

Wissenschaft & Management

DISKUSSIONEN ■ ERFAHRUNGEN ■ LÖSUNGEN

Wer sind wir, und wenn ja, wie viele

Wie Hochschulen mit
den richtigen Themen ihr
Profil stärken können

TRANSFER

Der Austausch mit
der Wirtschaft muss
klug gesteuert werden

BIBLIOTHEKEN

Discovery-Software
hilft, wissenschaftliche
Literatur zu entdecken

PORTRÄT

Fraunhofer-Vorstand
Alexander Kurz ist
ständig in Bewegung

Wer sind wir, und wenn ja, wie viele?

Die Gemeinsamkeiten der an einer Hochschule Tätigen erschöpften sich darin, dass sie alle gemeinsam „Benutzer einer zentralen Heizungsanlage“ seien, spottete vor Jahren der Hochschulreformer Prof. Dr. Detlef Müller-Böling. Mittlerweile schlägt das Pendel eher zur anderen Seite aus: Viele Universitäten und Fachhochschulen pflegen eine korporative Identität, die nach innen stabilisierend wirken und der Organisation nach außen ein übergreifendes, unverwechselbares Gesicht geben soll. Dabei profilieren sie sich häufig über Themen. Funktioniert das?

Von Thimo von Stuckrad und Ulrich Müller

Foto: Jon Chessa / 123RF



Hochschulen forschen und lehren nicht. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler forschen und lehren. Sie bearbeiten heterogene Fragestellungen, verfolgen unterschiedliche Ziele und wählen dabei sehr vielfältige Herangehensweisen. Die disziplinären Bezugssysteme, in denen Wissenschaftler Forschungsfragen entwickeln, theoretische und methodische Entscheidungen treffen, Vorschläge für neues wissenschaftliches Wissen verorten, Themen für Lehrveranstaltungen auswählen oder bestimmte Vermittlungsmethoden wählen, liegen weniger innerhalb der Organisation Hochschule, in der sie diese Praktiken ausführen. Bedeutsamer sind vielmehr Bezugssysteme außerhalb der Hochschule, etwa in Gestalt wissenschaftlicher Fachgemeinschaften oder Anforderungs- und Erwartungsbündel hoch differenzierter Arbeitsmärkte und beruflicher Praxisfelder.

Damit ist nicht gesagt, dass Hochschulen als formale Organisationen Forschung, Lehre, Wissens- und Technologietransfer und viele andere Aktivitäten der Wissenschaftler nicht beeinflussen können und auch tatsächlich beeinflussen. Durch eine strategische Rahmensetzung, eine darauf bezogene Ressourcenallokation und konsequentes akademisches Portfoliomanagement können Hochschulen engere thematische, methodische oder theoriebezogene Verknüpfungen (Inter- und Transdisziplinarität) zwischen den sehr unterschiedlichen wissenschaftlichen Orientierungen und Praktiken „ihrer“ Wissenschaftler anregen. Hochschulleitungen werden vor allem durch wettbewerbliche Mittelvergabe herausgefordert, solche Vorstöße zu wagen.

Die Wahl von Forschungsfragen, methodischen Ansätzen, die Entwicklung curricularer Konzepte für Studiengänge und die konkrete Durchführung von akademischer Lehre bleibt aber in einem im Vergleich zu anderen Organisationen relativ weiten Handlungsspielraum der jeweiligen „Produzenten“. Es stellt sich die Frage, wie Hochschulen eine die heterogenen und heteronomen Praktiken, Interessen und Orientierungen der Wissenschaftler überspannende, sozusagen korporative Identität bilden können.

Diese Frage ist wichtig, denn Staat und Gesellschaft richten die generalisierte Erwartung an Hochschulen, sich unterschiedliche Profile zu geben. Gesellschaftliche Anerkennung als „ordentlich funktionierende, richtige“ Hochschule ist davon abhängig, diese Erwartungshaltung zu befriedigen.

Profile beschreiben Identitäten

Alle deutschen Hochschulen verfügen mittlerweile über Profilbeschreibungen, ein deutlich überwiegender Anteil weist ein Leitbild, Mission Statement, Slogans oder Namenszusätze aus. Wir haben in einer empirischen Untersuchung diese profilbeschreibenden Dokumente aller deutschen Hochschulen als Kernelemente der strategischen Außen- und Innenkommunikation von korporativer Identität behandelt und einer Inhaltsanalyse unterzogen. Dabei wurde deutlich, dass Hochschulen in Profilkommunikationen inhaltliche (beispielsweise bestimmte Forschungsgegenstände), prozessuale (beispielsweise methodische Ansätze in Forschung oder Lehre) oder funktionale (beispielsweise Anwendungsgebiete der in Studiengängen vermittelten Kompetenzen) Zusammenhänge zwischen den vielfältigen, teilweise sehr unterschiedlichen Aktivitäten in Forschung, Lehre und Transfer beschreiben und als profil- und identitätsstiftende Aktivitätsschwerpunkte definieren.

Solche Zusammenhänge werden in Profilbeschreibungen nicht einfach aufgezählt, sondern im Sinne eines „roten Fadens“ zusammengefasst, der die korporative Identität der Hochschule, die prägenden Schwerpunkte der Aktivitäten der Wissenschaftler (zum Beispiel eine jahrhundertelange Forschungstradition, die im Zentrum stehende Materialforschung oder die exzellente Verzahnung von Studiengängen mit der regionalen Unternehmensstruktur), erkennbar machen soll. Über spezifische Hochschulprofile und Schwerpunk-

setzungen wollen Hochschulen eine je eigene Identität und damit Unterschiede zu anderen Akteuren, kurz gesagt: Alleinstellungsmerkmale signalisieren.

Profilierungsansätze und -alternativen

Hochschulen sollen also ein umfassend integrierendes Profil entwickeln. Zusammengesetzt werden muss dieses Profil aus Mosaiksteinen stark ausdifferenzierter Lehr- und Forschungspraktiken, Interessen, Orientierungen und lokaler Identitäten ihrer Wissenschaftler, deren Form und Farbe überwiegend nicht zueinander passen, sich unvorhersehbar verändern und von den Hochschulen kaum beeinflusst werden können. Gleichzeitig sollen Profile unterschiedliche Wirkungen bei unterschiedlichen Zielgruppen erzielen, die zumindest teilweise in Spannung zueinander stehen (zum Beispiel, sich über Forschungsexzellenz zu legitimieren und neue Studieninteressierte anzusprechen).

Um dennoch ihre Profile beschreiben zu können, müssen Hochschulen einige Dilemmata lösen. Mittlere und große Hochschulen, die versuchen, in ihren Profilkommunikationen Aussagen über Inhalte, Eigenschaften oder Funktionen von Forschung, Lehre und Transfer zu bündeln, stehen vor einer Herausforderung: Entscheiden sie sich für alle oder mehrere Disziplinen übergreifende Profilbeschreibungen, werden die bündelnden Aussagen schnell so abstrakt, dass sie zwar immer wahr sind, in ihrer konkreten Bedeutung aber auch schillernd wirken. So verweist beispielsweise die Universität Bielefeld darauf, dass alle Aktivitäten in Forschung und Lehre sich durch einen hohen Anspruch an forschungsorientierte Lehre, multiperspektivische Zugänge zu komplexen Problemen, hohe Vernetzung und Offenheit gegenüber ungewöhnlichen Ideen auszeichnen. Damit wird eher eine globale akademische Haltung als eine authentische Identität beschrieben.

Wenn Hochschulen ihre Profilkommunikation wiederum darauf richten, wie und woran Lehre, Forschung und Transfer orientiert sind, lassen sich zwischen den Hochschulen kaum Unterschiede ausmachen. Lehre, Forschung und Transfer sind (vom Anspruch her) immer innovativ, wissenschaftlich, praxis- und grundlagenbezogen, regional vernetzt, international ausgerichtet und exzellent. Überspitzt formuliert: Alle Hochschulen, die diesem Ansatz folgen, versuchen, mit flächendeckend wortgleich gewählten Formulie-

Erwartungshaltungen

Staat und Gesellschaft stellen Anforderungen an Hochschulen:

1. Hochschulen sollen sich voneinander unterscheiden.
Die Finanzierung vieler, einander sehr ähnlicher Wissenschaftsorganisationen durch erhebliche Steuermittel erscheint nicht mehr akzeptabel.
2. Hochschulen sollen ihre Leistungen in Abhängigkeit je unterschiedlicher räumlicher Bezüge differenzieren und so in ihrem Zusammenwirken komplementäre Beiträge zur Entwicklung eines Landes leisten.
3. Hochschulen sollen im Wettbewerb mit anderen Hochschulen stehen, um Anreize für Verbesserungen ihrer Leistungen zu erhalten.
4. Hochschulen sollen sich, wie auch andere moderne und erfolgreiche Organisationen, durch klare Entscheidungsprozesse, einen verständlichen Zweck, eine effektive Strategie, transparente interne Verantwortlichkeiten und eine je eigene, von den Organisationsmitgliedern getragene Identität auszeichnen.

Top 10 der Themen, die in Profildokumenten kommuniziert werden

1. **Nachhaltigkeit**
2. **Globalisierung/Wirtschaftssystemwandel**
3. **Gesellschaft** (Sozialstaatswandel, Menschenrechte)
4. **Informationsgesellschaft** (Digitalisierung, Technisierung)
5. **Dienstleistungsgesellschaft** (Leadership, Entrepreneurship)
6. **Umwelt** (Ökologie, Klimawandel)
7. **Gesundheit** (Pflege, Prävention)
8. **Heterogenität** (soziale Ungleichheit, Transkulturalität, Diversity, Gender)
9. **Urbanität** (Stadtentwicklung, Mobilität)
10. **Energie**

rungen ihre Einzigartigkeit zu belegen. Dieser Versuch ist zum Scheitern verurteilt.

Die Hochschulen können daneben ihre Profilschwerpunkte auf Grundlage von Inhalten oder Modi von Forschung und Lehre selektiv bilden. Das heißt, sie fassen einzelne oder Gruppen von Inhalten und Modi ihrer Leistungsprozesse zu einem Schwerpunkt zusammen, schließen damit aber andere aus der Profilkommunikation aus. Damit lassen sich einzelne Hochschulen zumindest potenziell besser von anderen unterscheiden und bilden eine leichter erkennbare Identität aus; gleichzeitig ist die mit dem Profil kommunizierte Identität der Hochschule unvollständig und könnte ein Bedeutungsgefälle zwischen unterschiedlichen Disziplinen, Forschungen, Studienbereichen oder Transferleistungen nach innen signalisieren, das im Falle von Allokationsentscheidungen, die mit dem Profil intern begründet werden, zu Konflikten führen wird.

Bezug auf gesellschaftliche Probleme

In unserer Untersuchung sind wir der Frage nachgegangen, inwiefern Themen in der Beschreibung hochschulischer Profilschwerpunkte geeignet sind, den skizzierten Trade-off der Profilbeschreibung auszubalancieren:

Validität und Vollständigkeit: Es werden genau die Schwerpunkte kommuniziert, auf die sich alle Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler einigen können.

vs.

Funktionalität: Die kommunizierten Schwerpunkte sind geeignet, Legitimation und Identität abzusichern, Studieninteressierte zu gewinnen und interne Entscheidungen zu begründen.

Unter Themen verstehen wir gesellschaftliche Problem- und Handlungsfelder wie Klimawandel, demokratische Integration oder nachhaltige Ökonomie, zu deren Bearbeitung Forschung, Lehre und Wissenstransfer die Hochschulen Beiträge leisten. Themenbezüge erlauben den Hochschulen, so unsere Hypothese, vielfältige Anchlüsse an Alltagswahrnehmungen (etwa Umweltverschmutzung), konkrete Alltagspraktiken (zum Beispiel Benutzung des öffentlichen Nahverkehrs) und Alltagssprache herzustellen und damit „erzählerisch“ zu erklären, wie genau Forschung und Lehre einer Hochschule Alltagsprobleme bearbeiten. Themenbezüge lösen den Trade-off zwischen Validität, Vollständigkeit und Zweckmäßigkeit von Profilbeschreibungen potenziell auf, da nicht mehr Inhalte oder Modi von Forschung und Lehre im Vordergrund stehen, sondern deren Funktionen in Hinsicht auf die Bearbeitung gesellschaftlicher Probleme.

Vertikale Themenkommunikation

In Hochschulprofilen wird tatsächlich auf gesellschaftliche Handlungsfelder Bezug genommen. Etwa ein Fünftel der untersuchten 399 Hochschulen benutzt eine vertikale Themenkommunikation. Dabei fassen Hochschulen in ihren Profilbeschreibungen Gegenstände oder Inhalte von Forschung und Lehre zu thematisch aufgeladenen Oberbegriffen zusammen. Diese Oberbegriffe (zum Beispiel Mensch, Natur, Umwelt, sozialer und technologischer Wandel, Digitalisierung) stehen dabei jedoch für sich, werden also nicht erklärend in Erzählungen („Storys“) eingebettet, die erläutern, welche Beiträge das Forschen und Lehren zur Bearbeitung gesellschaftlicher Alltagsprobleme leistet. Vielmehr adressiert vertikale Themenkom-



Foto: CHE



Thimo von Stuckrad

ist Organisations- und Wissenschaftsforscher und seit Juli 2018 Fellow im Centrum für Hochschulentwicklung. thimo.vonstuckrad@che.de

Foto: CHE



Ulrich Müller

ist seit 2002 Projektleiter im Centrum für Hochschulentwicklung und seit 2014 Leiter politische Analysen. ulrich.mueller@che.de

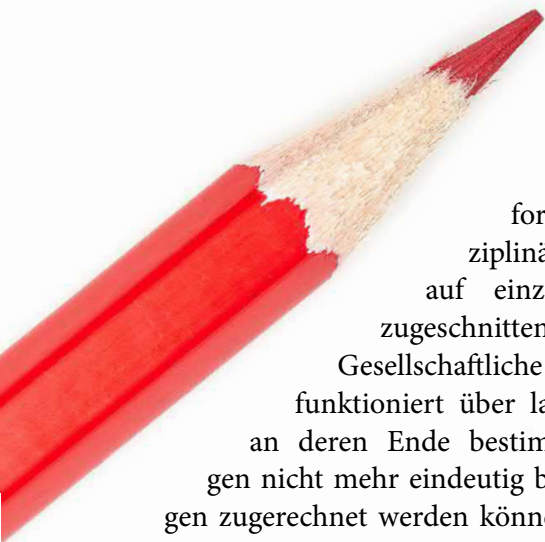
munikation gesellschaftliche Problem- und Handlungsfelder diffus, das heißt, ohne das Problem oder den Lösungsansatz zu konkretisieren und an spezifische Alltagsphänomene zu binden (zum Beispiel „Gesundheit, Präzision, Nachhaltigkeit und Vernetzung“, Ernst-Abbe-Hochschule Jena).

Horizontale Themenkommunikation

Nur sehr wenige Hochschulen nutzen eine horizontale Themenkommunikation, bei der alle oder als strategisch besonders bedeutsam definierte Leistungsbereiche der Hochschule in einen gemeinsamen thematischen Rahmen gefasst werden. Dieser thematische Rahmen wirkt als ein alltagssprachlich und alltagspraktisch anschlussfähiger „roter Faden“, der sich durch alle Leistungsprozesse der Hochschule zieht und diese in einer Weise an gesellschaftliche Probleme bindet, die ohne profundes wissenschaftliches Wissen verstanden werden kann (zum Beispiel Name, Profil, Leitbild und tatsächliche Aktivitätsstruktur der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde). Unter den identifizierten Hochschulen mit horizontaler Profilkommunikation befinden sich insbesondere kleinere Hochschulen und Hochschulen in geografischen Randlagen.

Eslässt sich schließen, dass es disziplinär breit aufgestellten Hochschulen schwerfällt, die Gegenstände, Inhalte und Modi ihrer Lehre und Forschung unter gesellschaftlich anschlussfähigen Themen zusammenzufassen. Erklären lässt sich dieser Befund dadurch, dass Beiträge zur Bearbeitung gesellschaftlicher Problemfelder in unterschiedlichen Forschungs- und Lehrprozessen zwischen den Disziplinen stark heterogen sind (zum





Beispiel
Grundlagenforschung,
Anwendungsforschung, interdisziplinäre Studiengänge, auf einzelne Berufsfelder zugeschnittene Studiengänge).
Gesellschaftliche Problemlösung funktioniert über lange Kausalketten, an deren Ende bestimmte Veränderungen nicht mehr eindeutig bestimmten Beiträgen zugerechnet werden können. Hinzu kommt, dass der skizzierte Trade-off zwischen Validität und Funktionalität auch bei Themenkommunikationen auf der Ebene der Themenfindung weiterwirkt: Je valider die Beschreibung der Funktionen von Lehre und Forschung an Hochschulen mit Bezug auf ein gesellschaftliches Problemfeld sind, desto breiter muss das Problemfeld angelegt sein und desto weniger konkret ist es (zum Beispiel Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung). Sollen alle Leistungsprozesse einer Hochschule über ein gemeinsames Thema gebündelt werden, bleiben die gesellschaftlichen Handlungsfelder abstrakt und unscharf. Sollen hingegen einzelne Leistungsschwerpunkte „je für sich“ über ihre Beiträge zur Bearbeitung gesellschaftlicher Problemfelder eingebettet werden, so stehen gleich mehrere Themen auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen mehr oder weniger (un-)verbunden nebeneinander, ergeben aber eben keinen roten Faden des Zusammenwirkens innerhalb der Hochschule.

Handlungsempfehlungen

Wie kann aus der Perspektive der strategischen Hochschulkommunikation diesem Dilemma begegnet werden? Lässt sich über themenorientierte Profilkom-

munikation diese dilemmatische Situation auflösen? Unsere Untersuchungen haben Hinweise darauf erbracht, dass eine über gesellschaftlich relevante Themen gebündelte Profilkommunikation neben einer gezielten Außenwirkung auch in die Hochschule hinein integrierend und verbindend wirken kann.

Hier darf jedoch der zweite Schritt nicht vor dem ersten gemacht werden. Ob und inwiefern eine thematische Bündelung von Leistungsschwerpunkten in der Kommunikation zweckmäßig sein kann, kann erst dann beurteilt werden, wenn eine validierte und akzeptierte Beschreibung von Positionierungszielen vorliegt.

Erst dann kann abgewogen werden, ob durch themenorientierte Profilkommunikation überprüfbare Beiträge zur Bearbeitung eines Organisationsproblems (zum Beispiel Ansprache bislang unterrepräsentierter Zielgruppen, externe Legitimationsdefizite oder unklare interne Zielbindung) zu erwarten sind. Nicht jeder Hochschule wird es gelingen, passende gesellschaftliche Problem- und Handlungsfelder zu identifizieren, die hinreichend inklusiv sind, also die bedeutsamsten Leistungsprozesse der Hochschule zusammenführen, und gleichzeitig alltagssprachlich anschlussfähig, also für einen überwiegenden Teil des Zielpublikums der Themenkommunikation sinnvoll sind. Noch weniger Hochschulen wird es dabei gelingen, die mit dem Profilierungsprozess häufig verbundenen hochschulinternen Verwerfungen (zum Beispiel Veränderung der Ressourcenausstattung aufgrund thematischer Schwerpunktbildung, Aufkündigung „kollegialer Nichtangriffspakte“) komplett konfliktfrei über die Bühne zu bringen. Gelingt dieser Spagat jedoch, verfügt die Hochschule über einen Ansatz, der nach innen (etwa Identitätsklärung oder -stärkung) und außen (zum Beispiel Legitimation absichern, geeignete Studierende ansprechen) überaus hilfreich wirken kann. ■

Checkliste

Ist eine Profilkommunikation über gesellschaftlich relevante Themen für meine Hochschule sinnvoll?

1. **Positionsbestimmung und Problemdefinition:** Wo steht die Hochschule derzeit im interorganisationalen, räumlichen Vergleich (Stärken-Schwächen-Analysen anhand nachvollziehbarer Kriterien; Profil- und Missionsreflexionen)? Welches Problem gilt es zu lösen?
2. **Zielklärung:** Welche Weiterentwicklung und Positionierungsziele sollen mittelfristig erreicht werden?
3. **Abwägung der Optionen:** Inwiefern kann eine thematische Bündelung der Leistungsschwerpunkte der Hochschule zweckmäßig sein?
4. **Integration oder Fokussierung:** Ist eine auf vollständige Integration abzielende thematische Bündelung umsetzbar oder lässt sich eine Priorisierung, also eine Schwerpunkte ausweisende Bündelung überzeugend umsetzen?
5. **Identifikation und Auswahl geeigneter Themen:** Welche gesellschaftlichen Problem- und Handlungsfelder sind hinreichend inklusiv und gleichzeitig alltagssprachlich anschlussfähig?

Weiterlesen

Von Stuckrad, Thimo und Röwert, Ronny et al. (2017):
Themenfelder als Profilierungsinstrument an deutschen Hochschulen. Trendanalyse und Themenlandkarte. Gütersloh.
http://www.che.de/downloads/CHE_AP_202_Themen_in_Hochschulprofilen.pdf