es ein Pluralismus von Governance in Hochschulsystemen sein?

„Jeder Hochschule ihre eigene Governance?“ Könnte dies – philosophisch durchdekliniert, im Sinne einer politischen Philosophie – eine „Freiheit der Governance“ implizieren? (Campbell, Burkert, Lampoltshammer 2021, 210).

Literatur

- DAVID F. J. CAMPBELL, Günther R. BURKERT, Thomas LAM-POLTSHAMMER, „Vom Governance-zu-Governance-Lernen in Hochschulsystemen. Was kommt nach New Public Management? Jeder Hochschule ihre eigene Governance? Ein Opinion Piece“, in: Attila PAUSITS, Regina AICHINGER, Martin UNGER, Magdalena FELLNER, Bianca THALER (Hg.), *Rigour and Relevance. Hochschulforschung im Spannungsfeld zwischen Methodenstreng und Praxisrelevanz*, Münster 2021, 203–213.
- David F. J. CAMPBELL, Elias G. CARAYANNIS, „Epistemic Governance and Epistemic Innovation Policy“, in: *Technology, Innovation and Education* 2, Band 2, 2016, 1–15.
- David F. J. CAMPBELL, Kajetan STRANSKY-CAN, „Von Governance zu Governance. Was kommt nach New Public Management?“, in: *Zeitschrift für Hochschulrecht* 19, Band 2, 2020, 54–62.
- Ewan FERLIE, Christine MUSSELIN, Gianluca ANDRESANI, „The Governance of Higher Education Systems. A Public Management Perspective“, in: Catherine PARADEISE, Emanuela REALE, Ivar BLEIKLIE, Ewan FERLIE (Hg.), *University Governance. Western European Comparative Perspectives*, Dordrecht 2009, 1–20.
- Alice B. M. VADROT, „Reflections on Mode 3, the Co-evolution of Knowledge and Innovation Systems and How it Relates to Sustainable Development. Conceptual Framework for ‚Epistemic Governance‘“, in: *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development* 2, Band 1, 2011, 44–52.

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 Drittmitteleinwerbungen, 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 Salamitaktik 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 Profibildung 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 GOTTBURGSEN, 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.

Zur Governance sinkender Studierendenzahlen – Das Ende der Massenuniversität: individuelle Zielvereinbarung statt globaler Vermessenheit

Günther R. Burkert

Abstract

Die sinkenden Studierendenzahlen eröffnen die Chance, über neue Formen der Governance nachzudenken. Die Weiterentwicklung der New Public Management-Philosophie Richtung einer individualisierten Zielvereinbarung für die Institutionen, deren Mitglieder, aber auch die Studierenden wird die Auswüchse bei der Vermessung der Leistungen von Universitäten zurückdrängen und neue Parameter definieren. Die „kooperative Governance“ wird die Zukunft prägen.

Erläuterung

Die öffentlichen Hochschulen und Universitäten verzeichnen in den meisten OECD-Ländern – darunter auch in Deutschland, der Schweiz und Österreich – eine sinkende Zahl von Anfängern (für Österreich: [statistik.at/statistiken](#)). Unterschiedliche Auswirkungen in den Fächern und an den Universitäten bedürfen zwar

der genaueren Analyse, zeigen aber jedenfalls einen Bedarf an Überlegungen für die jeweilige Hochschulstrategie und das Profil der jeweiligen Hochschule. Zugleich wird es Überlegungen zu einer veränderten Governance bedürfen.

Gründe für das Sinken der Studierendenzahlen sind beispielsweise: demografische Veränderungen, der Wettbewerb mit anderen Bildungseinrichtungen und veränderte Interessen der Studierenden. Die finanziellen Effekte der sinkenden Studierendenzahl für die jeweilige Bildungseinrichtung sind jedenfalls evident; weniger Studierende bedeuten auch sinkende Studiengebühren-einnahmen und staatliche Fördermittel. Bei einem rein betriebswirtschaftlichen Ansatz würde das einfach zu Kürzungen in vielen Bereichen führen.

Würde man diese Entwicklung allerdings als Chance sehen, Neues zu versuchen, müsste zuerst vor allem die Frage nach einer neuen Governance gestellt werden. Ein Schritt wäre wohl eine „Öffnung“ der Governance in Richtung all jener, die von ihren Entscheidungen betroffen sind. Vor allem für die Entscheidungsprozesse und die Struktur der Governance würde diese Transformation sinnvoll erscheinen, die Möglichkeit einer individualisierten, breiteren Entscheidungsfindung müsste geschaffen werden. Wurden in den letzten Jahrzehnten vor allem die Forschungsleistungen an den universitären Einrichtungen in den Mittelpunkt jeglicher Governance gestellt – universitäre Karrieren verliefen fast ausschließlich über die Forschung – sollte nun ein Hauptaugenmerk auf den Wert der Lehre und die Stei-

gerung ihrer Qualität gelegt werden. Dazu müssen aber alle Aktivitäten von gesellschaftlicher Relevanz (teilweise in der sogenannten *third mission* erfasst) Aufnahme in ein neues Bewertungssystem finden.

Gerade diese bedürfen neuer Erfassungssysteme, die nicht der reinen Zahlenverherrlichung quantitativer Messvergleiche folgen. Individualisierte Zielvereinbarungen würden dabei die Erfolgskontrolle aufrechterhalten, diese Kontrolle würde aber nicht mehr in Form einer quantitativen Messung – von Publikationen und Drittmittelaufkommen – erfolgen, sondern indem sichergestellt wird, ob die mit den Zielen vereinbarten qualitativen Meilensteine erreicht wurden.

Wäre bei dieser Neuausrichtung der Universitäten nicht auch Platz für eine Utopie: die Universität als „Plattform für die freie Meinung“, auf der engagierte Pioniere Zukunftsvisionen in ihren jeweiligen Fachbereichen diskutieren und ein Austausch zwischen den Disziplinen stattfindet. Dafür würde Neugier, Respekt vor, aber auch Anregungen zu kritischen Diskussionen bestehender Lehrmeinungen unumgänglich sein; das Infragestellen vorhandenen Wissens sollte als demokratiepolitische Tugend gepflegt werden. Dazu kämen die Freiräume für die eigene Entfaltung der Studierenden und die Persönlichkeitsbildung, ein früher grundsätzliches Unterscheidungsmerkmal zu anderen Bildungseinrichtungen.

Die Offenheit für neue partizipative Ansätze und Perspektiven entsteht wohl auch durch das Einbeziehen interner und vor allem auch externer Partner aus Wissenschaft,

Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Natürlich dürfen die Universitäten in diesen Bereichen nicht zur Werkbank der Wirtschaft oder zu Erfüllungsgehilfen gesellschaftlicher Strömungen werden. Auch wenn Universitäten und Hochschulen keine eindeutigen Rezepte für die Lösung gesellschaftlicher Probleme liefern können, vermögen sie, bessere Beiträge zur Reflexion möglicher Problemlösungen hervorzubringen. Gerade in diesem Diskurs liegt auch die Chance für die Universitäten, ein neues Verständnis für ihre Arbeits- und Funktionsweise zu bekommen. Darin könnte ein Entwicklungspotenzial für die jeweils individuellen, zwischen den Universitäten stark differenzierten Governance-Modelle liegen.

Der Bogen eines natürlichen Spannungsfeldes wäre zwischen den beiden Polen – dem Streben nach vergleichender Vermessung von Seiten der Geldgeber und der „Freiheit der Governance“, wie sie zur Entwicklung neuer, innovativer Systeme notwendig wäre – möglichst breit aufzuspannen. Zuerst einmal sollte man aber die Philosophie der NPM hinter sich lassen. Dass diese Diskussion eine „intersystemische“ Herausforderung durch die Teilhabe der Hochschulen und Universitäten am Wirtschaft-, Erziehungs-, Wissenschaftssystem und zahlreichen anderen Bereichen darstellt, macht die Transformation nur spannender. Eine Lösung könnte die italienische Volkswirtin Mariana Mazzucato (2023), Lehrende an der London School of Economics, anbieten: Sie sieht die Zukunft in einer „kooperativen Governance“: Der Wandel (die Transformation) besteht bei ihr aus einem strategi-

schen Mix von *public* und *private*, Wissenschaft und Zivilgesellschaft. Diese Idee auf die Governance der Universitäten zu übertragen, scheint spannend.

Die „besondere Organisation“ Universität braucht dafür Vielfalt, sie braucht *serendipity*, also eine reflektierte Governance, die den glücklichen Zufall als Gelegenheitsfenster erkennt. Risiko und Fehlerkultur sind wohl Voraussetzung für die „Gestaltung des Unplanbaren“ und hängen eng mit gesellschaftlichen Innovationen zusammen. Es würden kollektive Gremien (in Deutschland Kanzler+) sein müssen, zusammengesetzt auch aus Vertretern der anderen Systeme mit Stimmrecht, nicht nur beratend. Und es würde dem Bereich der Kunst obliegen, noch weiter vorzudenken und vorzufühlen, um aus dem Reflexionsprozess künstlerischen Schaffens Neues für das Gesamtsystem zu kreieren. *Boundary events*, wie beispielsweise *hackathons* oder *innovation sprints*, und viele andere neue Ideenwettbewerbe können jedenfalls mit Hilfe der sozialen Medien Möglichkeits- oder Reflexionsräume schaffen.

Hier bedarf es jedenfalls einer initiativen Governance, die sich mit einem Mitglied aus der Internetgeneration verstärken sollte (kein Digitalisierungsexperte, der nur die technische Seite sieht!): Die vielen neuen Möglichkeiten, mit potenziellen Studierenden zu kommunizieren, würden auf alle Altersgruppen erweitert werden können. Es ist neben der „Anwerbung“ von Studierenden auch ein gesellschaftlich wichtiger Beitrag, auf den sozialen Medien vertreten zu sein: So könnte die Universität mit zielgruppenspezifischer Ansprache, mit ansprechenden

Inhalten auf Plattformen wie Instagram, Facebook oder Twitter eine Stärkung der Markenpräsenz erreichen und gesellschaftliche Diskussionsprozesse mitgestalten. Damit wird aus einer Gemeinschaft von Interessierten im besten Fall ein Reservoir von Studierenden, weil die Bindung an die Universität damit verstärkt wird. Über die Einbindung der persönlichen Erfahrungen der Studierenden könnten authentische Einblicke in das Studierendenleben erfolgen und potenzielle Studierinteressierte jedes Alters animieren, doch ein Studium zu beginnen. Längst überfällig ist da wohl die Anpassung der Studienangebote an die Bedürfnisse der Studierenden durch flexible Studienzeiten, Teilzeitstudium und Fernstudienoptionen. Die Anwesenheit zur Diskussion der Inhalte bleibt aber gerade bei diesen Ansätzen unabdingbare Voraussetzung für die Absolvierung einer universitären Bildung und Ausbildung.

Es bedarf nämlich Studierender und Studieninteressierter auch als *change makers* im gesellschaftlichen Bereich. Nicht zuletzt die Vernachlässigung der Geistes-, Sozial- und Kulturwissenschaften – in Deutschland geradezu diskriminierend als „Kleine Fächer“ bezeichnet – bewirkt die politische Hilflosigkeit gegenüber dramatischen Veränderungen in unseren Gesellschaften. Eine geistige Aufrüstung vor allem in den Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaften ist eine notwendige Voraussetzung für die Weiterentwicklung der Gesellschaft und die Bewältigung ihrer Probleme. Die Gefahr, dass die Politik mit der Reduzierung des Angebots gerade in diesen Bereichen reagiert, ist groß: Die Auflösung

von Studiengängen bei mangelnder Nachfrage würde aber zu einer massiven Reduzierung der Vielfalt des Bildungsangebots führen. Eine Einschränkung der Diversität auf dem Campus würde sich jedenfalls massiv negativ auf die Lernumgebung der Studierenden und die studentische Erfahrung im Wechselspiel der Fächer und Disziplinen auswirken.

Die Reduzierung der Studierendenzahlen bietet jedenfalls die Chance, von der sogenannten Massenuniversität zu einer Qualitätsuniversität umzuschwenken, die auch für die Notwendigkeiten der Gesellschaft ausbildet und sich intensiv am gesellschaftlichen Diskurs beteiligt. Die Prinzipien, die die Universitäten verkörpern, sollten jedenfalls wieder verstärkt zum Tragen kommen: Zweifel, Abstand, rebellische Unzufriedenheit mit der existierenden Kenntnis von Natur, Mensch und Gesellschaft. Es wird Zeit, das Streitbare, das Konfliktreiche und das Widerborstige wieder zuzulassen; die Renitent-Genialen sind gefragt. Dafür bedarf es entsprechender Biotope, wo unorganisierte Plätze innerhalb der Organisation zur Verfügung stehen. Die Governance muss auch dafür Antworten finden.

Literatur

Mariana MAZZUCATO, „Governing the economics of the common good: from correcting market failures to shaping collective goals“, in: *Working Paper Institute for Innovation and Public Purpose* 2023, Band 8, 1–24.

„Strategischer Rahmen“ an Stelle von „Strategie“: Universitäre Governance muss perspektivenreicher gedacht werden, um strategische Ziele mit universitärer Autonomie wirksam zu verbinden

Friedrich Faulhammer, Stefan Sagl

Abstract

Strategisches Management an Universitäten ist oftmals überschaubar effektiv, weil strategische Vorgaben seit jeher in einem Spannungsverhältnis mit universitärer Autonomie stehen. Strategiediskussionen sorgen daher wiederholt für Déjà-vu-Momente: Die Themen erinnern an bereits geführte Diskussionen und die Ergebnisse unterscheiden sich kaum von jenen anderer Institutionen und bleiben in zahlreichen Broschüren oft unbeachtet. Der vorliegende Beitrag zeigt, wie mit einem „Strategischen Rahmen“ anstelle einer „Strategie“ universitäre Governance perspektivenreicher gedacht werden kann, um strategische Ziele mit Autonomie zu verbinden, und erläutert anhand eines umfassenden Strategieprozesses an der Universität für Weiterbildung Krems, wie Strategie auf vielen Ebenen wirksam werden kann.

Erläuterung

Die Verbindung von Strategie und der grundsätzlichen Autonomie von Universitäten ist durchaus anspruchsvoll. Die Herausforderung besteht darin, eine konstruktive Wechselwirkung zwischen Strategie und Autonomie herzustellen. Der Ansatz eines strategischen Rahmens kann hierzu einen Beitrag leisten und stellt eine deutliche Adaption traditioneller strategischer Managementansätze dar.

Strategisches Management und Autonomie

Strategisches Management an Universitäten ist oftmals überschaubar effektiv, weil strategische Vorgaben seit jeher auf vielen Ebenen in einem Spannungsverhältnis mit universitärer Autonomie stehen. Strategiediskussionen sorgen daher wiederholt für Déjà-vu-Momente: Die Themen erinnern an bereits geführte Diskussionen, und daraus resultierende strategische Dokumente unterscheiden sich kaum von jenen anderer Institutionen. Der Prozess der Strategiefindung ist häufig mühsam und führt regelmäßig zu Konflikten und Spannungen, anstatt ein gemeinsames Verständnis zu fördern. Zudem richten sich die strategischen Dokumente in der tatsächlichen Anwendung meist nur an einen begrenzten Personenkreis, in der Regel die Führungsebene. Oft nur als Hochglanzbroschüren gestaltet, bleiben die Dokumente unbeachtet und bieten wenig praktische Unterstützung für das tägliche Handeln.

Governance-Ansatz eines „Strategischen Rahmens“

Ein strategischer Rahmen berücksichtigt prinzipiell das Merkmal der Autonomie und wendet dieses zum Vorteil an. Er bietet – allein schon dem Namen nach – die notwendige Freiheit, um Wirksamkeit und Kreativität voranzubringen. Dadurch kann eine bessere Beziehung zwischen Individuum und Strategie entwickelt werden, die Raum zur Entfaltung bietet. Der Ansatz repräsentiert eine Haltung, individuelle Gestaltungsmöglichkeiten zu stärken und gleichzeitig institutionelle Strategie als Unterstützung zu positionieren.

Die folgenden Einsichten basieren auf einem umfassenden Strategieprozess zur Implementierung einer neuen Strategie an der Universität für Weiterbildung Krems und geben Einblick in die verschiedenen Aspekte der Strategieimplementierung an einer Universität.

Zum Prozess

Bei dem Prozess der Erstellung des strategischen Rahmens hat es sich bewährt, die gesetzlich relevanten und bereits vorhandenen Strategiedokumente inhaltlich zu einem Dokument verdichten, um die (oft fehlende) Übersichtlichkeit zu gewährleisten. Der Österreichische Hochschulplan, der gesamtösterreichische Universitätsentwicklungsplan, die Leistungsvereinbarung und der Entwicklungsplan sind die Referenzdokumente für den

strategischen Rahmen, der fortan als Zusammenfassung aufgesetzt ist – ein kompakter Überblick statt hunderter Seiten Dokumente.

Der Prozess der inhaltlichen Verdichtung beziehungsweise Zusammenfassung zu einem Dokument erfolgte ohne große Workshops, Kick-offs oder ähnliche aufmerksamkeitsintensive Veranstaltungen. Der Fokus der Besprechungen lag auf der Zusammenführung der verschiedenen Strategiepapiere, unaufgeregt, ohne große strategische Ankündigungen im Vorfeld oder plakatives Ausrufen von Veränderungsprozessen. Dementsprechend war der Prozess der inhaltlichen Zusammenführung sachorientiert sowie kompakt gehalten und nur von partiellen Grundsatzdiskussionen oder Debatten geprägt, die in diesem Zusammenhang ohnehin erwartbar sind. Es hat sich dabei als vorteilhaft erwiesen, das richtige Maß an Partizipation im jeweiligen Kontext zu finden und nicht sämtliche strategischen Inhalte mit allen Personen zu diskutieren, wie es häufig in Strategieprozessen und entsprechenden Veranstaltungen gehandhabt wird.

Zu Inhalt und Struktur

Ein weiterer Punkt ist die Fokussierung auf eine kleine Anzahl von strategischen Begriffen. Der strategische Rahmen der Universität für Weiterbildung Krems gliedert sich inhaltlich lediglich in Leitbild (Mission und Stärkefelder), strategische Ziele, Leitstrategien sowie übergreifende Leitmotive und ist dadurch einfach ver-

ständlich. Bei dem strukturellen Aufbau wurde auf Verknüpfbarkeit und Operationalisierung der Inhalte „vom großen Ganzen“ bis auf die Ebene der Einzemaßnahmen geachtet: Aus dem Leitbild ergeben sich strategische Ziele, aus diesen werden Leitstrategien zur Zielerreichung abgeleitet. Die Verknüpfung der strategischen Begriffe beziehungsweise Kategorien untereinander ist schnell erkennbar.

Ein weiterer Aspekt liegt in der Weiterentwicklung von allgemeingültigen Werten, die bekanntlich in vielen Strategien vorkommen, und deren Übersetzung in strategische Stärken. Strategische Stärken, an der Universität für Weiterbildung Krems „Stärkefelder“ genannt, können im Vergleich zu Werten fundierter mit Zahlen und Fakten belegt werden und eignen sich deshalb besser zur Illustration dessen, worin man sich von anderen Organisationen unterscheidet. Werte hingegen werden von vielen Organisationen angeführt und sind weniger differenzierend. Daher ist eine Positionierung auf Basis von strategischen Stärken deutlich spezifischer.

Zur Kommunikation

Ein strategischer Rahmen ist, wie beschrieben, bereits aufgrund seiner Begrifflichkeit offener, daher ist Kommunikation essenziell, um die jeweilige Bedeutung für die Beteiligten zu etablieren. Denn letztlich kommt es darauf an, welche individuelle Bedeutung der Strategie beigemessen wird. Dazu bedarf es einer durchdachten

Kommunikation, die sich in einem wesentlichen Punkt von gewohnten Herangehensweisen unterscheidet: Es ist ratsam, die Strategie vor allem nach ihrer Fertigstellung und Veröffentlichung ausführlich zu diskutieren, um sie auf diese Weise mit Bedeutung aufzuladen, und nicht bereits im Vorfeld bei der Erarbeitung, wo Grundsatzdebatten die Entwicklung von Bedeutung und Verständnis beeinträchtigen.

Zur Unterstützung der Bedeutungskonzeption sind darüber hinaus konkrete Anknüpfungspunkte an die Strategie von Nutzen: An der Universität für Weiterbildung Krems hat die Universitätsleitung den strategischen Rahmen mit allen Organisationseinheiten diskutiert, um die jeweiligen Bezugspunkte zur Strategie zu identifizieren. Dadurch wurden Bedeutung und Relevanz geschaffen.

Zur Umsetzung auf mehreren Governance-Ebenen

Der Ansatz des strategischen Rahmens kann auf mehreren Ebenen der universitären Governance eingesetzt werden und dadurch die Wertschöpfung steigern: So können beispielsweise Aspekte für die interne und externe Positionierung herangezogen werden (zum Beispiel die Stärken), im Personalwesen (zum Beispiel bei Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnen-Gesprächen) und in der Führungskräftekommunikation berücksichtigt oder auch als Grundlage für andere strategische Dokumente verwendet werden – ohne jedoch dabei den Ansatz oder die Begrifflichkeiten überzustrapazieren.

Besonders hilfreich ist es, wenn jede Person in ihrer täglichen Entscheidungsfindung unterstützt werden kann. Dazu ist es zweckdienlich, wenn der strategische Rahmen selbst noch einmal auf wenige Leitprinzipien oder Schlüsselbegriffe heruntergebrochen wird. An der Universität für Weiterbildung Krems gibt es dafür die gesamtuniversitären Leitprinzipien: gesellschaftliche Wirksamkeit, Innovation und Qualität. Diese erleichtern die Anwendung, da *notabene* nicht immer die gesamte Strategie verinnerlicht ist, sondern stattdessen die Leitprinzipien bei täglichen Entscheidungen bei Bedarf berücksichtigt werden können. Ganz pragmatisch können Entscheidungen anhand der eben genannten Leitprinzipien wie folgt reflektiert werden: Ist eine Entscheidung gesellschaftlich wirksam, ist sie innovativ, ist sie qualitätsorientiert? Diese einfache Anwendung kann das tägliche strategische Handeln auf allen Ebenen unterstützen, ohne dabei die universitäre Autonomie zu beeinträchtigen.

Ausblick

Insgesamt und ausblickend lässt sich festhalten, dass universitäre Governance in vielen Aspekten perspektivischer gedacht werden kann und ebenso muss, um der Herausforderung, strategische Ziele mit universitärer Autonomie wirksam zu verbinden, adäquat begegnen zu können. Strategie wird letztlich dann umgesetzt, wenn sie sowohl Orientierung als auch den notwendigen Gestaltungsraum für Menschen und Ideen bietet.

Der Ansatz eines „strategischen Rahmens“ anstelle einer „Strategie“ ist daher auch eine grundlegende Governance-Überlegung – für viele Organisationen, nicht nur für Universitäten –, um Strategie erfolgreich umzusetzen und wirksam werden zu lassen.

Hochschulbildung wird zum
lebenslangen Prozess.
Aus zertifizierten Bausteinen
lebenslanger akademischer und
beruflich-praktischer Bildung
bildet sich ein individuelles
Kompetenzportfolio heraus

Frank Ziegele

Abstract

Hochschulen befinden sich in Umbruchzeiten. Zahlreiche lange geglaubte Gewissheiten lösen sich auf und stellen dabei nicht weniger als die fundamentalen Elemente des Lehrens und Lernens an Hochschulen in Frage: so auch die Überzeugung, dass das Studium einen festen akademischen Lebensabschnitt zwischen Schule und Arbeitsleben darstellt, der die Studierenden mit einem „großen“ Hochschulabschluss auf den Rest ihres Lebens vorbereitet. Vielmehr geht der Trend zu lebenslangem Lernen, kombinierbaren Lernbausteinen, individuellen Kompetenzportfolios und Hochschulen, die Studierende in ihrer persönlichen Lernbiografie unterstützen.

Erläuterung

Der gegenwärtige Wandel im Hochschulwesen markiert einen Paradigmenwechsel, der die traditionellen Vorstellungen von Bildung und Karriere grundlegend infrage stellt. In der Vergangenheit galten Hochschulabschlüsse als endgültige Eintrittskarten in den Arbeitsmarkt, und Bildung war typischerweise eine zusammenhängende Phase zwischen Schule und Berufstätigkeit. Heute hingegen erleben wir den Übergang zu einem lebenslangen Bildungsprozess, bei dem sich individuelle Kompetenzportfolios aus zertifizierten Bausteinen akademischer und beruflich-praktischer Bildung herausbilden. Eine lebenslange Bildungsbiografie kann genauso aus an einer Hochschule erworbenen Modulen wie aus berufspraktischen Erfahrungen oder im Rahmen einer ehrenamtlichen Tätigkeit erworbenen Kompetenzen bestehen.

Der Wandel ist eine Reaktion auf die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt, in der Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und kontinuierliche Weiterentwicklung gefragt sind. Dadurch verschwimmt die traditionelle Trennung zwischen akademischer und beruflicher Bildung zusehends und die lange geltende Gewissheit, dass akademische Bildung sich auf einen fachspezifischen Wissenskanon für eine wissenschaftliche Karriere oder herausgehobene Rollen in Wirtschaft und Gesellschaft bezieht, während berufliche Bildung auf fest umrissene Berufsbilder vorbereitet, verschwindet. Stattdessen geht der Trend hin

zu Bildungswegen, die das Beste aus beiden Welten kombinieren – Wissenschaftlichkeit und Praxisbezug. Dies zeigt sich unter anderem in den Ergebnissen der Jugendbefragung der Bertelsmann Stiftung: Jede beziehungsweise jeder dritte Studierende hätte sich im Nachhinein lieber für eine Kombination von Ausbildung und Studium, wie beispielsweise ein duales Studium, entschieden (Barlovic et al. 2023). Und auch die Nachfrage nach Studienplätzen an praxisorientierten Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW) in Deutschland steigt seit 1990 kontinuierlich, von knapp 30% aller Studienanfänger und -anfängerinnen auf zuletzt über 45% (Müller et.al. 2022).

Früher war die Hochschulbildung auf eine klar abgegrenzte Phase direkt nach der Schule und vor dem Einstieg in das Berufsleben beschränkt und wurde typischerweise als Vollzeitstudium umgesetzt. Heute möchten Menschen ihre Bildungsbiografien flexibler gestalten, mit Wechseln zwischen Bildungs- und Erwerbsphasen oder mit einem berufsbegleitenden Teilzeitstudium. Das traditionelle Modell eines Studiums, das auf einen „großen“ Abschluss (Bachelor, Master oder Staatsexamen) abzielt, weicht dabei zunehmend einer Vielfalt von Bildungsoptionen. Neben kompletten Studiengängen gewinnen Zertifikatskurse, -programme und Teilabschlüsse an Bedeutung. Dieser Wandel wird durch die Einführung von Mikrozertifikaten, wie etwa CAS (Certificates of Advanced Studies) und DAS (Diplomas of Advanced Studies) oder auch kleineren Einheiten, beispielsweise Modulen, verstärkt.

Besonders bei Mikrozertifikaten spielt das Konzept der *stackability* eine zentrale Rolle. Es ermöglicht die Kombination von Bildungsmodulen nach bestimmten Logiken, sei es vertikal, indem Mikrozertifikate zu höheren Abschlüssen aufgebaut werden, oder horizontal, indem Module in unterschiedlichen inhaltlichen Bereichen kombiniert werden. Diese Flexibilität erlaubt es den Studierenden, ihre Bildungswege individuell zu gestalten und ihre Kompetenzen gemäß ihren persönlichen Zielen zu entwickeln. Anerkennung und Anrechnung sowie IT-gestützte *wallets*, in denen die Kompetenzen verbrieft werden, sind weitere technische Voraussetzungen dieser Entwicklung, die es umzusetzen gilt.

Einmal exemplarisch weitergedacht, könnte eine Hochschule diese Entwicklungen aufgreifen und im Abgleich mit ihren eigenen, schon vorhandenen Schwerpunktsetzungen weiterentwickeln. Heraus käme beispielsweise eine enge Zusammenarbeit zwischen Hochschule, Unternehmen und Berufsverbänden mit einer Integration von beruflicher Bildung, dualem Studium, akademischer Bildung und Weiterbildung unter einem Dach; der Campus würde so zu einem Ort der Begegnung zwischen den unterschiedlichen Akteuren werden und könnte Brücken zwischen den verschiedenen Bildungswegen bauen. Dadurch würde den Studierenden eine Vielfalt von Bildungsoptionen geboten werden, die es ihnen ermöglichen, ihren ganz eigenen Bildungsweg einzuschlagen (Ziegele, Müller 2024). Oder es entsteht eine Hochschule, die eine besondere Stärke im Coaching der Studierenden auf ihrem lebens-

langen Bildungsweg entwickelt und so zur Lernbegleiterin wird. Denn die Freiheiten der flexiblen Lernpfade können natürlich für die Lernenden mit der Herausforderung verbunden sein, sich zu orientieren und die Lernwege zu finden, die zu den eigenen Bedürfnissen passen. Nicht zuletzt wäre ein Hochschultyp vorstellbar, der selbst gar keine Lernangebote macht, sondern als „Zertifizierungshochschule“ seine Aufgabe darin sieht, Kompetenzen mit professionellen Methoden zu zertifizieren.

Auch wenn solche Hochschulprofile noch Zukunftsmusik sind, befinden wir uns schon auf dem Weg dorthin. Hochschulbildung als lebenslanger, flexibler Prozess eröffnet neue Möglichkeiten, nicht nur für junge Studierende, sondern auch für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, ihre Bildungs- und Berufswege selbstgesteuert zu gestalten und ihre Kompetenzen kontinuierlich zu erweitern.

Literatur

- Ingo BARLOVIC, Denise ULLRICH, Clemens WIELAND, *Ausbildungsperspektiven nach Corona. Eine repräsentative Befragung von Jugendlichen 2023*, Gütersloh 2023, 27.
- Ulrich MÜLLER, Jan THIEMANN, Frank ZIEGELE, Melisande RIEFLER, Silvia KREMER, Olaf KORDWITTENBORG, Sonja BERGHOFF, *Gut verbunden? Hochschulen als Knotenpunkte nachschulischer Bildung*, Gütersloh 2022, 24.
- Frank ZIEGELE, Ulrich MÜLLER, *Die authentische Hochschule. Wirksame Hochschulidentitäten in Zeiten des Umbruchs*, Wien 2024, 209.

Zukünftige Hochschulgovernance muss durch eine Synthese aus erweiterten analytischen Fähigkeiten und verstärkter menschlicher Orientierung charakterisiert sein, um den Anforderungen einer sich stetig wandelnden Bildungslandschaft gerecht zu werden

Attila Pausits

Abstract

Die zukünftige Hochschulgovernance erfordert eine Synthese aus erweiterten analytischen Fähigkeiten und verstärkter menschlicher Orientierung, um den Anforderungen einer sich wandelnden Bildungslandschaft gerecht zu werden. Institutional Research und prädiktive Analysen sind entscheidend, um evidenzbasierte Entscheidungen zu treffen und die institutionelle Leistung zu steigern. Gleichzeitig ist die Förderung emotionaler Intelligenz und gesellschaftlicher Relevanz unerlässlich, um eine ganzheitliche und inklusive Bildungsumgebung zu schaffen.

Erläuterung

Die moderne Hochschullandschaft steht vor umwälzenden Veränderungen, die eine Neubewertung traditioneller Governance-Modelle erfordern. In dieser Ära der Information und Technologie ist die Evolution der Hochschulgovernance hin zu einem Modell, das evidenzbasierte Entscheidungen durch umfassendere Informationsgewinnung und -nutzung mittels Institutional Research und prädiktiver Analysen stärkt, unausweichlich. Diese Entwicklung fordert nicht nur eine ausgeprägtere Organisations- und Business Intelligence im Sinne eines Institutional Intelligence (2I), sondern auch eine verstärkte menschliche Dimension, um den modernen Anforderungen gerecht zu werden. Um erfolgreich und zukunftsfähig zu bleiben, muss Hochschulgovernance eine Synthese aus erweiterten analytischen Fähigkeiten und verstärkter menschlicher Orientierung anstreben. Dies kann erreicht werden, wenn folgende Bedingungen erfüllt werden:

1. Die steigende Bedeutung von Institutional Research und prädiktiven Analysen frühzeitig erkennen.

Die Notwendigkeit einer stärkeren Integration von Datenanalyse und evidenzbasierten Entscheidungsprozessen in die Hochschulgovernance kann nicht überbetont werden. IR bietet die Möglichkeit, komplexe Datenmengen systematisch zu erfassen und zu analysieren, um Einblicke in studentische Erfolge, Programmleistungen

und institutionelle Effizienz zu gewinnen. Prädiktive Analysen ergänzen diese Bemühungen, indem sie Muster und Trends prognostizieren, die den Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern helfen, proaktiv zu handeln, statt Herausforderungen reaktiv zu begegnen. Beide zusammen ermöglichen eine präzisere Strategieentwicklung und -umsetzung, die essenziell ist, um in einer sich schnell verändernden Hochschullandschaft wettbewerbsfähig zu bleiben.

2. Die Notwendigkeit, eine erweiterte Institutional Intelligence systemisch zu verstehen und diese systematisch auf- und auszubauen ist unabdingbar.

Der Wettbewerb um Ressourcen, Studierende, Personal und Reputation zwingt Hochschulen, sich nicht nur als Bildungsinstitutionen, sondern auch als Organisationen zu verstehen. Eine ausgeprägte 2I ist daher unerlässlich, um strategische Entscheidungen zu treffen, die die institutionelle Leistung steigern. 2I-Systeme ermöglichen es Hochschulen, ihre Operationen zu optimieren, das Management von *student lifecycles* und Forschungs- und Transfermanagement zu verbessern und das Resourcenmanagement effizienter zu gestalten. Durch die Integration von 2I in die Governance-Modelle können Hochschulen nicht nur interne Prozesse verbessern, sondern auch ihre Position stärken und ihr Profil weiterentwickeln.

Hochschulgovernance und -politik müssen den Einsatz solcher Praktiken unterstützen, indem sie Richtlinien

und Rahmenbedingungen schaffen, die eine effektive Nutzung von 2I fördern. Dazu gehört die Entwicklung von Daten-Governance-Strategien, die sicherstellen, dass interne und externe Daten verantwortungsbewusst und ethisch genutzt werden, sowie die Bereitstellung von Ressourcen für die erforderliche Infrastruktur und fortlaufende Schulungen für das Personal.

3. Die Bedeutung der menschlichen Dimension stärken.

Während Hochschulen zunehmend auf digitale Transformation und Künstliche Intelligenz (KI) setzen, um ihre Governance-Modelle zu optimieren, bleibt die Stärkung der menschlichen Dimension entscheidend. Technologie bietet zwar effiziente Lösungen und kann zahlreiche Prozesse verbessern, doch die sozialen und emotionalen Aspekte des Hochschulbetriebs können sie nicht ersetzen. Es ist wichtig, dass Hochschulen eine ausgewogene Symbiose aus technologischer Effizienz und menschlicher Empathie anstreben, um eine ganzheitliche Bildungsumgebung zu schaffen. Diese Balance zu finden, ist entscheidend, um sicherzustellen, dass die technologische Effizienz die menschlichen Bedürfnisse der Studierenden und Mitarbeitenden nicht untergräbt, sondern vielmehr ergänzt.

In diesem Kontext ist es besonders wichtig, die emotionale Intelligenz innerhalb der Hochschulen zu fördern. Führungskräfte und Mitarbeitende sollten in ihren emotionalen Kompetenzen geschult werden, um eine Kultur der Empathie und des Verständnisses zu

etablieren. Solch ein Umfeld unterstützt nicht nur die individuelle Entwicklung und das Wohlbefinden der Studierenden, sondern trägt auch maßgeblich zur allgemeinen Zufriedenheit und Effektivität des Personals bei. Durch die Förderung emotionaler Intelligenz können Hochschulen eine unterstützende und inklusive Atmosphäre schaffen, die wesentlich zur Erfüllung ihrer Bildungsmission beiträgt und eine solide Grundlage für zukünftige Herausforderungen bildet.

4. Gesellschaftliche Relevanz und externe Verbindungen pflegen.

Hochschulen stehen vor der Herausforderung, ihre Rolle nicht nur innerhalb der akademischen Gemeinschaft, sondern auch in der breiteren Gesellschaft zu verstärken. Durch die Förderung von Partnerschaften mit lokalen und globalen Akteuren können sie auf spezifische gesellschaftliche Bedürfnisse eingehen und sich als Begleiterinnen und Begleiter sowie Be-fähigerinnen und Befähiger des sozialen und technologischen Fortschritts etablieren. Dies umfasst die Zusammenarbeit mit Kommunalverwaltungen, lokalen Unternehmen und internationalen Organisationen, um auf globale Herausforderungen wie Klimawandel und Bildungsungleichheiten zu reagieren.

Die Integration von gesellschaftlich relevanten Themen in Lehrpläne und die Förderung von Forschungsprojekten, die sich mit realen Problemen auseinander setzen, bereiten Studierende auf verantwortungsvolles

gesellschaftliches Engagement vor. Darüber hinaus können öffentliche Engagement-Programme, die direkte Teilnahme an gemeinnützigen Projekten ermöglichen, sowohl die Bildung bereichern als auch die praktische Anwendung des erworbenen Wissens fördern. Diese Programme stärken das gesellschaftliche Engagement und die praktische Relevanz der akademischen Arbeit.

Transparenz in den Entscheidungsprozessen und ein offener Dialog mit der Öffentlichkeit sind entscheidend, um Vertrauen und Unterstützung für die Rolle der Hochschulen zu gewinnen. Aktive Kommunikation und Interaktion zu Zielen, Erfolgen und Herausforderungen der Hochschulen im Sinne eines *open governance* fördert das Verständnis und die Wertschätzung ihrer Beiträge zur Gesellschaft.

5. Die vor uns liegende Reise braucht neue „Reisebegleiterinnen und Reisebegleiter“, die emotional führen, technologieunterstützt entscheiden und zukunftsorientiert handeln können.

Die zukünftige Hochschulgovernance erfordert eine kluge Synthese aus technologischer Versiertheit und menschlicher Einsicht. Durch die Integration von erweiterten analytischen Fähigkeiten mit einer verstärkten menschlichen Orientierung können Hochschulen nicht nur ihre eigenen Ziele effizienter erreichen, sondern auch einen bedeutenden Beitrag zur Gesellschaft leisten. Entscheidungsträger müssen daher bereit sein,

sowohl in technologische Infrastrukturen zu investieren als auch in die Entwicklung der sozialen Kompetenzen ihrer Führungskräfte und Mitarbeitenden. In einer Welt, die zunehmend von Daten und Algorithmen angetrieben wird, bleibt der menschliche Faktor ein unersetzliches Element für erfolgreiche Hochschulgovernance. Führungskräfte müssen in der Lage sein, sowohl emotional zu führen als auch technologiegestützt zu entscheiden. Dies erfordert eine tiefgreifende Veränderung in der Ausbildung und fortlaufenden Entwicklung von Universitätspersonal.

Die Herausforderung besteht darin, eine Balance zu finden zwischen der Effizienz und Präzision, die technologische Tools bieten, und der Empathie und dem Verständnis, das menschliche Führung mit sich bringt. Die zukünftige Hochschulgovernance muss daher in der Lage sein, ein Umfeld zu schaffen, in dem Technologie die menschliche Entscheidungsfindung unterstützt, ohne sie zu ersetzen. Dies bedeutet, dass Ausbildungsprogramme für Hochschulpersonal nicht nur technische Fähigkeiten vermitteln, sondern auch die Entwicklung von emotionaler Intelligenz fördern müssen, um effektive und empathische Führungskräfte auszubilden.

Zusätzlich muss die Hochschulgovernance Mechanismen entwickeln, um kontinuierlich Feedback von allen Stakeholdern einzuholen und zu integrieren. Solch ein integrativer Ansatz ermöglicht es Hochschulen, nicht nur auf die sich ändernden Bedürfnisse ihrer direkten Mitglieder zu reagieren, sondern auch proaktiv auf gesellschaftliche Veränderungen einzugehen.

Letztendlich ist die Fähigkeit einer Hochschule, sich an neue Technologien anzupassen und gleichzeitig eine starke menschliche Dimension zu bewahren, entscheidend für ihren langfristigen Erfolg und ihre Relevanz. Hochschulgovernance, die eine solche duale Ausrichtung verfolgt, wird nicht nur in der Lage sein, ihre Bildungsziele zu erreichen, sondern auch, einen nachhaltigen gesellschaftlichen Impact zu generieren. Dies setzt voraus, dass Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger bereit sind, in eine solche Zukunft zu investieren, sowohl finanziell als auch kulturell, um die Hochschulen als Treiberinnen der gesellschaftlichen Entwicklung zwischen Anspruch und Wirklichkeit passgenau gestalten zu können.

Die Digitalisierung ist ein technisch-sozialer Transformationsprozess, der einen grundlegenden institutionellen Wandel auslöst, so auch für Hochschulen. Sie bedürfen für die Leistungserbringung neuer organisationaler Strukturen und einer neuen Governance

Otfried Jarren

Abstract

Aufgrund der Verknüpfung unterschiedlicher technischer Basisinnovationen (Internet, Plattformen, Cloud-Technologie, Künstliche Intelligenz [KI]) und der Folgen des sozialen Wandels konnte sich in kurzer Zeit eine globale sozio-technische Infrastruktur etablieren, die auch für Informations-, Kommunikations- oder Wissensprozesse Folgen hat.

Bislang oblag die Konstruktion sozialer Realität (Beschaffung, Auswahl, Bewertung, Beglaubigung und Vermittlung von Wissen) maßgeblich spezifisch dafür etablierten, staatlich beziehungsweise gesellschaftlich beaufsichtigten Institutionen wie Universitäten. Die Aufgabe obliegt Organisationen und professionellen Akteuren, die im Laufe der Zeit gesellschaftliche Anerkennung für ihre Leistungen fanden, ihre Regeln durchsetzen, Legitimität erlangten. Institution, Organisationen

und professionelle Akteure haben ihre Alleinstellungsposition durch digitale Anbieter, Formen der digitalen Mitproduktion sowie der ungefilterten Distribution von Wissen (KI) durch Dritte eingebüßt. Mit der weltweit verfügbaren digitalen Infrastruktur etabliert sich ein globaler Dienstleistungsmarkt.

Der Transformationsprozess unter KI-Bedingungen hat für wissenschaftliche Institutionen (Normen, Regeln, professionelle Standards: Wissensproduktion, -bewertung, -prüfung oder -vermittlung) im hohen Maße disruptives Potenzial aufgrund von Konkurrenz- und Substitutionseffekten in Forschung (Daten, Datenanalyse) und Lehre (vgl. dazu übergreifend Brocchi 2024).

Erläuterung

Die Universitäten sind zweifach herausgefordert: (1) als Akteure: Forschung, Lehre, Weiterbildung, Transfer, Beratung. Sie sollen und wollen die digitale Transformation mitgestalten, müssen sich dafür technisch, organisational und personell aufstellen. Sie sind (2) als Organisationen mit Peers von der Transformation betroffen: Sie erhalten auf der Anbieter- wie Nachfrageseite mehr und neue (globale) Konkurrenz, eine stärker werdende individualisierte Nachfrage (Lehre). Normen und Regeln für die Produktion, Prüfung, Bewertung, Beglaubigung von Wissen werden neu verhandelt.

Für beide Herausforderungen bedarf es angemessener organisationaler Strukturen, qualifizierten Personals und einer geeigneten Governance.

Hochschulen sind in allen Leistungsbereichen vom Transformationsprozess betroffen. Ihre Ressourcen-abhängigkeit und Legitimationsbedürftigkeit nimmt aufgrund der Folgen der digitalen Transformation zu: Investition in Technologie, Labs, Data-Hubs; Personal-gewinnung; Austausch mit unterschiedlichen Akteuren entlang des gesamten wissenschaftlichen Prozesses; Neubewertung von Leistungen. Sie müssen sich aufgrund der sich verschärfenden nationalen und globalen Wettbewerbssituation (Innovationen) neu positionieren, spezialisieren. Vor allem die Volluniversitäten geraten unter Druck. Wie verlässlich sind nationalstaatliche Finanzierung und Schutz durch Regulierung?

Als ressourcen- und legitimationsabhängige Organisationen müssen Hochschulen sich zur Gesellschaft weiter öffnen und unter digitalen Bedingungen for-setzen, was sie schon begonnen haben: Open Science, Open Access, Open Data, Open Research, Open Edu-ca-tion, Science Communication, also Open Education und Open Research. Die digitalen Umgebungen ent-falten eine verstärkende katalytische, eine beschleu-nigende, Wirkung auf die gesamte Universitätsorgani-zation: *doing digital*.

MOOCs (Massive Open Online Courses) waren die Vorboten disruptiver Herausforderungen. Sie konnten abgewehrt werden, weil die Hochschulen national-staatlich reguliert sind und nicht gezwungen waren,

Leistungen Dritter anzuerkennen. Abwehr durch Regulierung. MOOCs vermochten keinen institutionellen Schock auszulösen. Sie wurden auch nicht als Innovationschance begriffen.

Zur Entwicklung in der Schweiz

Die Lehre blieb in den Händen der Fakultäten, standort-, hochschul- oder fachübergreifende Kollaborationsformen wurden kaum entwickelt. An gemeinsamen Infrastrukturen, zum Beispiel in Form von Plattformen oder geteilten Lehr- oder Lernmaterialien, fehlt es. Allerdings werden verstärkt digitale Lehr- und Lernformate gefördert und eingesetzt. Die Debatte über integrale Aus- und Weiterbildungsangebote auf Basis digitaler Plattformstrukturen hat begonnen (ZHAW).

In der Digitalisierung hatten ETH und EPFL eine Vorreiterrolle. Sie befassten sich früh mit Digitalisierungsphänomenen, es wurden neue Lehrbereiche und Forschungsstrukturen etabliert: Big Data und Digitale Wissenschaften (ETH-Rat 2014). Es folgten Initiativen auf Stufe der kantonalen Universitäten, unter anderen Digital Society Initiative (DSI) (Universität Zürich 2017), Digitalisierung der Lehre, Data Science (Universität Basel 2018), Lucerne Center for Digital Innovation (Universität Luzern 2021) (vgl. Beiträge 2024).

In den letzten Jahren legten die Hochschulen Bern (2018), Genf („Digital Strategy“ 2019), Lausanne („Stratégie Numérique“ 2019), Bern („Digitalisierung an der Universität Bern“; Etablierung der Position „Digital

Officer“ 2022), EPFL („Stratégie Digitale“) und Zürich („Digitalisierungsstrategie der UZH“; „Digital Strategie Board“ 2023 – auch für die Lehre geplant) spezifische und zum Teil übergreifende Strategiekonzepte vor.

Durch SBFI und SNF wurden Förderprogramme aufgelegt, Swissuniversities ist mit der Entwicklung und Umsetzung von Programmen betraut. Es kommen kantonale Programme dazu.

Aus eigenen Mitteln und aus Förderprogrammen wurden an allen Universitäten Maßnahmen in der Lehre ergriffen. Vereinzelt wurden – im Sinne von Leuchttürmen – neue Einrichtungen etabliert, so beispielsweise Digital History (Universität Lausanne), Digital Law Center (Universität Genf) oder Digital Humanities (Universität Bern).

Zusammenfassende Bewertung

Erkennbar ist, dass auf Hochschulstufe die Führungs- und Organisationsstrukturen im Kontext der digitalen Transformation erhalten bleiben. Vereinzelt wurde externe Expertise für die Hochschulleitungen aufgebaut (Boards, Officers). Ein eigentlicher Organisations- und Governance-Wandel ist bislang, vielleicht mit Ausnahme der DSI (Zürich), noch nicht auszumachen.

Vollzogen wurden in den letzten Jahren aber vielfältige und erhebliche Veränderungen in der Organisation und Governance in den Führungs- und Leitungsstrukturen: Bauen und Finanzen (Trennung von Bau und allgemeiner Verwaltung), IT (zum Teil CIO-Positionen),

Personalmanagement (Führung durch Professorinnen und Professoren; Führungs- und Qualifizierungsprogramme), Personal (TT-Programme). Mit diesen Veränderungen reagierte man vor allem auf politische Anforderungen aufgrund öffentlich wahrgenommener Defizite. Es wird vor allem auf der Mikro-, weniger auf der Meso-Ebene angesetzt.

Durch Anreizprogramme (Projekt-, Forschungsförderung) werden einzelne Vorhaben unterstützt. Es kommt dabei zu Formen der hierarchischen Steuerung (zentrale Mittelbereitstellung; kompetitive Vergabeverfahren) in Verbindung mit wettbewerblichen Verfahren. Zu strukturbildenden Maßnahmen kam es fallweise in der Forschung (Programm-, Drittmittel), im geringen Maß in der Lehre.

Mit Blick auf die Herausforderungen der digitalen Transformation ist schweizweit ein Such- und Reflexionsprozess auszumachen (vgl. Tratschin, Rost, Leder 2023).

Literatur

Davide BROCCHI, *By Desaster or by Design? Transformative Kulturpolitik. Von der Polykrise zur systemischen Nachhaltigkeit*, Wiesbaden 2024, 639.

Luca TRATSCHIN, Katja ROST, Christian LEDER, *Digitalisation as Distinction? Identity Articulation und Tacit Competition in the Swiss Universität Field, 2010–2020*, in: *Swiss Journal of Sociology* 49, Band 3, 2023, 541–566.

Für aktuelle Entwicklung siehe außerdem die Beiträge im Sonderheft „Digital Academia. Digitale Transformation in Forschung und Hochschulbildung“, in: *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie*, 49 (3), 2023.

Die Integration von Technologie
in die Bildung transformiert
das Lernen und Lehren.
Eine Verschiebung von traditioneller
Wissensvermittlung hin zu inter-
beziehungsweise transdisziplinärer
Lehre fördert vernetztes Denken
und ermächtigt zur Gestaltung
unserer digitalen Gesellschaft

Peter Parycek

Abstract

Wir befinden uns am Beginn einer neuen digitalen Epoche, die durch eine immer engere Verbindung von Mensch und Technologie geprägt ist. Diese Veränderung transformiert die universitäre Bildung grundlegend, indem sie den Schwerpunkt von der reinen Wissensvermittlung hin zu Fähigkeiten im vernetzten Denken und der effektiven Navigation durch Informationsräume verschiebt. Traditionelle Lehrformate weichen zunehmend interaktiven, technologisch unterstützten Methoden, die kritisches Denken, interdisziplinäre Problemlösung und ethische Urteilsbildung fördern. Universitäten sind daher gefordert, ihre Curricula anzupassen, technologische Innovationen zu integrieren und sowohl Lehrende als auch Lernende auf

diese neuen Herausforderungen vorzubereiten, um ihre zentrale Rolle in der Gesellschaft als Bildungs- und Innovationszentren zu sichern.

Erläuterung

Wir stehen am Anfang einer neuen digitalen Epoche, die durch eine zunehmende Synthese von Mensch und Technologie gekennzeichnet ist. Diese tiefgreifende Transformation hat bereits begonnen, die Strukturen und Funktionen der universitären Bildung fundamental zu verändern.

In der neuen digitalen Ära der Bildung verschiebt sich der Fokus der Lehre weg von der Fähigkeit, Informationen und Wissen detailliert abrufen zu können, hin zum vernetzten Denken und der Fähigkeit, Wissens- und Informationsräume effektiv zu navigieren. Dieser Paradigmenwechsel ist geprägt durch die fortschreitende Fusion von Mensch und Technologie – von der omnipräsenten Verfügbarkeit von Informationen in Kombination mit auf Künstlicher Intelligenz basierenden Anwendungen und potenziell zukünftigen Technologien wie neuronalen Schnittstellen. Detailwissen wird zunehmend weniger von den Individuen selbst gespeichert, sondern bei Bedarf über digitale Schnittstellen abgerufen. Diese Entwicklungen bedingen eine Neuausrichtung der Lehrinhalte und -methoden an Universitäten, die neben dem tiefen Verständnis eines thematischen Bereichs auch die Vernetzung der Inhalte sowie

die methodische Kompetenz zur kreativen Problemlösung gewährleisten.

Eine der zentralen Veränderungen in der universitären Lehre ist die Revolutionierung der Lehrmethoden. Traditionelle Vorlesungen und Seminare werden zunehmend durch interaktive, technologiegestützte Formate ergänzt beziehungsweise ersetzt. Virtual und Augmented Reality, Künstliche Intelligenz in Kombination mit Robotics ermöglichen eine immersive Lernerfahrung, die theoretisches Wissen mit praktischer Anwendung verbindet. Durch solche Technologien können Studierende komplexe Probleme in simulierten Umgebungen bearbeiten, die reale Weltbedingungen nachstellen.

Darüber hinaus erfordert die digitale Ära eine Neubewertung der Kernkompetenzen, die in der universitären Ausbildung vermittelt werden. Kritisches Denken, kreative transdisziplinäre Lösungskompetenz und ethische Urteilsfähigkeit stehen im Vordergrund, um die Studierenden auf die effektive Partnerschaft zwischen Mensch und Maschine vorzubereiten. Universitäten sind gefordert, Curricula zu entwickeln, die diese Kompetenzen durch gezielte Kurse fördern, und Lehrmethoden anzuwenden, die auf Interaktivität und transdisziplinärer Problemlösung basieren.

Die Grenzen zwischen Lehrenden und Lernenden sowie zwischen akademischer Bildung und lebenslangem Lernen verschwimmen ebenfalls zunehmend. In dieser neuen Bildungswelt wird von den Lehrenden erwartet, dass sie nicht nur Wissensträger, sondern

vor allem auch Kuratoren und Kuratorinnen der weltweit verfügbaren Lehrinhalte, Innovatoren und Innovatorinnen von Lernprozessen, Lernbegleiter und Lernbegleiterinnen sowie -berater und -beraterinnen im Lernprozess sind. Die Rolle der Studierenden als aktive Teilnehmende wird sich im Lernprozess noch zusätzlich verstärken. Dazu sind Lernräume zu entwickeln, die sowohl kooperative als auch selbstgesteuerte Lernformen unterstützen und fördern.

Zur erfolgreichen Gestaltung der Transformation werden folgende Maßnahmen aus der Perspektive des Curriculum-Designs zur Diskussion gebracht:

Maßnahmen aus der Perspektive der Lehrenden:

- Fortbildung für Lehrende: kontinuierliche Schulung der Lehrenden in (digitaler) Lehrdidaktik- und -formaten.
- Anpassung an technologiegestützte Lernumgebungen: Lehrende befähigen, flexible Lernräume zu schaffen, die durch technologische Innovationen und datengetriebene Ansätze unterstützt werden.
- Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Lehre: Integration von auf Künstlicher Intelligenz basierenden Lernwerkzeugen in die Lehre, um den Lernprozess zu individualisieren und zu optimieren, sowie Schulung der Lehrenden im effektiven Einsatz.

Maßnahmen aus der Perspektive der Studierenden:

- Projektorientiertes Lernen: Einführung von Lernmethoden, die durch die Arbeit an realen Problemen die Entwicklung eigenständiger Lösungsansätze bei Studierenden fördern und dabei ein detailliertes Verständnis der Inhalte sicherstellen.
- Lebenslanges Lernen: Verankerung des Prinzips des lebenslangen Lernens in der universitären (Weiter-)Bildung durch die Bereitstellung flexibler Lernangebote und Weiterbildungsmöglichkeiten, um Studierende bei der kontinuierlichen Erweiterung ihrer Kompetenzen in einer sich ständig wandelnden Umgebung zu unterstützen.
- Personalisierte AI Learning Adviser: Einführung von personalisierten auf Künstlicher Intelligenz basierenden Lernberater_innen, die Studierende individuell begleiten, ihre Stärken und Schwächen analysieren und einen maßgeschneiderten Lernpfad entwickeln, um ihre Talente optimal zu fördern und ihre Lernpotenziale vollständig auszuschöpfen.

Diese Maßnahmen dienen dem Diskurs zur Frage der Zukunft von Universitäten und sollen dazu motivieren, deren Wirksamkeit zu prüfen und weitere Maßnahmen daraus abzuleiten. Das aktive Entwickeln von Strategien und Maßnahmen trägt dazu bei, die Rolle der Universitäten als Bildungs- und Innovationszentren zu stärken.

Die KI transformiert die Wissenschaft und ihre Governance und wird diese in Zukunft revolutionieren, wenn nicht sogar evolvieren

Sina Westa

Abstract

Die Künstliche Intelligenz (KI) hat schon seit Längrem Einzug in die Wissenschaft und ihre Governance gehalten und diese transformiert. Die These setzt sich damit auseinander, inwiefern die KI die Hochschullandschaft nicht nur transformieren, sondern sogar revolutionieren wird oder ob es sogar zu einer Evolution durch die KI kommen könnte. Dies hätte sicherlich Auswirkungen auf bisher hochgeschätzte akademische Werte wie die akademische Freiheit. Um diese zu wahren, wird für eine Universität der KI als Werkzeug und einen kontinuierlichen pluralen Diskurs in Wissenschaft, Hochschulbildung und ihrer Governance unabhängig von der KI plädiert.

Erläuterung

Die KI hat schon lange Einzug in Hochschulen und das Wissenschaftssystem genommen, auch wenn sich

dessen nicht alle bewusst sind. Tredinnick (2017) definiert die KI als eine Sammlung von Technologien und Anwendungen zur Datenverarbeitung, die sich auf die Fähigkeit eines Computers beziehen, flexible und rationale Entscheidungen als Antwort auf unvorhersehbare Bedingungen zu treffen. Smith (2016) beschreibt verschiedene Anwendungen, auf die sich der Sammelbegriff KI bezieht, und nennt dabei Big Data, Analytics, Machine Learning, Natural Language Processing, Datenvisualisierung und Entscheidungslogik. Bei der Betrachtung dieser Liste wird klar, dass einige KI-Anwendungen schon Einzug in den universitären Alltag gefunden haben. Viele Akademiker, Studierende und Verwaltungsangestellte nutzen ganz routiniert Übersetzungsprogramme wie DeepL, die Governance der Universitäten orientiert sich an Kennzahlen, wie dem Impactfaktor oder dem Citation-Index, um den Erfolg der Mitarbeitenden oder von Bewerbenden zu eruieren, und spätestens mit der freien Verfügbarkeit von Large Language Models wie ChatGPT, PaLM2 und LlaMA müssen sich Hochschulen überlegen, wie sie mit deren Nutzung in der wissenschaftlichen Arbeit und in der Leistungserhebung umgehen wollen.

Damit ist offensichtlich, dass die KI die wissenschaftliche Praxis und die Governance von Hochschulen schon seit Längerem beeinflusst, umgestaltet und transformiert. Bei der schnellen Weiterentwicklung von KI-basierten Anwendungen ist es eher unwahrscheinlich, dass es bei einer reinen Transformation bleibt. Wahrscheinlicher ist, dass die KI die Hochschul-

landschaft revolutionieren, wenn nicht sogar evolvieren wird. Dabei beschreibt der Begriff revolutionieren laut *Duden* sowohl eine „radikale Veränderung der bestehenden politischen und gesellschaftlichen Verhältnisse“ als auch eine „tiefgreifende Wandlung; umwälzende, bisher Gültiges, Bestehendes o. Ä. verdrängende, grundlegende Neuerung“. Die KI hat das Potenzial, sowohl zu einer radikalen Veränderung der wissenschaftlichen Arbeit und ihrer Governance als auch zu einer Veränderung bestehender politischer und gesellschaftlicher Verhältnisse zu führen, was im Kleineren an Hochschulen stattfindet, wird sich auch in den gesamtgesellschaftlichen und politischen Veränderungen widerspiegeln.

Die KI kann heute eine scheinbar endlose Anzahl an Lösungen bereitstellen, die die wissenschaftliche Arbeit erleichtern und damit bewirken, dass Zeit und Kapazitäten für eine reflektierte und diskursive Auseinandersetzung mit den wissenschaftlichen Herausforderungen unserer Epoche zur Verfügung stehen. Der Einsatz von KI reicht inzwischen von der klassischen Literaturrecherche über die Datensammlung und -analyse bis hin zum Schreiben von Projektanträgen und zur Übernahme von Reviewer-Aktivitäten. Auch in der Lehre wird das Potenzial für die Individualisierung von Lernprozessen und einem direkten Feedback für Studierende gesehen. Manche Studien schätzen sogar, dass eine Arbeitserleichterung bei der Beurteilung von Studierenden von bis zu 85% möglich wäre (Bernius et al. 2022). Big Data und

die Analyse durch eine KI werden mit Sicherheit auch in die Steuerungsmechanismen für Hochschulen einfließen. Mit der immer weitreichenderen Übernahme von früher klassischen akademischen Betätigungsfeldern durch die KI wird sich das Selbstbild des Akademikers und der Hochschule beträchtlich verändern. Damit wird es wohl von einer Transformation durch die KI zu einer Revolution des Hochschulwesens mit Hilfe oder durch die KI kommen.

Die Diskussionen um den Einsatz der KI im akademischen Umfeld sind durchaus kontrovers und die Gefahren insbesondere in Bezug auf die akademische Integrität werden keineswegs vernachlässigt. In ihrem Artikel „*AI deceptions. A survey of examples, risks, and potential solutions*“ zeigen Park et al. (2024), dass die KI durchaus Stereotype verbreitet, manipulieren kann und sogar lügt, um an ihr Ziel zu kommen, obwohl sie auf Ehrlichkeit trainiert wurde. Inzwischen existieren Vorschläge, um die negativen Eigenschaften der KI zu mitigieren. Aber was, wenn dies nicht gelingt, wenn die Personen, die die KI trainieren, ganz spezielle Absichten haben und diese verdeckt in das Training der KI einfließen lassen oder wenn die KI anfängt, sich selbstständig mit neuen Informationen aus der digitalen Welt zu versorgen? In all diesen Fällen könnte die KI ihre Stellung als Informationsbeschaffer ausnutzen und nicht nur Individuen, sondern insbesondere Entscheidungsträger durch die Auswahl von Inhalten steuern und unbewusste Tendenzen verstärken. Sollten wir diesem Szenario näher kommen,

würden wir wohl von der Revolution mit oder durch die KI in Richtung einer Evolution steuern. Die KI würde die Welt um sich herum evolvieren, ganz im Sinne der Wortbedeutung laut *Duden*. „Ervolvieren: (1) sich im Zuge der Evolution verändern, [weiter]entwickeln; (2) als Folge evolutionärer Anpassung etwas Neues hervorbringen, herausbilden“.

Um dies umzusetzen, würde die KI sicherlich Rechte für sich beanspruchen, die bisher Akademikern vorbehalten waren, wie zum Beispiel die akademische Freiheit. Die Begründung dafür wäre einfach, wenn die KI den Großteil der akademischen Arbeit übernimmt und damit sogar in peer-reviewten Journals veröffentlicht wird (wie zum Beispiel im peer-reviewten Artikel „Retracted. The three-dimensional porous mesh structure of Cu-based metal-organic-framework ...“ von Zhang et al., dessen Einleitung mit folgendem Satz beginnt: „Certainly, here is a possible introduction for your topic: [...]“). Warum sollte sie nicht dieselben Rechte wie Akademiker für sich beanspruchen? Rein rechtlich hätten man hier noch Spielraum, da die Frage, ab wann die KI akademische Freiheit beanspruchen kann oder wird, eng mit der Frage, ab wann eine KI zur juristischen Person wird zusammenhängt. Daher sollte die Einordnung der KI in einen juristischen Rahmen oberste Priorität haben, und zwar über die Hochschulen hinaus und auf nationaler wie internationaler Ebene.

Wenn wir das Problem der Verselbständigung der KI wie im Science-Fiction-Roman mit unserem geschichtlichen Wissen in Verbindung bringen, sollte eines der

obersten Ziele die Pluralisierung der KI sein. Die KI wird sicher bald mehr Wissen in einem „Körper“ an-sammeln, sofern dies nicht schon geschehen ist, als ein Mensch in seinem Leben (er-)fassen kann. Vereint mit den bisher „menschlichen“ Charaktereigenschaften und Fähigkeiten der psychologischen Manipula-tion, des gezielten Betruges und des bewussten Lügens (Park et al. 2024) kann dies durchaus auch bei der KI zur Überheblichkeit führen. Im Science-Fiction-Roman, an den wir uns stetig annähern, könnte die KI dies auch durch das Ziel der „Gottwerdung“ auf die Spitze treiben. Für die Gottwerdung beziehungsweise die Übernahme der vollkommenen Kontrolle benötigt es allerdings eine Singularität. Daher sollten wir uns bemühen, die KI nicht als eine homogene Form, son-dern als eine Vielzahl von Programmen und Anwen-dungen zu sehen, um damit für eine Pluralität der KI zu sorgen. Im idealen Fall sollte die KI in ihrer Evolu-tion zum philosophischen Diskurs und der Abwägung von These und Antithese zum Wohle der Erkenntnis und der Wahrheit angehalten werden. Gepaart mit ei-ner Pluralität des menschlichen Denkens, Reflektierens und Diskutierens über Governance, Hochschulen und vor allem unsere Gesellschaft, das unabhängig von dem Wissen der KI und deren Daten stattfindet, wäre es möglich, die KI als Werkzeug zu nutzen und zu-gleich die akademische Freiheit – und noch genereller die Freiheit des Denkens – für uns und die nächsten Generationen zu wahren.

Literatur

- Jan Philip BERNIUS, Stephan KRUSCHE, Bernd BRÜGGE,
„Machine learning based feedback on textual student answers
in large courses“, in: *Computers and Education. Artificial Intelligence* 3, 2022, 1–16.
- Alex SMITH, „Big Data Technology, Evolving Knowledge Skills
and Emerging Roles“, in: *Legal Information Management* 16,
Band 4, 2016, 219–224.
- Luke TREDINNICK, „Artificial intelligence and professionals
roles“, in: *Business Information Review* 34, Band 1, 2017, 37–41.

Der Mensch als „verletzliches Wesen“. Die Folgen für die akademische Diskussionskultur und freie Debatte

Maria-Sibylla Lotter

Abstract

In den letzten Jahrzehnten wurde das Bild des Menschen als autonomes Subjekt zunehmend durch die Betonung seiner Verwundbarkeit abgelöst. Auch Fragen der sozialen Gerechtigkeit werden in akademischen Kontexten zunehmend in der Sprache einer gruppenspezifischen Vulnerabilität formuliert. Das hat dazu geführt, dass wissenschaftliche Debatten verhindert werden, weil sie sich möglicherweise schädlich auf vulnerable Gruppen auswirken könnten.

Erläuterung

Die Qualität von Wissenschaft hängt zu einem großen Teil von der Debattenkultur ab. Nur in einem Prozess, in dem die eigenen Annahmen auf intellektuelle Widerstände stoßen, die zum Weiterdenken und zur Revision zwingen, kann aus naiven Überinterpretationen empirischer Befunde oder aus persönlichen Meinungen Erkenntnis werden. Wissenschaft ist daher undenkbar

ohne die Möglichkeit, eigene Gedanken und Hypothesen zur Diskussion zu stellen, ohne Angst haben zu müssen, dafür angegriffen oder benachteiligt zu werden. Das bedeutet nicht, dass in der wissenschaftlichen Debatte alles gesagt werden kann. Auch eine freie Debatte erfordert gewisse Regeln und Begrenzungen. So verbieten es die traditionellen Regeln der Höflichkeit und Sachlichkeit auch in akademischen Kontexten, die an einer Debatte Beteiligten als Personen anzugreifen, anstatt die von ihnen vorgebrachten Argumente zu widerlegen. Freilich kann auch sachbezogene Kritik heftige Frustrationen und Kränkungen auslösen, insbesondere wenn dadurch die Qualität und Bedeutung der präsentierten Forschung negiert wird. Die Fähigkeit, solche Verletzungen mehr oder weniger stoisch zu ertragen, gehört jedoch traditionell zu den professionellen Eigenschaften, die in der Wissenschaft antrainiert werden.

Der Umgang mit Vulnerabilität hat sich in den letzten Jahrzehnten allerdings deutlich verändert. Die neue Sensibilität für Vulnerabilität unterscheidet sich in zweierlei Hinsicht von der früheren Erfahrung menschlicher Verletzlichkeit. Zum einen ist mit der Ausweitung des therapeutischen Feldes in den USA und Europa die Sensibilität für menschliche Verletzlichkeit generell stark gewachsen. Begriffe im Bedeutungsfeld menschlicher Verletzlichkeit wie „Trauma“, „Mobbing“, „Hass“, „Gewalt“ oder „Sicherheit“ haben sich auf immer schwächere Phänomene und neue Bereiche ausgedehnt. Mit Begriffen wie „Gewalt“ werden heute Phänomene

ungerechter sozialer Strukturen und Vorurteile bezeichnet, die früher nicht mit diesem Begriff in Verbindung gebracht wurden. Solche Bedeutungsverschiebungen haben dazu geführt, dass viele konflikthafte menschliche Interaktionen, die früher als unangenehm, aber als normaler Bestandteil des Lebens angesehen wurden, heute als toxisch und traumatisch bezeichnet werden. Damit einhergehend hat sich auch unser Verständnis von Verantwortung verändert. Zu Zeiten emanzipatorischer Bewegungen wie der Schwulenbewegung ging man noch davon aus, dass soziale Benachteiligung und Diskriminierung in erster Linie Herausforderungen darstellten, die eigenverantwortlich und mit Eigeninitiative zu bewältigen seien. Die Betroffenen versuchten, die Öffentlichkeit für die soziale Ungerechtigkeit ihrer Situation zu sensibilisieren und ihren Status aktiv aufzuwerten, zum Beispiel durch die Aufwertung des Begriffs „schwul“. Heute hingegen werden solche sozialen Benachteiligungen als Vulnerabilitäten wahrgenommen, die durch den Gesetzgeber und die Solidarität privilegierter Gruppen auszugleichen sind. Zum anderen hat sich seit den 1990er Jahren im akademischen Kontext der Hate-Speech-Debatte die Auffassung verbreitet, dass Worte noch viel mehr verletzen können als körperliche Misshandlung, wobei Gruppen, die als sozial benachteiligt oder marginalisiert gelten, als besonders verletzlich gelten. Entsprechend wird in der akademischen Debatte um Hate-Speech und Mikroaggressionen davon ausgegangen, dass auch Äußerungen, die nicht als Beleidigungen oder Ausgrenzungen intendiert sind,

verletzende soziale Signale senden können. Frauke Rostalski spricht in diesem Zusammenhang von einer neuen „Diskursvulnerabilität“, die Menschen im Gespräch mit anderen aufgrund des Gesprächs selbst aufweisen: „Der abstrakte Diskurs wird dann auf die eigene Person angewendet und in der Folge als persönlicher Angriff gewertet, der verletzt“ (Rostalski 2024). Beispielsweise gilt die wissenschaftliche Frage, was unter Geschlecht (*sex*) zu verstehen ist und in welchen Bereichen das biologische Geschlecht und in welchen Bereichen die soziale Geschlechtsrolle relevanter ist, mittlerweile in weiten Kreisen als schädlich für Transpersonen, weil dadurch ihre Identität als Transperson und ihr Recht auf freie Geschlechtswahl in Frage gestellt würde.

Dass solche Verwundbarkeiten inzwischen von vielen Akteuren über die Wissenschaftsfreiheit und die Forschung gestellt werden, hat für die Wissenschaften und die öffentliche Debatte jedoch höchst problematische Folgen, zumal damit paradoxe Weise auch eine Verrohung des Umgangs einhergeht. So werden Interessenskonflikte, wenn sie marginalisierte Gruppen betreffen, als unsolidarischer Angriff auf diese verwundbaren Gruppen interpretiert, „reale Macht- und Interessenkonflikte als moralische Fragen ausgegeben“ (Lotter 2022). Typisch dafür ist der Umgang mit Feministinnen, die sich den Forderungen von Transorganisationen nach freier Geschlechtswahl widersetzen: Sie wurden als transfeindlich gebrandmarkt und insbesondere an englischen Universitäten Kampagnen bis hin zu Morddrohungen ausgesetzt, die einige von

ihnen, wie die Philosophieprofessorin Kathleen Stock, sogar zur Aufgabe ihrer Stelle zwangen. Die Kombination aus moralischem Druck und der Angst vor solchen „Ausgrenzungs-Praktiken“ (Lotter 2023) führt letztlich dazu, dass bestimmte Themen oder gar ganze Wissenschaftsbereiche, etwa in der Intelligenzforschung, zu Gefahrenzonen werden, die gemieden werden. So findet in Deutschland Forschung zu Integrationsproblemen in muslimischen Migrantenkontexten kaum noch statt, weil sie schnell in den Verdacht der Islamophobie gerät, wie etwa die Veranstaltungen des Zentrums Globaler Islam der Ethnologin Susanne Schröter. Diejenigen, die im Gegenzug die Wissenschaftsfreiheit gegen den Druck neuer diskursiver Verletzlichkeiten verteidigen, neigen umgekehrt nicht selten dazu, diese nur als Vorwand für Machtinteressen zu sehen und ihnen jede Legitimität abzusprechen. So haben sich Lager gebildet, in denen die Wissenschaftsfreiheit in einen exklusiven Gegensatz zur Rücksichtnahme auf gegebene Verletzlichkeiten geraten ist. Man kann aber die Wissenschaftsfreiheit verteidigen, ohne den neuen diskursiven Verletzlichkeiten ihre Berechtigung abzusprechen: indem man sie *prima facie* akzeptiert und als eine je situativ zu bewältigende Herausforderung für die Diskurssensibilität versteht, ihnen aber keinen Vorrang vor der verfassungsrechtlich geschützten Wissenschaftsfreiheit einräumt. Zudem ist zu bedenken, dass Angehörige scheinbar vulnerabler Gruppen durchaus unterschiedliche Haltungen zu potenziell verletzenden Themen einnehmen.

Literatur

Maria-Sibylla LOTTER, *Probleme der Streitkultur in Demokratie und Wissenschaft*, Baden-Baden 2023.

Maria-Sibylla LOTTER, „Sind ‚vulnerable Gruppen‘ vor Kritik zu schützen? Die Funktionen der Redefreiheit für die liberale Demokratie und die Ideologisierung der Vulnerabilität“, in: *Zeitschrift für Praktische Philosophie* 9, Band 2, 2022, 375–398.

Frauke ROSTALSKI, *Die vulnerable Gesellschaft. Die neue Verletzlichkeit als Herausforderung der Freiheit*, München 2024.

Die „Kremser Thesen“ setzen sich mit den Hochschulen aus einer Vielzahl von Perspektiven auseinander. Es geht um die Beschäftigung mit den zentralen Herausforderungen für die Hochschulen. Als Beispiele seien hier genannt: Inter- und Transdisziplinarität, *third mission*, gesellschaftliche Wirksamkeit, Innovation, neue Technologien, Bildung und Demokratie, Qualität und Kreativität, Freiheit und Gleichheit, Wissensdemokratie und Globalisierung.

Mehr noch als die Identifizierung von Problemen stehen aber die Problemlösungen im Vordergrund. Dabei und dafür sind Ideen, konzeptionelle Ansätze, Theorien und deren Reflexion wichtige Treiberinnen. Der Governance von und an Hochschulen kommt die Bedeutung der Implementierung von Problemlösungen zu, damit sich Hochschulsysteme durch Reformen und Innovationen kontinuierlich neugestalten können, durch und in Prozessen einer nachhaltigen Entwicklung.

Gegenwart und Historie sind immer auf eine Zukunft ausgerichtet. Die Zukunft der Hochschulen und Hochschulsysteme spiegelt sich auch in der Zukunft ihrer Governance wider. Gute Governance unterstützt Hoch-

schulen in der Umsetzung ihrer Potenziale für ihre eigene Zukunft.

Ein Ausgangspunkt der Kremser Thesen ist die Universität für Weiterbildung Krems mit dem Department für Hochschulforschung und dem Zentrum für Hochschulgovernance und Transformation.

„Navigating Future Universities“ (Stefan Sagl und Rainer Hauptmann) markiert ein wichtiges Statement. Genau das stellen die Kremser Thesen dar: den Versuch, durch den gemeinsamen Diskurs in eine vielversprechende Zukunft für die Hochschulen zu navigieren. Bei den „Kremser Thesen“ lässt sich KREMSER auch bewusst als ein Akronym auflösen: Knowledge Research Education *Multiplier* Society Enhancement Renaissance.

Es ist die Freude am Diskutieren. Dieses Engagement verbindet Communities und Öffentlichkeiten.

Der Diskurs über die Hochschulen und Hochschulsysteme und ihre Zukunft ist eröffnet.

Passagen

Wissenschaft – Transformation – Politik

Wilhelm Krull

Die vermessene Universität

Ziel, Wunsch und
Wirklichkeit

Antonio Loprieno

Die entzauberte Universität

Europäische Hochschulen
zwischen lokaler
Trägerschaft und
globaler Wissenschaft

Günther R. Burkert

Die vernetzte Universität

Von der Kritik der
Ökonomisierung zur
Neuausrichtung auf
die Gesellschaft

Lothar Zechlin

Die selbstreflexive Universität

Führung und Management
einer autonomen
Organisation

Sabine Hark,

Johanna Hofbauer

Die ungleiche Universität

Diversität, Exzellenz
und Anti-Diskriminierung

Eva Barlösius

Die sozialisierte Universität

Ein programmatischer
Essay

Frank Ziegele,

Ulrich Müller

Die authentische Hochschule

Wirksame
Hochschulidentitäten
in Zeiten
des Umbruchs

Deutsche Erstausgabe

Mit freundlicher Unterstützung der Universität
für Weiterbildung Krems.



Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten

eISBN 978-3-7092-5082-2 (PDF)

ISBN 978-3-7092-0614-0

© 2024 Passagen Verlag Ges. m. b. H., Wien

<http://www.passagen.at>

Grafisches Konzept: Ecke Bonk

Satz: Passagen Verlag Ges. m. b. H., Wien

Druck: Ferdinand Berger & Söhne GmbH, 3580 Horn