

# Jenseits eines Potpourris von Plattitüden

## Zur Forderung des Wissenschaftsrates nach „Lehrverfassungen“ an den Hochschulen

*Stefan Kühl (Universität Bielefeld)*

*Ines Langemeyer, Gabi Reinmann (Universitäten Karlsruhe und Hamburg)*

*Marcel Schütz (Universität Oldenburg)*

*18. Mai 2017*

### ***Working Paper 10/2017***

Der Wissenschaftsrat, das zentrale wissenschaftspolitische Beratungsgremium von Bund und Ländern, fordert in seinem aktuellen Positionspapier „langfristig und systemweit“ angelegte „Strategien für die Hochschullehre“ „Exzellenzwettbewerbe“, so die Überlegung, könnten zukünftig auch die bislang zu wenig beachtete Lehre veredeln. In staatstragender Manier werden dafür hochschuleigene „Lehrverfassungen“ vorgeschlagen. Jede einzelne Hochschule möge für sich entdecken, wie sie „ihren regionalen Standort, ihre Größe, ihre unterschiedlichen Zielgruppen, Kooperationspartner oder fachlichen Schwerpunkte strategisch“ am besten nutzen kann.<sup>1</sup> Vision des Wissenschaftsrates ist die umfassend „strategiefähige“ Hochschule.

### **Hochschule als zweckrationale Organisation**

Auf den ersten Blick scheint das Papier des Wissenschaftsrates ein weiteres eindrucksvolles Beispiel eines durch Managementmoden geprägten Wortgeklingels in der hochschulpolitischen Debatte zu sein. Es gehe darum, so der Wissenschaftsrat, auch in der Lehre systematisch „Expertise zu vernetzen und zu verstetigen sowie mit geeigneten Anreizsystemen strukturell zu unterstützen“.<sup>2</sup> Natürlich darf die „Governance“ im „Mehrebenensystem der Hochschule“ nicht fehlen, die „Beteiligung ermöglicht, legitime und zugleich zügige Entscheidungen

---

<sup>1</sup> Wissenschaftsrat (2017): Strategien für die Hochschullehre. Positionspapier. Köln: Wissenschaftsrat, S. 8.

<sup>2</sup> Wissenschaftsrat (2017): Strategien für die Hochschullehre. Positionspapier. Köln: Wissenschaftsrat, S. 15.

erzeugt und zur Verständigung zwischen den Fächern und Statusgruppen führt“.<sup>3</sup> Das Papier schillert zwischen Partizipationsrhetorik und technokratischen Führungskonzepten.

Zugrunde liegt dem Papier ein zweckrationales Organisationsverständnis, das jedenfalls in der Organisationswissenschaft schon lange als überholt gilt. Ausgangspunkt einer „Strategie für die Lehre“ soll die Entwicklung eines Leitbildes sein, aus dem dann in einem kaskadenartigen Prozess ein „strategischer Plan mit den wesentlichen Zielsetzungen für Studium und Lehre“ abgeleitet werden soll.<sup>4</sup> Aus den für alle Hochschulangehörigen verbindlichen Lehrverfassungen sollen in den Fakultäten, Fachbereichen und Instituten „Lehrprofile“ erstellt werden. In diesen finden sich wie in einem Produktkatalog aufgelistet die ultimativen „Bildungsziele eines Studiengangs sowie die angestrebten Kompetenzprofile“. So für die Studierenden und Lehrenden „transparent“ und „verbindlich“ gemacht, erschaffe man schließlich eine „umfassende sichtbare Lehrkultur“.<sup>5</sup>

Alles Weitere sorgt für die Reibungslosigkeit des Betriebs: Vorhandenes Personal wird systematisch im Hinblick auf die Lehrverfassung einer Hochschule qualifiziert, die Auswahl des neuen Personals erfolgt über die Passung zum Lehrprofil.<sup>6</sup> Die Hochschulen sollen sich „ein modernes und effizientes Qualitätsmanagement- und Qualitätsentwicklungssystem“ geben, mit dem sie auch die Wirkung von Maßnahmen „im Rahmen von Qualitätskreisläufen“ standardisiert überprüfen können. Kennziffern wie Absolventenzahlen und Studierendenzufriedenheit bilden die Eckpfeiler und ermöglichen es, „das große Ganze“ – die „Prozess- und die Ergebnisqualität“ – „kurz: die gesetzten Ziele und ihr Erreichen“ – im Blick zu behalten.<sup>7</sup>

Die Hochschulen von solchen Aufgaben zu überzeugen, soll nach Vorstellung des Wissenschaftsrates über die Mittelvergabe sichergestellt werden. Es soll dabei „nicht nur geprüft werden, 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.“<sup>8</sup>

Für Wissenschaftspolitiker mag der Vorschlag eines solches Vorgehens Charme haben, weil er ein hohes Maß an organisatorischer Stringenz suggeriert. Wie in einer Maschine, so die Vision dieser zweckrationalen Vorstellung von Organisationen, greifen die verschiedenen Prozesse ineinander. Als Resultat wird eine stromlinienförmige Organisation versprochen, in der alle Elemente konsistent

---

<sup>3</sup> Wissenschaftsrat (2017): Strategien für die Hochschullehre. Positionspapier. Köln: Wissenschaftsrat, S. 19f.

<sup>4</sup> Wissenschaftsrat (2017): Strategien für die Hochschullehre. Positionspapier. Köln: Wissenschaftsrat, S. 11.

<sup>5</sup> Wissenschaftsrat (2017): Strategien für die Hochschullehre. Positionspapier. Köln: Wissenschaftsrat, S. 15 und 17.

<sup>6</sup> Wissenschaftsrat (2017): Strategien für die Hochschullehre. Positionspapier. Köln: Wissenschaftsrat, S. 25.

<sup>7</sup> Wissenschaftsrat (2017): Strategien für die Hochschullehre. Positionspapier. Köln: Wissenschaftsrat, S. 20.

<sup>8</sup> Wissenschaftsrat (2017): Strategien für die Hochschullehre. Positionspapier. Köln: Wissenschaftsrat, S. 29.

aufeinander bezogen sind. Dadurch werden Steuerungshoffnungen gerade an der Spitze von Organisationen befriedigt, weil suggeriert wird, dass sich im Prinzip alle Entscheidungen in einer Organisation aus grundlegenden Überlegungen ableiten lassen.

Die Realität aber sieht grundlegend anders aus. Wie wir aus der Organisationswissenschaft wissen, erfinden und initiieren oftmals Mitarbeiter in dezentraler Weise Praktiken, die neue Perspektiven eröffnen. Daraus entstehen verschiedene Stoßrichtungen für Veränderungen, die irgendwann unvorhergesehen strategisch verbunden werden. Erst retrospektiv werden Leitbilder und Visionen formuliert, um dem Ganzen den Eindruck einer durchgängigen Logik und Planmäßigkeit zu geben.

## Hochschuldidaktisches Fassadenmanagement

Der Effekt der durch den Hochschulrat vorgeschlagenen Maßnahmen wird sein, dass Hochschulen ein noch aufwendigeres Schauseitenmanagement praktizieren. – Sie werden zusätzlichen Aufwand betreiben, um mühsam Kausalverbindungen zwischen Visionen, Missionen, Strategien, Maßnahmen und Praktiken zurechtzubiegen, die den Anschein von Kohärenz und Innovation vermitteln. Dezentral entwickelte Lehrkonzepte werden so präsentiert werden, als ob sie sich zwangsläufig aus der Lehrverfassung einer Hochschule ergeben. Veränderungen werden so zurechtgetrimmt werden, dass der Eindruck entsteht, sie seien aus einer universitätsweit entwickelten Vision entstanden.

Woher kommt das plötzliche Interesse des Wissenschaftsrates an Strategien für die Hochschullehre? Das wissenschaftspolitische Interesse an der Lehre hängt maßgeblich damit zusammen, dass infolge der auf Forschung ausgerichteten Leistungssysteme von Hochschulen die Lehre zunehmend an Bedeutung verloren hat. Auch der Wissenschaftsrat hebt hervor, dass sich die „Reputationen der Hochschulen“ inzwischen „fast ausschließlich an den Forschungsleistungen orientieren“.<sup>9</sup> Auf Druck der Landesregierungen haben fast alle Hochschulen leistungsorientierte Mittelvergaben eingeführt und damit viele Fachbereiche zu einer weiteren einseitigen Fokussierung auf Forschungsleistungen motiviert. Zwar wird die Anzahl von Studienabschlüssen bei der Vergabe von Mitteln berücksichtigt, aber sichtbare finanzielle Vorteile werden an Hochschulen nur dann erzielt, wenn sie in den Drittmittel-Wettbewerben erfolgreich abschneiden.

Weil angesichts des anstehenden Exzellenz-Wettbewerbs immer mehr Ressourcen für den Aufbau von Forschungsprofilen absorbiert werden, dient das Plädoyer für Lehrverfassungen vor allem zur Legitimationsabsicherung der Hochschule und der Hochschulpolitik. Angesichts der offensichtlichen Defizite in der Lehre suggeriert das Positionspapier, dass man das Problem erkannt habe und nun Lösungen dafür habe. In der Organisationswissenschaft wird eine solche Vorgehensweise als „umgekehrte Kopplung“ bezeichnet. Je weniger eine Organisation einem Anspruch genügt, so der Wirtschaftswissenschaftler Nils Brunsson, desto stärker wird dieser Anspruch in der Außendarstellung

---

<sup>9</sup> Wissenschaftsrat (2017): Strategien für die Hochschullehre. Positionspapier. Köln: Wissenschaftsrat, S 5.

hervorgehoben. Die Werbekampagne des Elektronikkonzerns Ericson, in dem die „Swedishness“ des Unternehmens betont wird, wird in dem Moment gestartet, in dem aus steuerlichen Gründen der Hauptsitz des Unternehmens ins Ausland verlegt wird. Der Beschluss einer Regierung, den Straßenverkehr in einer Großstadt in zehn Jahren um 30% zu reduzieren, macht es leichter, Akzeptanz für den Umstand zu finden, dass der Straßenverkehr faktisch immer mehr zunimmt. Und die öffentlichkeitswirksame Propagierung von Lehrverfassungen verschafft dem Thema Lehre Aufmerksamkeit in einem Moment, in dem aufgrund der anstehenden Exzellenz-Wettbewerbe für Forschung die Lehre tatsächlich eine immer geringere Rolle spielt.<sup>10</sup> Aber wie erfolgversprechend ist die vorgeschlagene Strategie des Wissenschaftsrates?

Der Tanz ums goldene Kalb der Drittmittel und Exzellenztitel hat an vielen Hochschulen zu einer Auszehrung der Lehre geführt. Die durch Wettbewerbe ausgelobten Forschungscluster, Sonderforschungsbereiche und Graduiertenschulen haben immer mehr Hochschullehrern die Flucht aus der Lehre ermöglicht. An manchen Fachbereichen gibt es aufgrund der vielfältigen Reduktionsmöglichkeiten kaum noch Wissenschaftler, die ihr volles Lehrdeputat ableisten. Die grundständige Lehre gerade in den Bachelor-Studiengängen wird immer mehr an ein schlecht bezahltes Lehrproletariat ausgelagert, etwa an kostenlos lehrende Privatdozenten, Lehrbeauftragte ohne Mindestlohn oder wissenschaftliche Mitarbeiter auf Kurzzeitstellen – eine Entwicklung, die der Wissenschaftsrat nicht einmal erwähnt.

Aber weder die in die Forschung abgewanderten Professoren noch die mit der Suche nach der nächsten Stelle beschäftigten Lehrkräfte und Privatdozenten haben ein Interesse daran, die Lehre grundlegend weiterzuentwickeln. Diese Aufgabe wird durch die verschiedenen Bundes- und Länderprogramme wie „Qualitätspakt Lehre“, „Bologna – Zukunft der Lehre“ oder „Wettbewerb Exzellente Lehre“ an neu geschaffene Stabsstellen für die Qualität der Lehre delegiert. Und so ist die vom Wissenschaftsrat gepriesene „Vernetzung der Expertinnen und Experten“ für Lehre häufig lediglich eine Vernetzung von befristet Angestellten oder der vom Alltag der Lehre weit entfernten Stabsstellen.<sup>11</sup>

Die verschiedenen Programme zur Verbesserung der Lehre haben zu einer auch vom Wissenschaftsrat beklagten eigentümlichen Entkopplung geführt. Während die Hauptlast der Lehre bestenfalls auf Kosten von Selbstaussbeutung von einem schlecht bezahlten Lehrproletariat – oder auch Lehrprekariat – erbracht wird, entstehen auf der anderen Seite infolge der Wettbewerbe immer mehr auf Lehre spezialisierte Stabsstellen, die jedoch nur eine „begrenzte Wirkung“ auf die „hochschulischen Strukturen“ haben.<sup>12</sup> Effekt ist häufig lediglich ein Aufhübschen der Lehrfassade.

Ähnlich wie in den Endlos-Exzellenzdebatten der vergangenen Jahre über strategische „Positionierungen“, „Profilsetzungen“ und „Entwicklungsfelder“

---

<sup>10</sup> Brunsson, Nils (2007): Organized Hypocrisy. In: Nils Brunsson (Hg.): The Consequences of Decision Making. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 111–134.

<sup>11</sup> Wissenschaftsrat (2017): Strategien für die Hochschullehre. Positionspapier. Köln: Wissenschaftsrat, S. 12.

<sup>12</sup> Wissenschaftsrat (2017): Strategien für die Hochschullehre. Positionspapier. Köln: Wissenschaftsrat, S. 14.

werden Hoffnungen auf hochschulübergreifende Strategiepläne von vielen Beteiligten hinter vorgehaltener Hand allenfalls müde belächelt. Sicherlich: Es wird von Wissenschaftlern heute erwartet, dass sie sich an strategierhetorisch ausgefeilten Diskussionsrunden beteiligen, und viele machen bereitwillig mit, aber spätestens am Buffet oder an der Bar wird eingestanden, wie viel heiße Luft in diesen Strategieprozessen produziert wird – verbunden mit dem in der deutschen Wissenschaftsszene fast schon klassischen Hinweis, man müsse das ja mitmachen, wenn man im „Förderzirkus“ weiter eine Rolle spielen will.

## Ein Plädoyer für Puffer

Was die Hochschulen viel dringender als aufwendige Strategiedebatten brauchen, sind ausreichend „Puffer“ – also Zeit, Geduld und Vertrauen, um in der Lehre experimentieren zu können. Von vielen Organisationen außerhalb der Wissenschaft ist inzwischen erkannt worden, dass Puffer – der „Slack“ in Organisationen – keineswegs eine Verschwendung von Ressourcen sein müssen, sondern eine wichtige organisatorische Funktion erfüllen können. Es sind letztlich überschüssige Ressourcen, durch die Innovationen in Organisationen überhaupt erst möglich werden. Immer mehr Unternehmen schaffen deshalb Freiräume für Mitarbeiter, heben Denkverbote auf und fördern auch riskante Projekte, bei denen viel Arbeitszeit mit Dingen verbracht wird, die außerhalb des eigentlichen Aufgabenbereichs eines Mitarbeiters liegen. Der Clou bei der organisationalen Ermöglichung solcher Innovationen ist, dass diese produziert werden, indem Ressourcen breit zur Verfügung gestellt werden und nicht, indem man punktuell einen Antrag in einem Wettbewerbsverfahren stellt – für den man im Erfolgsfall sein Lehrdeputat reduzieren kann. Genau an Letzteres aber scheint der Wissenschaftsrat in seiner Empfehlung zu denken, wenn er für eine weitere „Verwettbewerblichung“ von Lehre plädiert.

Die Idee von „Slack“ ist das Gegenteil der durch Steuerungsphantasien gekennzeichneten Vorstellungen des Wissenschaftsrates. Puffer bedeuten in gewisser Weise zunächst einmal eine organisatorische Selbstbehinderung. Mit der Förderung dezentraler Innovationen würden Prozesse verkompliziert, und von einer rational durchgeplanten und in Modulhandbüchern standardisierten Lehre wäre man weit entfernt. Hochschulen würden einen gewissen organisatorischen Wildwuchs in Kauf nehmen, hoffend, dass Lehrende diese Ressourcen für Innovationen in der Lehre nutzen. Anders ausgedrückt: Hochschulen würden mit der Idee von „Slack“ bewusst eine „schlampige“ Gestaltung von Lehrprozessen riskieren, um dadurch Raum für Experimentierfreude zu schaffen.<sup>13</sup>

Man darf die Herausforderungen einer auf Puffern basierenden Innovationsstrategie nicht unterschätzen. Eine zentrale Aufgabe besteht dann darin, die Innovationen, die in einzelnen Lehrveranstaltungen und Studiengängen entstanden sind, zu verbreiten. Aber gerade dafür fehlt Otto Normaldozent und Erika Normaldozentin die Energie, weil sie in den letzten Jahren durch Vervielfältigung von Wettbewerben für Lehre und Forschung in jeder Hinsicht überstrapaziert wurden.

*Ines Langemeyer und Gabi Reinmann lehren Pädagogik bzw. Hochschuldidaktik*

---

<sup>13</sup> Vgl. Weick, Karl E. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 353.

*an den Universitäten Karlsruhe und Hamburg, Stefan Kühl und Marcel Schütz  
unterrichten Soziologie an den Universitäten Bielefeld und Oldenburg.*