

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 können. Dabei bewegen sich die Thesen zwischen theoretischen Betrachtungen von Governancesystemen 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 Widerbors-tige 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.