

# Einmal hin und zurück: Universitäten im Jahre 2012

**Ada Pellert**  
Graz

Welche reformierte Hochschule sollte idealiter am Ende der aktuellen Hochschulreformphase stehen? Welche Art von Hochschule wird realistisch am Ende der aktuellen Hochschulreform zu erwarten sein? Diese beiden Fragen sind Thema dieses Heftes. Emotional ist mir zunächst die erste Frage sympathischer,

da ich erstens ein optimistischer Mensch bin und zweites einen Großteil meiner bisherigen beruflichen Energie der Frage der Hochschulentwicklung gewidmet habe. Da das Feld der Hochschulentwicklung nicht eines der schnellen Erfolge und kurzfristig sichtbaren Veränderung ist, ist man ohnehin anfällig für Zweifel und Depression. Daher beschäftige ich mich lieber mit den grundsätzlich optimistischeren Fragen, obwohl ich jeweils auch thematisieren werde, was unter Umständen realistischerweise der Fall sein wird. Ich möchte mir einen Zeitraum von etwa zehn Jahren vornehmen und zwei verschiedene Themenblöcke unterscheiden: Thema Nr. 1 ist die Modernisierung der Organisation, Thema Nr. 2 ist das der inhaltlichen Erneuerung.

## **1. Die Modernisierung der Organisation**

Zunächst möchte ich nochmals Wurzeln und Gründe für die Organisationsreform in Erinnerung rufen. Seit fast zehn Jahren dominiert die Frage der Reorganisation des Hochschulsystems die Hochschuldiskussion im deutschsprachigen Raum. Es gibt viele Ursachen, warum die Diskussion zu diesem Zeitpunkt mit diesem Fokus gestartet wurde. Eine wichtige Ursache ist darin zu sehen, dass die deutschsprachigen Länder die Ausweitung von einem Eliten- zu einem Massenbildungssystem spätestens in den 70er Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts mit der selben Organisations-

form zu bewältigen versucht haben, die auf die kleinen, überschaubaren Elitesysteme der 50er Jahre zugeschnitten waren. In Amerika hingegen wurde das importierte, sehr erfolgreiche Modell der deutschsprachigen Universität des ausgehenden 19. Jahrhunderts nach dem zweiten Weltkrieg an das entstehende Massenbildungssystem adaptiert.

Somit entstand ein Hochschulsystem, das die Ausbildung von Massen sich zum Ziel setzte und trotzdem eine derartig differenzierte Struktur entwickelte, dass auch Spitzenforschungsleistungen möglich waren. In den deutschsprachigen Ländern, zumindest in Österreich, wurden hingegen nach dem Krieg Hochschulgesetze erlassen, die keine wesentlichen Neuerungen brachten, sondern das aus der Monarchie übernommene Universitätsmodell zum Vorbild hatten. Universitäten waren staatliche Anstalten, „gemanagt“ wurden sie von der Zentralbehörde, dem Ministerium, die Universitätsangehörigen waren Angestellte des Staates, die wichtigsten Entscheidungen wurden vom Staat getroffen. Die Universitäten waren kleine Eliteinstitutionen, die wichtigsten Belange wurden informell zwischen den Spitzen der Verwaltung und der akademischen Oligarchie abgesprochen. Der Koordinationsmechanismus des Hochschulsystems beruhte darauf, dass Universitätsleiter, Rektoren, enge Beziehungen zum politischen Bereich unterhielten im Sinne von informellen, persönlichen Beziehungen von Männern mit ähnlichem sozialen und bildungsmäßigem Hintergrund. Akademische Freiheit war ein individuelles Recht, das volle Ausmaß dieser Freiheit wird aber nur den hierarchischen Spitzen des Systems zugestanden – den Ordinarien.

Mit dem Ende der 60er Jahre kam es in den meisten deutschsprachigen Ländern zu einem immensen räumlichen und personellen Ausbau der Universitäten mit dem Schwerpunkt in den 70er Jahren. Im Zentrum der Hochschulpolitik der 70er Jahre stand die Bemühung um eine „Öffnung“ der Universität in dreierlei Hinsicht: Öffnung als erweiterte Zugangschance; Öffnung sollte aber auch eine größere Pluralität wissenschaftlicher Ansätze bedeuten; vor allem aber wurde Öffnung als eine Demokratisierung im Sinne einer Mitbestimmung von AssistentInnen und Studierenden verstanden. Die Demokratisierung musste inkonsequent bleiben, da der Spielraum für selbständige und autonome Entscheidungen der Universität nach wie vor sehr klein war, denn in vielem blieb die Universität eine nachgeordnete Dienststelle. Aber die erstmals vorgesehenen Mitbestimmungsrechte waren wichtige Errungenschaften.

Eine entscheidende Schwäche dieser Zeit bestand darin, dass keine Entscheidungsstrukturen geschaffen wurden, die der Komplexität, Größe und Aufgabenvielfalt der modernen Großorganisation Universität angemessen gewesen wären. Die Kollegialorgane neigten dazu, konfliktträchtigen Entscheidungen auszuweichen und diese an das Ministerium weiterzugeben.

Als die Ressourcenfrage im Laufe der 90er Jahre akut wurde, wurde dieser Mangel besonders deutlich. Die hohe staatliche Regelungsdichte im Hochschulsystem bildete daher unter dem Schlagwort Autonomie einen der wichtigsten Kritikpunkte bzw. Änderungswünsche in der universitären Reformdiskussion der 90er Jahre. Der Einfluss des Staates hatte auch zugenommen, weil sich der politische Stellenwert des Hochschulsystems erhöhte, seit die Universitäten nicht mehr nur unter kulturellen, sondern auch unter wirtschafts- und sozialpolitischen Gesichtspunkten betrachtet wurden. Außerdem nahm durch die Hochschulexpansion das Hochschulsystem mit der Zeit einen nicht unbeträchtlichen Anteil des öffentlichen Budgets in Anspruch.

Immer stärker setzte sich auch im deutschsprachigen Raum die Erkenntnis durch, dass differenziertere Hochschulsysteme die anpassungsfähigeren seien, dass sie besser mit Wandel umgehen können und eher in der Lage sind, auf die breite Vielfalt gesellschaftlicher Bedürfnisse und Anforderungen zu reagieren. Sowohl diese Einsicht als auch die Überforderung des Staates, derartig komplexe Systeme zu steuern, führt in vielen Ländern dazu, unter dem Schlagwort Autonomisierung weniger zentral lenken zu wollen und die Hoffnung vielmehr in die Selbstorganisationsfähigkeit der Hochschulen zu setzen.

Ein Ausdruck einer angestrebten Differenzierung ist auch die Ausbildung spezifischer Organisationsprofile der einzelnen Hochschulen. Differenzierung wird auch in der Studienorganisation angestrebt. Es scheint, als hätten jene Hochschulsysteme, die zwischen einer Undergraduate- und einer Graduate-Phase des Studiums unterscheiden – differenzieren –, den Umgang mit der Ausweitung des Hochschulsystems besser bewältigt. Die in homogenen Hochschulsystemen postulierte Einheit von Forschung und Lehre zerbricht oft an der Realität der Massenuniversität. Differenzierung ist jedenfalls eine Möglichkeit, den ganz unterschiedlichen Bedürfnissen der auch zunehmend heterogeneren InteressentInnen und Beteiligten gerecht zu werden.

Institutionelle Autonomie und Differenzierung sind die ersten beiden wichtigen Momente dieser Änderung des hochschulpolitischen Grundmodells, ein stärkeres Ernstnehmen von Management auf der institutionellen Ebene ist ein anderer wichtiger Aspekt dieser Entwicklung. Das Universitätsmanagement soll jene Kraft sein, durch die sich die Universität überhaupt erst zur selbststeuernden Organisation entwickeln kann. Es soll von der Ebene des Staates auf die Ebene der einzelnen Organisation Universität verlagert werden. Dazu werden bestehende Managementpositionen aufgewertet wie eben die/der RektorIn bzw. neue Positionen geschaffen. Bestimmte Managementaufgaben wie z.B. Leitbilderstellung, strategische Planung, Satzungserstellung kommen auf die Universitäten erstmals zu. Diese Managementaufgaben stehen teilweise in Konkurrenz zur akademischen Energie, teilweise in Ergänzung. Wenn die Universitäten gewisse neue Herausforderungen etwa auf dem Gebiet der Weiterbildungen annehmen wollen, so sind das meist Aufgaben mit einem besonders hohen Managementanteil.

Diese Organisationsreformen sind mit mehreren Kulturbrüchen verbunden. Experten des Wissens wie Universitätslehrende sollen Management erlernen, Beamte nicht nur verwalten, sondern Strategieentscheidungen vorbereiten, Studierende neben dem Studium ihr Berufsfeld schaffen und die Wirtschaft nicht nur kritisieren, sondern mitgestalten.

In folgenden beiden Bereichen sehe ich besonders große „Stolpersteine“. Erstens, dass die Universität lernt sich selbst als Organisation zu begreifen und ein anderes Verhältnis zum Thema Organisation zu entwickeln. Es muss das Bewusstsein dafür wachsen, dass es nicht nur einen Zusammenhang zwischen Idee und Organisation der Universität, sondern auch dem Inhalt und der Organisationsgestaltung gibt. Aber auch der wachsende Rechtfertigungsdruck, die knapperen Ressourcen erzwingen einen bewussteren Umgang mit Organisationsfragen. Nun ist die Expertenorganisation Universität geübt, sich als Plattform für die Entwicklung der einzelnen ExpertInnen und ihr Expertise zu sehen. Das vorhandene Wissen auf die eigene Organisation anzuwenden, fällt ihr hingegen schwer. Die Strukturen für gemeinsame Kommunikation und Entscheidung sind jedenfalls ungenügend entwickelt und die Glaubwürdigkeit der Universität nach außen wird stark davon abhängen, ob es ihr gelingt, die für die Zukunft des eigenen Systems notwendigen Lernschritte zu bewerkstelligen und eine entsprechende kollektive Handlungsfähigkeit als Organisation zu erlangen.

Die zweite Schwierigkeit bei der Modernisierung der Organisation bezieht sich auf die Grundeinstellung des politischen Systems zur Frage der Steuerung. Hier sehe ich den noch fast größeren Stolperstein: Wird es der Politik gelingen, sich selbst zurückzuziehen von der Detailintervention und dafür Strategieentwicklung für den Bereich der Hochschul- und Wissenschaftspolitik zu betreiben? An den Reformgesetzgebungen der letzten Jahre fällt auf, dass es der Politik extrem schwer fällt, sich von einer Regelung durch rechtliche Detailintervention zu verabschieden, vermutlich auch, weil sie damit Machtverlust verbindet. Wenn man etwa die neuen Formen der Steuerung wie Leistungsverträge, Zielvereinbarungen etc. genauer ansieht, so sind sie in der Durchführung vom bisherigen Geist der detailistischen Regulierung und genauen Input-Steuerung getragen. Der Übergang von einer „Input-Steuerung“ zur „Output-Steuerung“ scheint die Politik vor größere Rollen Krisen zu stellen als die Universitäten selbst. Kontextsteuerung wäre angesagt: Steuerung durch wenige Impulse, diese aber an den richtigen Stellen. Im Moment gibt es viele Impulse an einzelnen Stellen, an anderen gar keine, wie etwa im Bereich einer durchdacht konzipierten Wissenschafts- und Bildungsgesamtpolitik. Die institutionelle Autonomie der einzelnen Einrichtungen muss aber eingebettet sein in den größeren Kontext einer Wissenschaft-, Bildungs- und Hochschulpolitik eines Landes mit Eckpfeilern, mit politischen Absichten und mit Visionen zumindest für einen Zeitraum von fünf bis acht Jahren. Die nationale Hochschul- und Wissenschaftspolitik gerät dabei nicht nur unter Druck durch die Vorgabe an die dezentralen Einheiten wie Universitäten (scheinbar) Macht abzugeben, sondern auch durch das Erstarken der supranationalen europäischen Ebene.

Wenn ich versuche, den Themenkomplex „Wird die Modernisierung der Organisation der Hochschulen gelingen“ zusammenfassend zu beantworten, so bin ich im Bezug auf die Ebene der Hochschulen relativ optimistisch. Hier wird sich mit einer Vermehrung jener Stellen, deren hauptsächlich professionelles Interesse nicht die Entwicklung einer Fachdisziplin, sondern die Entwicklung einer Organisation ist, mit der Zeit genügend Engagement und Know-how einstellen, sodass die einzelnen Universitäten gut geführt werden. Auf diesem Weg gibt es zwar noch einige wichtige Erfolgsvoraussetzungen: dass sich das Hochschulmanagement als Karriere ausdifferenziert, gleichzeitig aber nicht abkoppelt vom wissenschaftlichen Bereich; dass eine andere Zusammenarbeit als derzeit zwischen Wissenschaft und Verwaltung entsteht; dass die einzel-

nen Universitäten direkten Kontakt mit der sie umgebenden Gesellschaft aufnehmen, nicht nur vermittelt durch Ministerien, die die Bedürfnisse der Gesellschaft im Wege der Verordnung interpretieren. Diese Seite des Wechsels im Grundmodell sehe ich zwar als nicht einfach an, aber doch in einer Zeitspanne von zehn Jahren machbar.

Der zweite Punkt ist meines Erachtens diffiziler: der Wechsel im politischen Steuerungsmodell. Hier kommt für den „Modellwechsel“ erschwerend hinzu, dass politische Entscheidungen nur eingeschränkte Reichweite beanspruchen, während Marktkräfte global operieren. Daher wächst auch die Skepsis gegenüber dem, was der Bereich des Politischen zu leisten vermag. Das ist demokratiepolitisch bedenklich. Die Politik muss erst lernen, sich von Detailaufgaben zu entlasten und die Fähigkeit zur strategischen Intervention in jene Bereiche aufzubauen, in denen es um die Herstellung zukunfts wichtiger, kollektiver Güter geht. Es geht um eine spezifische Form der Verschränkung von Wettbewerb und Kooperation von öffentlichen und privaten Interessen. Die alten Steuerungsformen stehen nicht wirklich zur Verfügung. Für differenzierte Gesellschaften geht es eben darum, zukunftsfähige Konsense in der pluralistischen Gesellschaft zu finden. Die Vorstellung der Politik als einer kybernetischen Instanz, die in der Lage ist den Rest der Gesellschaft zu kontrollieren, scheint die Realität unserer Gesellschaften nicht mehr zu treffen. Dezentrale Mechanismen müssen mit supranationalen Strukturen verbunden werden. Jedenfalls ist dieser Umbau des Politikmodells die viel schwierigere Aufgabe, die auf den Hochschul- und Wissenschaftsbereich zukommt, und hier bin ich skeptisch, ob dieser in einer Frist von zehn Jahren zu bewältigen ist. Auf der anderen Seite ist aber genau dieser wissenschaftspolitische Kontext die ganz wichtige „Hintergrundfolie“ für die einzelne Hochschule, um überhaupt sinnvolle Entwicklungen in Gang zu setzen.

Insgesamt ist die „Modernisierung der Organisation“ ein notwendiger Entwicklungsschritt, der mit dem eingangs erwähnten Umbau des Elite- zu einem Massenhochschulsystem und damit geänderten gesellschaftlichen Bedingungen zu tun hat. Er muss bewerkstelligt werden und das erscheint grundsätzlich innerhalb eines Jahrzehnts möglich. Es wird auch gut sein, wenn dieses Thema dann in den Hintergrund tritt. Solange diese, zugegebenermaßen notwendige, Beschäftigung des Hochschulsystems mit sich selbst anhält, wird eine andere Beziehung zur Gesellschaft, ein

anderer Austausch, eine andere Durchlässigkeit zwischen diesen Organisationen und der Gesellschaft insgesamt nicht möglich sein.

## 2. Inhaltliche Erneuerung

Daher komme ich nun zum zweiten Themenkomplex, der inhaltlichen Erneuerung. Es ist das meines Erachtens wesentlich schwierigere Unterfangen, da die Modernisierung der Organisation durchaus auch eine Oberflächenmodernisierung bleiben kann, weil all die neuen Worthülsen Evaluation, Qualitätssicherung, Leistungsvereinbarung auch dazu verwendet werden können, alten, verbrauchten Wein in neue Schläuche zu füllen. Gerade historisch gewachsene Strukturen wie Universitäten sind äußerst geübt darin, „Modernisierungsangriffe“ unverändert über sich ergehen zu lassen. Wirklich interessant wird Hochschulentwicklung für mich daher erst dann, wenn inhaltliche Innovationen statt finden. Dafür sehe ich die folgenden wichtigen Ansatzpunkte:

### *Eine Aufwertung der Vermittlungsfunktion*

Die Zukunft der Universität als moderne Einrichtung hängt sehr stark von ihrer Beziehung zum Lehren und Lernen ab. Obwohl für die meisten die Universitäten Ausbildungsstätten sind, werden die Lehre und damit die Prozesse der Vermittlung vernachlässigt. Verrechtlichung, Massenandrang, Verschulung lassen die universitäre Lehre zur mühevollen Pflichtübung, die Freiheit der Lehre und die des Lernens, die daraus resultieren müsste, zur Farce werden. Mangelnde didaktische Ausbildung und Karrierekriterien, die die Forschung einseitig begünstigen, tun das ihre dazu. Hier wären Deregulierung, Experimentierlust, Teamteaching adäquate Reaktionsformen. Neue Medien etwa können Entlastung im Basisbereich der Lehre in der „Pflicht“ bringen, um so die „Kür“ umso lustvoller und intensiver gestalten zu können. Ohne die intensive Auseinandersetzung zwischen Lehrenden und Lernenden geht vieles an der Idee der Universität und der Einübung in eine Kultur des kritischen Argumentierens verloren. Das auch für die Forschung wichtige, weil im positiven Sinne betriebsblinde Potenzial der Studierenden wird nicht genützt.

Das kritische Reflexionspotenzial der Universität muss sich darüber hinaus insbesondere in ihrer Lehrfunktion realisieren. Sieht man überdies Wahrheit als diskursives Konzept, so müssen zur „Wahrheitsproduktion“ auch die Studierenden stärker zugelassen werden. Ein Ernsternehmen von

Lehre und Vermittlung wird auch eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Engagement in der Weiterbildung, Erwachsenenbildung und in der verstärkten Zusammenarbeit mit Medien sein. Unter den Bedingungen der informationsüberflutenden „Wissengesellschaft“ wird die Lehre besonders wichtig, vor allem die Funktion universitärer Bildung – wenn es eine Form der Bildung ist, die Orientierung und auch die Fähigkeit, Orientierung auszuhandeln, vermittelt. Derzeit steht die Lehre in einem Spannungsfeld zwischen aktueller Lehrbelastung vieler Lehrender und eigentlichen Forschungsorientierung im Selbstbild der Lehrenden. Sie ist derzeit oft lustlose Pflicht ohne Reputation; das hat auch strukturelle Gründe: Die Finanzierung der Lehre ist viel zu wenig verbunden mit der Anzahl der Studierenden und der Qualität der Betreuungsleistung etc.

Die Frage des Zugangs ist (in Österreich) den Universitäten auch gänzlich entzogen. Es kann daher kaum Rücksicht auf Kapazitäten genommen werden, daher kommt es zum Hinausprüfen von Studierenden, um entsprechende Betreuungsverhältnisse zu erreichen. Summa summarum ist der Lehrbetrieb durch eine hohe Unverbindlichkeit von beiden Seiten, sowohl von Seiten der Lehrenden als auch von Seiten der Studierenden, gekennzeichnet. Kreative Lehrbeiträge werden in der Karriere des Lehrenden kaum honoriert.

Ich hoffe, dass sich das in zehn Jahren geändert haben wird. Dazu müssen die Anreize und die Rahmenbedingungen der Lehre geändert werden, es muss monetäre und nicht-monetäre Anreize (z.B. Reputation) sowohl für die Organisation Universität für die Aufnahme und Betreuung der Studierenden als auch für die individuelle Person gibt. Auch Evaluation kann helfen, den vernachlässigten Bereich Lehre aufzuwerten.

Dabei wird die Universität nicht nur ihr didaktisches Grundmodell auf den neuesten Stand bringen müssen, sondern auch die Besonderheit ihres Lehrmodells, nämlich die forschungsgeleitete Lehre, weiterentwickeln müssen. Die didaktische Struktur der Einheit von Forschung und Lehre ist das die Universität unterscheidende Merkmal. Allerdings wurde die Idee der Einheit von Forschung und Lehre durch die Realität der Massenuniversität stark ausgehöhlt. Sie wird auch gerne als Ausrede verwendet, um sich der mühsamen Aufgabe der gemeinsamen Curriculumentwicklung zu entziehen und die individuellen Spielräume möglichst groß halten zu können. Der ohnehin stark ausgeprägte Individualismus wird durch diese Strukturen gefördert. Eine Entkrampfung der Diskussion um Hochschuldidaktik, eine selbstverständliche Professionalisierung und Vorbe-

reitung auf diesen Aspekt des Hochschullehrerberufes, eine Belohnung für kreative Leistungen in der Lehre gehören zum Bereich „Aufwertung der Vermittlungsfunktion“.

Wahrscheinlich geht es um die schwierige Kombination von zwei entgegengesetzten Bewegungen: Differenzierung und Unterschiede zu lassen, somit Forschung und Lehre ein Stück weiter zu trennen und gleichzeitig die Einheit von Forschung und Lehre als wichtiges Charakteristikum von Universitäten und als Besonderheit einer Organisation zu begreifen, die im tertiären Bildung- und Forschungsbereich zunehmender Konkurrenz ausgesetzt ist und sich hier nach ihrem eigenen, unverwechselbaren Profil, auch hinsichtlich ihres Studienangebotes, fragen muss.

### *Eine Erweiterung des Wissenschaftsbegriffes*

Man wird an den Universitäten den disziplinenorientierten, sehr spezialisierten Umgang mit Wissen durch einen problemorientierten ergänzen müssen. An den Universitäten wird meist einzeln und fachbezogen, nicht gemeinsam und problembezogen gearbeitet. Diese individualisierte Struktur stellt ein großes Hindernis für eine Öffnung der Universität hin zu verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen dar: „communities have problems – universities have departments“.

Das die Universität prägende Wissenschaftsverständnis, das durch Disziplinenorientierung und Methodenenge gekennzeichnet ist, wird sich auseinandersetzen müssen mit neuen Formen der gesellschaftlichen Wissensproduktion, die heute oft im außeruniversitären Bereich zu finden sind und bei der transdisziplinäre Teamarbeit eine starke Rolle spielt und multidimensionale Qualitätskriterien ausschlaggebend sind. Die Universität muss in ihrer Wissensproduktion durchlässig sein, sich in Beziehung setzen können mit diesen neuen, anderen Arten der Wissensproduktion, durch die ein über die gesamte Gesellschaft verteiltes Wissensproduktionssystem entstanden ist. Das bedeutet auch, sich stärker auf die Probleme des täglichen Lebens einzulassen, mit oder auch gegen EntscheidungsträgerInnen zu arbeiten und den ganzen Prozess von der Problemdefinition bis zur Umsetzung gemeinsam mit betroffenen WissenschaftlerInnen verschiedener Disziplinen, VertreterInnen verschiedener gesellschaftlicher Bereiche als wissenschaftliche Aufgabe zu sehen und mitzugestalten.

### *Die aktive Neugestaltung des Außenbezuges*

Die bisherigen Außenbeziehungen von Universitäten sind durch eingefahrene Ausbildungsaufgaben, verdienstvolle Einzelaktivitäten und gezielte Gutachterwünsche gekennzeichnet. Die zahlreichen vorhandenen Außenkontakte der einzelnen Mitglieder reichen nicht aus, um einen neuen Bezug zwischen Universität und Gesellschaft herzustellen. Für eine Neukonzeption des universitären Außenbezuges möchte ich gerne drei Aufgaben von Universitäten, die unterschiedlich stark ausgeprägt sind, in Erinnerung rufen.

### *Gesellschaftsrelevanz*

Universitäten waren in den letzten Jahrzehnten immer stärker dem Druck ausgesetzt, in ihrer Wissensproduktion und Ausbildung gesellschaftsrelevant zu sein. Durch die Entwicklung der Gesellschaft zu einer wissensbasierten Gesellschaft wird der Druck auf die Wissenschaft, gesellschaftsrelevant zu sein, verstärkt. Es wird von der universitären Wissenschaft zunehmend erwartet, auch ihren Beitrag für die ökonomische Weiterentwicklung eines Landes zu leisten. Die Wirtschaft ist in ihrer Innovationsfähigkeit in einem bislang nicht gekannten Ausmaß von der Wissenschaft abhängig. Da die Produktion forschungsintensiver wird, steigt die Kooperationsnotwendigkeit mit der Wissenschaft. Die Wirtschaft ist abhängig von hoch qualifiziertem Personal und benötigt die entsprechenden Vorleistungen von Wissenschaftsorganisationen.

Gesellschaftsrelevante Wissenschaft bedeutet aber keineswegs, sich einem ökonomischen Imperativ unterzuordnen. Sich mit der Praxis, sei es in der Ausbildung, aber auch in der Forschung sozusagen „kurzzuschließen“, muss nicht bedeuten, dass Wissenschaft ihre kritische Rolle aufgibt, sondern erst dann wird es oft möglich, sich tatsächlich auf Probleme und Widersprüche der Praxis zu beziehen. Wirtschaft ist, wie andere Felder auch, ein wichtiger Erfahrungsbereich, in dem man interessante Fragen für die Wissenschaft gewinnen kann. Wenn Wissenschaft ihr Wissen nicht immer wieder an solchen Praxisfeldern kontrolliert, so läuft sie Gefahr, dass ihre Erkenntnisse zu wenig mit dem tagtäglichen Leben und dem konkreten Handeln zu tun haben. Wissenschaft muss also die in diesen Praxisfeldern auftretenden Probleme selbständig wahrnehmen, deuten, werten, kritisieren. Nicht nur im Bezug auf das gesellschaftliche Subsystem Wirtschaft muss Wissenschaft relevanter im Sinne von „näher am Geschehen“ sein.

Dasselbe gilt auch für die Beziehung zum politischen System: In einer Gesellschaft, deren Entwicklungsfähigkeit zunehmend davon abhängt, ob es ihr gelingt, ihre kollektive Wissensbasis laufend zu erneuern, ist die Qualität der Kommunikation zwischen Politik und Wissenschaft essenziell. Es zeigt sich auch, dass sich die Orte und Formen der Politik wandeln. Herkömmliche Formen der Interessenspolitik geraten unter Druck, gleichzeitig entstehen neuen Ansprüche an politische Partizipation in neuen Formen wie z.B. Bürgerinitiativen, sozialen Bewegungen. Der Ruf nach verstärkter Gesellschaftsrelevanz von Wissenschaft scheint jedenfalls dort angebracht, wo es um das Eingehen der Wissenschaft auf die Probleme des Zusammenlebens, auf das tagtägliche Tun und damit um die Art der akademischen Wissensproduktion und die dadurch entstehende Kluft zwischen Wissenschaft und allgemeiner Öffentlichkeit geht. Gesellschaftsrelevanz darf allerdings nicht bedeuten, dass Wissenschaft reduziert wird auf einen ökonomischen Produktionsfaktor. Das ist eine ein-dimensionale und destruktive Betrachtung von Wissenschaft.

### *Gesellschaftsdistanz*

Eine wichtige Aufgabe von Wissenschaft besteht darin, die Gesellschaft kritisch zu reflektieren. Gerade in einer Gesellschaft wie der unseren, die sich oft durch vermeintliche Sachzwänge an der Entwicklung von Alternativen gehindert sieht, ist die kritische Reflexion eine wichtige Dienstleistung von Wissenschaft für die Gesellschaft. Eine Gesellschaft benötigt organisatorische Einheiten, die die in einer Gemeinschaft vorhandenen „Selbstverständlichkeiten“ kritisch betrachten, anzweifeln und alternative Entwicklungsmöglichkeiten durchdenken. Damit ist die Funktion der Gesellschaftsreflexion/-kritik von Wissenschaft angesprochen.

Es scheint kaum ein anderer gesellschaftlicher Ort als die Universität in Sicht, wo es möglich ist, inne zu halten, sich auch mit Globalproblemen oder Randgruppen zu beschäftigen, blinde Routinen von gesellschaftlichen Praxisfeldern kritisch zu hinterfragen und Fehlentwicklungen im Sinne eines Frühwarnsystems der Gesellschaft wahr zu nehmen. Es ist dies die Aufgabe der Reflexion und Konstruktion, auch im Sinne neuer Zukunftsvorstellungen von Gesellschaft. Wissenschaft als ein Ort, an dem die Gesellschaft sich selbst denken kann, an dem Auseinandersetzungen darüber geführt werden, wie wir nicht nur als Individuen, sondern als kollektive Menschheit in einer Welt leben wollen, in der wir zunehmend mehr selbst entscheiden können, was früher von der Natur oder der

Tradition bestimmt wurde. Dazu brauchen wir Spiel- und Reflexionsräume, in denen wir öffentliche Debatten führen können und die Frage „Was ist sonst noch alles möglich“ kollektiv behandeln können.

### *Gesellschaftsmoderation*

Eine weitere wichtige Aufgabe sehe ich auch vermehrt auf die Universitäten zukommen. Zukünftig ist Konsens in der Gesellschaft kaum etwas, was uns entweder die Politik oder auch die Wissenschaft vorgeben können, sondern vielmehr Ergebnis einer gemeinsamen Entscheidung, in der viele Argumente und Sichtweisen berücksichtigt werden müssen. Es ist eine wichtige wissenschaftliche Aufgabe, diese Entscheidungen bewusster zu gestalten. Wissenschaft selbst ist zwar immer notwendiger für die Lösung gesellschaftlicher Fragen, aber gleichzeitig auch immer weniger allein hinreichend. Sie allein kann uns die Lösung gesellschaftlicher Probleme kaum vorgeben, allerdings kann sie helfen, kollektive Entscheidungen zu moderieren. Das heißt, dass Wissenschaft sich auch bemüht um die Bedingungen für die Umsetzung ihrer Erkenntnisse.

Zuerst müssen Kommunikationssituationen geschaffen werden, um eine gesellschaftlich akzeptable Problemdefinition möglich zu machen. Es geht hier um ein Auflösen klarer Zuständigkeiten, zumindest partiell und um die gemeinsame Konstruktion adäquater Bedingungen kollektiver Entscheidungen. Es gilt hier, die scharfe Grenze zwischen „erkennen hier“ und „handeln dort“ und damit die Zuschreibung „hier Wissenschaft, dort Politik“ partiell aufzuheben, um gesellschaftlich akzeptable Problemdefinitionen möglich zu machen.

Die Steuerungsfähigkeit der Gesellschaft beruht auf der Gestaltung der Kommunikations-, Organisations- und Interaktionsmuster zwischen dem Staat und anderen Akteuren. Die Ausdifferenzierung der modernen, zunehmend globalisierten Gesellschaft bedeutet zum einen eine Erhöhung des Selbststeuerungspotenzials der Subsysteme, zum anderen einen erhöhten Koordinationsaufwand. Es müssen die Logiken unterschiedlicher gesellschaftlicher Subsysteme verknüpft werden können. Netzwerke sind hier oft soziale Innovationen und Organisationsmuster die Wissen verschiedener Akteure bündeln. Diese Unterstützung von Netzwerkbildung und die Moderationsfunktion von Wissenschaft ist eine neue, zugleich wichtige und spannende Aufgabe von Wissenschaft und WissenschaftlerInnen. Sie wird allerdings *à la longue* nur dann wahrgenommen werden, wenn wir unsere Auffassung darüber, was wir unter den Aufgaben

von Wissenschaft verstehen und auch im weitesten Sinne belohnen, entsprechend erweitern.

Dieser zweite Bereich der Universitätsreform – die inhaltliche Erneuerung – ist keinesfalls innerhalb von zehn Jahren zu bewältigen. Hier liegt allerdings auch das „Salz“ der Universitätsentwicklung, die wirklich spannenden Fragen, die auch je nach WissenschaftlerIn, Fachdisziplin, nach Fakultät und Universität ganz unterschiedlich beantwortet werden können. Für mich ist das auch der Grund, warum Universitäten trotz aller Behäbigkeit faszinierende Organisationen sind und Universitätsentwicklung mit all ihren Höhen und Tiefen aufregend bleibt.