

Hochschulführung braucht ein Leitbild

Gibt man entgegen der Empfehlung so mancher Hochschullehrer bei Wikipedia den Suchbegriff ‚Corporate Identity‘ ein, so erhält man die folgende Definition: *„Corporate Identity (CI, auch Unternehmenspersönlichkeit) entsteht durch den abgestimmten Einsatz von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild nach innen und außen. Basis dafür ist das Unternehmensleitbild. [...]“*

Dies zunächst als Grundlage, doch worum soll es in diesem Beitrag gehen? Zunächst wird der Frage nachgegangen, wie und weshalb das Ziel, an Hochschulen eine CI zu schaffen, in den letzten Jahren derart an Bedeutung gewonnen hat. Anschließend werden Ideen für ein Leitbild unserer Hochschule vorgestellt, die als Grundlage für deren CI herangezogen werden können. Die erste Frage lässt sich vergleichsweise knapp beantworten: Profilbildung und Corporate Identity haben an Bedeutung gewonnen, weil dieses Thema seit 2005 an mehreren Stellen im Landeshochschulgesetz verankert ist und Hochschulen dadurch aufgefordert sind, profilbildende Maßnahmen anzustreben. Eine erste Konsequenz dieser Gesetzesänderung war, dass an den Hochschulen ein sogenannter Aufsichtsrat eingeführt wurde, der „Maßnahmen vor[schlägt], die der *Profilbildung* und der Erhöhung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit [der Hochschule] dienen.“¹

Fahrplan der Hochschulentwicklung

Schaut man hinter diese Gesetzesnovelle von 2005, dann tauchen sogleich Akteure auf, die der Politik beratend zur Seite gestanden haben. Einer der wohl bedeutendsten Akteure in der Hochschulentwicklung des vergangenen Jahrzehnts und auch schon davor ist das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), das 1994 von der Bertelsmannstiftung und der Landesrektorenkonferenz gegründet wurde und von 1994 bis 2008 unter der Leitung von Prof. Dr. Detlef Müller-Böhling stand. Dessen Buch ‚Die entfesselte Hochschule‘ liest sich wie eine Rekapitulation der Hochschulentwicklung seit 1999, dem Jahr der Bologna-Reform. Beachtet man jedoch, dass das Erscheinungsjahr eben jenes Genannte ist, so stellt das Buch keinen Rückblick, sondern einen Fahrplan dar und der Einfluss außerpolitischer Akteure auf die Entwicklung des

Hochschulwesens wird deutlich. Zwei Jahre später wurde die Beratungsgesellschaft CHE Consult GmbH aus der Stiftung ausgegliedert, deren MitarbeiterInnen intensiven Kontakt zu Ministerien, Hochschulen und Schulen pflegen. Um es drastisch zu formulieren: das CHE hat in den Jahren vor 1999 maßgeblich zu einem Umbruch in der Hochschullandschaft beigetragen, an dem es seit 2001 nun sein Geld verdient.

Leitbild ‚Unternehmerische Hochschule‘

Doch zurück zu der Frage: weshalb sollten Hochschulen nach den Vorstellungen von Politik, CHE und Anderen ihr Profil schärfen und auf diese Weise eine CI entwickeln? In diesem Zusammenhang taucht immer wieder der Vorwurf auf, öffentliche Einrichtungen – also auch Hochschulen – wären träge und ineffizient. Diesem Missstand soll mit Konkurrenz und Wettbewerb der Hochschulen untereinander um die besten Professoren, die besten Studierenden und die besten (also finanzstärksten) Drittmittelgeber begegnet werden. Verfolgt man diese Logik weiter, dann muss Professoren, Studierenden und Drittmittelgebern zunächst einmal gesagt werden, worin die besonderen Stärken der jeweiligen Hochschule bestehen, damit diese dann eine Auswahlentscheidung treffen können. An dieser Stelle kommt die CI – die Unternehmenspersönlichkeit – ins Spiel, die genau darüber Auskunft geben soll. Eine ausführliche Bewertung des Weges zu dieser grundlegenden Neuausrichtung der Hochschullandschaft ist im Rahmen dieses Beitrages kaum möglich. Hier kann nur auf einen zentralen Aspekt eingegangen werden: die beständig wiederkehrende Argumentationsstrategie des CHE. Dessen Berater sind nach Angaben einer bildungspolitischen Sprecherin im Landtag in der Lage, derart zutreffende Analysen der Problemlagen im Bildungsbereich zu liefern, dass die Mehrzahl der politischen Entscheidungsträger sich sogleich dazu hinreißen lässt, neben der Problemdefinition auch den Lösungsansatz der Umgestaltung von Hochschulen und Schulen in Wirtschaftsunternehmen für bare Münze zu nehmen. Dabei wird ausnahmslos die betriebswirtschaftliche Organisation der Hochschulen und Schulen angestrebt, die Rektoren zu Präsidenten, Kanzler zu Vizepräsidenten und Lehrer und Lehrerinnen zu Bildungswirten umdeklariert.²

Die Hochschule braucht ein Leitbild

Bedeutende Akteure in der Entwicklung der Hochschullandschaft wurden mit Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird die männliche Nominalendung im Text stellvertretend für beide Geschlechter gebraucht.

Politik und CHE nun genannt. Doch auch die Hochschulen selbst tragen zu diesem Prozess bei. Ihre Aufgabe ist es, auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse gleichfalls Impulse für diese Entwicklung zu liefern. Es muss eine Reflexion darüber stattfinden, ob das Leitbild ‚Unternehmerische Hochschule‘ übernommen werden sollte oder Alternativen gesucht werden müssen.

Einen Gegenentwurf hat die Hans-Böckler-Stiftung vergangenes Jahr veröffentlicht: das Leitbild der ‚Demokratischen und Sozialen Hochschule‘.

In diesem Zusammenhang sei nochmals auf die eingangs zitierte Definition verwiesen, nach der das Leitbild des Unternehmens Hochschule die Basis für eine CI bildet und Auskunft über das Selbstverständnis der Institution gibt. Ein solches existiert an unserer Hochschule allerdings bisher nicht. Diesen Mangel haben die Studierenden im Bildungsstreik vor einigen Monaten aufgegriffen und in der Präambel ihres Forderungskataloges veröffentlicht. Im folgenden Auszug werden Gründe aufgezeigt, weshalb die betriebswirtschaftliche Umgestaltung im Bildungsbereich und insbesondere an Pädagogischen Hochschulen als problematisch anzusehen ist. Gleichzeitig impliziert diese Kritik Ideen für ein Leitbild der Hochschule:

„Die Folge des wirtschaftlichen Denkens im Bildungsbereich ist die Adaption des Prinzips von Angebot und Nachfrage als Steuerungs- und Kontrollinstrument. Aus erziehungswissenschaftlicher Perspektive ist dieses Vorgehen fragwürdig. Es liegt in der Natur des Vorgangs selbst, dass nicht im Voraus über Qualität und Nutzen von Bildungsprozessen entschieden werden kann. Bildung darf nicht von ihrer marktwirtschaftlichen Verwertbarkeit abhängig sein, sondern muss ein möglichst umfangreiches Entwicklungsumfeld bieten. Die Anwendung des marktwirtschaftlichen Denkens auf den Bildungsbereich führt zu einem veränderten Bildungsbegriff: Elitenbildung statt Chancengleichheit, Selbstoptimierung statt umfassender Selbstbildung in einer demokratisch verfassten Institution. Bildung wird hier nicht mehr als Fähigkeit und als Recht jedes Einzelnen verstanden, sondern zunehmend im Sinne reiner Aus-Bildung. Gerade unter Gesichtspunkten der pädagogischen Professionalisierung ist dies ein zu einseitiges Verständnis des Bildungsbegriffs.“⁶

Die Aufgabe, ein Leitbild für die Hochschule als Ganzes zu schaffen, sollte unter Berücksichtigung der Position der Studierenden baldmöglichst angegangen werden. Geschieht dies nicht, so steht der Struktur- und Entwicklungsplan der Hochschule, der aktuell für die Jahre 2011 bis 2015 ausgearbeitet wird, auf wackligen Beinen!

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird die männliche Nominalendung im Text stellvertretend für beide Geschlechter gebraucht.

¹ Landeshochschulgesetz Baden-Württemberg, § 20, Absatz 1

² vgl. <http://akj.rewi.hu-berlin.de/zeitung/annex/annex1/page2.htm>

³ http://www.ph-freiburg.com/fileadmin/Forderungen_Bildungsstreik2009.pdf