

Brauchen Hochschulen Lehrstrategien?

Contra In seinem in diesem Frühjahr erschienenen Positionspapier empfiehlt der Wissenschaftsrat, das Beratungsgremium des Bundes und der Länder, „langfristig und systemweit“ angelegte „Strategien für die Hochschullehre“. Eine wettbewerbsorientierte, wie in der Forschung auf Exzellenzprämierung ausgerichtete Steuerung, so der Rat, könnte zukünftig die zu gering geschätzte Lehre wieder aufwerten. Staatstragend werden nicht nur ein paar neue Leitlinien oder Instrumente, sondern „Lehrverfassungen“ vorgeschlagen, und diese für jede einzelne Hochschule. Die alte Melodie von der Profilbildung der Hochschulen – wer könnte sie in der Forschung vergessen haben – klingt an. Jede einzelne Hochschule soll für sich selbst entdecken, wie sie „ihren regionalen Standort, ihre Größe, ihre unterschiedlichen Zielgruppen, Kooperationspartner oder fachlichen Schwerpunkte strategisch“ zielführend für die Organisation ihrer Lehre nutzen kann. Die Vision des Wissenschaftsrats ist die „strategiefähige“ Hochschule, was offenbar auch heißen soll, dass man von Strategiebildung in Hochschulen bislang noch nichts gehört habe.

Man könnte es dabei bewenden lassen, das Papier als weiteres Beispiel ei-

ner von der Philosophie der unternehmerischen Hochschule inspirierten akademischen Denkschrift zu lesen; mit dem immer wieder neuen Wortgeklänge der altbekannten Managementmoden, deren Beschwörung nun schon aus jahrelangen hochschulpolitischen Debatten bekannt ist. Das Papier schillert zwischen Beteiligungsrhetorik und technokratischen Führungskonzepten. Einige Eindrücke: Künftig sei hochschuldidaktische Expertise „zu vernetzen“, „zu verstetigen“ und „mit geeigneten Anreizsystemen strukturell zu unterstützen“. Auch ein beinahe inflationärer Klassiker der letzten Jahre, die „Governance“ im „Mehrebenensystem der Hochschule“, kommt nicht zu kurz, die „Beteiligung ermöglicht, legitime und zugleich zügige Entscheidungen erzeugt und zur Verständigung zwischen den Fächern und Statusgruppen führt“. Selbstverständlich ist dann auf „Leitbilder“ nicht zu verzichten, aus denen ein „strategischer Plan mit den wesentlichen Zielsetzungen für Studium und Lehre“ entwickelt werden solle. Auf Basis einer für alle Dozenten geltenden Lehrverfassung sind von den Fächern „Lehrprofile“ zu erstellen. Wie in einem gut sortierten Produktportfolio stellt man sich die finalen „Bildungsziele eines Studiengangs sowie die angestrebten Kompetenzprofile“ vor. Alles soll natürlich ganz „transparent“ und „verbindlich“ werden, denn schließlich gehe es um eine „umfassende sichtbare Lehrkultur“.

Irgendwie ist es ja gerade der trügerische Charme des Papiers, dass es so stark im Sinne sozialer Erwünschtheit ausformuliert erscheint. Der Wissenschaftsrat will anscheinend nur das Beste: Die Lehrenden werden für die Lehrverfassung der Hochschule eigens qualifiziert, und neues Personal wird gleich direkt über die Passung zum Lehrprofil ausgewählt. Begleitend unterstützt dann ein „modernes und effizientes Qualitätsmanagement- und Qualitätsentwicklungssystem“, was beinahe so klingt, als müsse man sich darunter mindestens die

Anschaffung einer großen Maschine vorstellen. Wundern würde das vielleicht nicht, immerhin ist die Vorstellung des ganzen Papiers eine maschinelle: In standardisierter Form sind die Wirkungen der Lehrstrategien „im Rahmen von Qualitätskreisläufen zu überprüfen“. Damit die Hochschulen das alles ernst nehmen, soll das Erreichen der Ziele an Kennziffern wie Absolventenzahlen und Unzufriedenheit bei den Studierenden und diese wiederum an eine zentral gesteuerte Mittelvergabe gekoppelt werden. So will man nicht nur prüfen, „ob ein Leitbild für Lehre vorhanden ist, sondern auch, wie dieses mit einem Qualitätsentwicklungssystem für Lehre und der hochschulischen Gesamtstrategie verbunden ist und mit welchen Maßnahmen es in die Praxis übersetzt wird“. Wie in einem Uhrwerk oder eben einer Maschine sollen im Strategiepapier allerhand Konzepte und Prozesse mit allgemeinen Vorstellungen von einem sozusagen funktionstüchtigen Personalkörper ineinandergreifen.

Jedoch: Organisationen funktionieren genau so gerade nicht – erst recht nicht solche mit dem Zweck der Bildung. Sicher, mit Strategiemoellen lässt man die Herzen aller engagierten Steuerfrauen und Steuermänner im Hochschulmanagement höherschlagen. Schließlich wird mit dem Strategie-Wording erfolgreich suggeriert, alles Entscheiden stehe in einem großen, wohlgeordneten Zusammenhang. Leider nur (oder glücklicherweise) gibt es auf der Welt keine einzige Organisation, in der das mehr als halbwegs sicher gelänge. Aus der soziologischen Forschung gleichermaßen in Unternehmen oder Behörden, in Kirchen oder Armeen wissen wir, dass deren Personal bevorzugt seine ganz eigenen Praktiken (er-)findet und vorantreibt, woraus dann – nach und nach, gemacht, gemacht – neue Handlungsweisen, ergo neues praktisches Wissen, für die Organisation hervorgeht. Veränderungen verlaufen weitgehend chaotisch und instabil. Überwiegend

AUTOREN



Stefan Kühl ist Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören Gesellschaftstheorie, Organisationsforschung und Wissenschaftsgeschichte.



Marcel Schütz ist Graduiertsstipendiat an der Universität Oldenburg. Er lehrt Betriebswirtschaft an der NBS Hamburg und Soziologie an der Universität Bielefeld.

nachträglich wird dann ein gut geformtes Gewebe gestrickt, wenn lokale Lösungen allmählich in der Organisation diffundieren. Aus der bunten Mischung lokaler Lösungen werden dann neue Philosophien, Instrumente und Konzepte „guten“ Managements regelrecht zusammengebaut. Mit den Steuerungsvorstellungen des Wissenschaftsrates hat eine solche alltägliche Praxis in Organisationen nichts zu tun.

Aber nimmt man die Forderungen des Wissenschaftsrates einmal ernst – was wären denn die praktischen Folgen eines strategisch „verfassten“ Lehrbetriebs?

Hochschulen würden zunächst vor allem dazu gezwungen, ihre Fassadenpflege noch weiter zu optimieren, das heißt, eigene sporadische Maßnahmen aufwändig mit Managementgeklingel zu garnieren: Erst entwickelt man die Ideen, dann baut man die richtigen Floskeln drum herum, um sich schließlich noch einfallen zu lassen, welche verschiedenen Zwecke man damit erfüllen kann. Und ehrlich gesagt: Wie könnte man das den Hochschulen verübeln? Man müsste ihnen zu solchen Taktiken unter dem Gesichtspunkt der Legitimationsbeschaffung vielleicht ausdrücklich raten. All das lenkt

von größeren Baustellen der Lehre ab. Lehrende haben schon heute immer weniger Raum und Zeit für eigenwilliges und dennoch hochschuldidaktisch nicht unbedachtes Vorgehen. Innovationen in der Lehre bilden sich dort, wo genügend Ressourcen im Überfluss verfügbar bleiben. Aber nicht nur das. Häufig sind Innovationen Resultate des Zufalls und günstiger Gelegenheiten, die sich ereignen – oder eben nicht. Gerade deshalb zahlt es sich aus, dass man auch in Zukunft mit einer gewissen Lässigkeit und Nachsicht nicht alles und jeden zu kontrollieren und zu übersteuern trachtet.

Anzeige



EURAXESS Deutschland

Das Portal für international mobile Forschende

Informationen und Beratung zu internationalen Forschungsaufenthalten

EURAXESS Deutschland bietet persönliche Beratung und kostenfreie Informationen zu Visa- und Einreiseformalitäten, Sozialversicherung, Rente, Steuern sowie anderen Themen zu internationalen Forschungsaufenthalten.

In der umfangreichen **EURAXESS**-Förderdatenbank finden Sie außerdem europaweite Förder- und Stellenangebote aus dem akademischen Bereich. **EURAXESS** Deutschland ist Teil eines europaweiten Netzwerks.

www.euraxess.de





euraxess
RESEARCHERS IN MOTION