

König, Andreas

"Universität als Heimat" als Teil einer Universitätsstrategie

Bartosch, Ulrich [Hrsg.]: *Die Idee der Universität – heute. Passauer Perspektiven. Bad Heilbrunn : Verlag Julius Klinkhardt 2024, S. 180-186*



Quellenangabe/ Reference:

König, Andreas: "Universität als Heimat" als Teil einer Universitätsstrategie - In: Bartosch, Ulrich [Hrsg.]: *Die Idee der Universität – heute. Passauer Perspektiven. Bad Heilbrunn : Verlag Julius Klinkhardt 2024, S. 180-186* - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-289794 - DOI: 10.25656/01:28979; 10.35468/6071-22

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-289794>

<https://doi.org/10.25656/01:28979>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.klinkhardt.de>

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

This document is published under following Creative Commons-License: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der:


Leibniz-Gemeinschaft

Andreas König

„Universität als Heimat“ als Teil einer Universitätsstrategie

Ich bin dankbar für die Möglichkeit, einige Gedanken zur Idee der Universität zu entwickeln, obwohl ich mir nicht sicher bin, ob ich der Richtige bin, solche zu äußern. Ich bin weder Wissenschaftsphilosoph noch Historiker, und die Literatur zu diesem Thema ist so umfassend, dass jede:r die oder der sich mit ihm beschäftigt, Gefahr läuft, bereits sehr wohlgeformt Gesagtes – Fichte, Schleiermacher, Humboldt, Jaspers, Morkel, Aronowitz usw. und auch die jüngeren Beiträge zum Hochschulinnovationsgesetz in den Zeitungen – zu wiederholen – im schlimmsten Falle Dinge, die an anderer Stelle längst widerlegt sind.

1 Universität als Heimat

Zunächst aus persönlichen, vielleicht sentimentalen Gründen: Seit ich denken kann, ging es bei uns zu Hause, quasi am Mittagstisch, sehr häufig zumindest implizit auch um die Frage „Was ist das – die Universität?“ Das war nicht immer mit Freude verbunden. Ich kann mich gut daran erinnern, wie es ist, als Professorenkind gelangweilt, träumend in Festvorträgen zur Idee der Universität geparkt zu sitzen. In der Tat habe ich als Kind manches im akademischen Umgang miteinander, die universitäre „Praxeologie“, ausgesprochen negativ empfunden: das Steife, Pfauenhafte, der unsichere Selbstschutz hinter Formalismen und allzu würdevollem Vortrag, die Hierarchie, der Elitismus.

Und doch fühle ich mich – wie sicherlich noch andere, die in diesem Band schreiben und ihn lesen – sprichwörtlich wie ein Kind der Universität und hier *zu Hause*. Und viele Menschen, allen voran mein lieber Vater, haben mich in der Überzeugung gestärkt, dass die Idee der Universität nicht Kälte und Abgehobenheit ist, sondern Bescheidenheit, Nähe und Wärme, trotz gedanklicher und kanonischer Schärfe. Die *Universität als Heimat* – so missbraucht letzterer Begriff dieser Tage auch ist – ist für mich Teil meiner persönlichen Idee der Universität.

2 Strategisches Management und die Idee der Universität

Sich Gedanken machen zur Idee der oder einer Organisation liegt darüber hinaus im Kern meines Forschungsfeldes – Strategisches Management. Verstehen

Sie mich nicht falsch: Die Metapher der *Universität als Unternehmen* ist für mich hochproblematisch. Ich sehe das wie Wolfgang Frühwald, der 2007 als Präsident der Alexander von Humboldt Stiftung in seiner Göttinger Universitätsrede sagte: „Wettbewerb, Management, Effizienz und Bilanz. Dieses Denken ist zunächst in den Forschungsalltag eingezogen und greift jetzt natürlich langsam auch vom Lehrbetrieb Besitz. Ich bin weit davon entfernt diese Entwicklung zu tadeln. Große Organisationen wie Universitäten können wohl nur so geleitet werden. Aber ich bin nach wie vor fest davon überzeugt, dass die Universität ein Betrieb ganz eigener Art ist, der eben nicht nach den Prinzipien von Kauf und Verkauf, von Kunden und mehr oder weniger freundlichen Verkäufern und Verkäuferinnen zu ordnen ist.“

In der Tat, meiner Ansicht nach ist die metaphorische Quellendomäne des profitorientierten Unternehmens zur Konzeption der Universität genauso ungeeignet wie zur Konzeption eines Krankenhauses. So wie Patient:innen keine Kunden:innen sind, so sind auch Studierende keine Kund:innen. Und auch die Gesellschaft ist nicht unsere Kundin. Profitorientiertes Unternehmertum verlangt inhärent Kund:innen samt ihrer Bedürfnisse und Zahlungsbereitschaft als Quelle einer zu maximierenden Produzentenrente zu sehen. Das ist keinesfalls meine Idee von Universität.

Aber, nur weil die Universität kein Unternehmen ist, bedeutet das nicht, dass strategisches Management keine hilfreiche Perspektive auf die Frage der Idee der Universität bieten kann. Im Gegenteil: Das Bedenken der Idee der Universität ist essentieller Teil einer Universitätsstrategie.

Strategisches Management beschreibt das Treffen und Umsetzen mehrerer, miteinander verknüpfter, sich gegenseitig beeinflussender, langfristig wichtiger, große Teile der Organisation beeinflussender und mit Externalitäten verbundener Entscheidungen. Die Herausforderungen dabei sind beschränkte Ressourcen, bedingtes Wissen, Unsicherheit, die begrenzte Rationalität der Entscheidungsstragenden und sich widersprechende Interessen der politisch agierenden beteiligten Stakeholder.

Das Strategische Management umfasst eine Reihe von Kernaktivitäten und -praktiken (vgl. Rummelt 2011), die für die Universität alle eng mit der Frage nach ihrer Idee verknüpft sind – warum wir eine Idee der Universität überhaupt benötigen:

Ein Kernelement der strategischen Unternehmensführung ist *Framing*, also das politisch beeinflussende, diskursiv-soziale Konstruieren der Realität der Organisation. Dies bezieht sich insbesondere auf die fortwährende Aushandlung und Bestimmung der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der Organisation, ihrer Ziele und Handlungsmaximen – ihrer *Guiding Principles* (vgl. Rummelt 2011). Dabei geht es um die Frage, welche Werte wir in unserer jeweiligen Universität maximieren wollen, und diese Frage hängt unmittelbar mit der Frage nach unserer

Idee zusammen: *Wer sind wir? Mit wem wollen wir uns vergleichen? Welche Rolle wollen wir spielen unter denen mit denen wir uns vergleichen?* (vgl. Kammerlander et al. 2018). Strategie konstruiert und priorisiert zudem die verschiedenen Dimensionen oder Felder in denen Entscheidungen überhaupt gefällt werden müssen, identifiziert die zentralen Wegscheidungen oder Kernherausforderungen sowie die zur Verfügung stehenden Entscheidungsräume und -optionen. Die „Framing Contests“ (Kaplan 2008) der verschiedenen Stakeholder um die in einer Universitätsgemeinschaft geprägte Idee der Universität und das sich herauschälende Frame werden sich entscheidend auf die Strukturen und Prozesse der Universität auswirken.

Strategisches Management beinhaltet darüber hinaus das Abwägen von Handlungsoptionen unter Unsicherheit und vor dem Hintergrund immanenter *Trade-Offs*. Ressourcen sind begrenzt und gewisse Alternativen schließen sich systematisch aus. Oft bestehen so genannte organisationale Paradoxa, bei denen verschiedene Handlungen notwendig sind und sich gegenseitig bedingen, sich jedoch auch grundsätzlich – *von ihrer Idee her* – widersprechen (vgl. Schad et al. 2016). Strategisches Denken beinhaltet das Finden und Abwägen von und sich Entscheiden für Alternativen vor dem Hintergrund der auf Basis dieser Idee definierten und operationalisierten Kriterien.

Strategie bedeutet auch, *Ressourcen auf ausgewählte Aktivitäten zu fokussieren*. Alles zu tun ist nicht strategisch. Das Wichtige richtig zu tun ist strategisch. Die Idee der Universität schließt also auch eine Vorstellung davon ein, was und wer man *nicht* sein möchte (eine „ex negativo“-Definition der Idee). *Trade-Offs* einzugehen, die andere, zum Beispiel andere Universitäten, nicht eingehen wollen, ist strategisch (vgl. Porter, 1996). Die Umsetzung dieser Idee beinhaltet das Identifizieren und Ausnutzen von *Hebelpunkten*: also ein Fokus auf Aktivitäten mit dem größten und einem langfristig aufrechtzuerhaltenden Grenznutzen hinsichtlich der Verwirklichung der Idee. Aufgrund dieser Fokussierung beinhaltet Strategie auch immer ein Aushalten der Implikationen von politisch kontestierten Entscheidungen und eine große Verantwortung.

Strategisches Management findet statt in der Erkenntnis der *Eingebundenheit der eigenen Organisation in eine komplexe Umwelt*. Ihre Umwelt beeinflusst die Organisation – Strategie operiert in einem oft isomorph wirkenden Netz aus unter anderem durch Wettbewerb beeinflussten Institutionen. Die Organisation beeinflusst und formt aber auch die Umwelt – Strategie geht von *Agency* aus, mit Hilfe derer Akteure als institutionelle Entrepreneure agieren können. Die Idee einer Universität kann demnach eine Idee einer *aktiven* Universität *in ihrer und für ihre* Umwelt sein.

Zuletzt beinhaltet Strategisches Management auch ein tiefes Bewusstsein von Zeit: Die Organisation ist pfadabhängig und Entscheidungen sind beschränkt durch (lange) vorab getroffene Entscheidungen (vgl. Sydow et al., 2010). Strategisches

Denken geschieht vor dem Hintergrund der Frage wie Entscheidungen von heute Entscheidungsräume in der Zukunft beeinflussen. Es zieht zukünftige Pfadabhängigkeit in Betracht und versucht, der Organisation in der Zukunft möglichst viele Optionen offenzuhalten. Dies ist zentral, denn gerade als gering erachtete Entscheidungen können sich im Nachhinein als kritische Wegscheiden herausstellen. Wir können also die Idee der Universität nur in ihrem Kontext denken und müssen sie möglichst so formulieren, dass sie uns, bei aller notwendigen Fokussierung auch Handlungsspielraum gibt.

3 Reflektionen hinsichtlich der Idee der Universität (Passau)

Vor diesem Hintergrund kommen mir folgende lose Gedanken, einige davon mit Bezug auf den vom bayerischen Kabinett beschlossenen Entwurf des Hochschulinnovationsgesetzes in Bayern.

1. Wie der vom bayerischen Kabinett beschlossene Entwurf zeigt, stehen in unserer Zeit viele verschiedene Frames hinsichtlich der Universität im Wettbewerb miteinander. Ziele wie „Innovationskraft“, „kreatives Potenzial“, „Sicherung der Lebens- und Arbeitsgrundlagen“, „Zukunftsfähigkeit“, und „Dynamik“ könnten kollidieren mit der Idee einer „zweckfreien, unbegrenzten Erkenntnissuche“. Überhaupt ist in dem Entwurf kaum die Rede von „Bewusstseins- und Charakterbildung“, „Gemeinschaft“, „Kritik“, „Reflektion“, „Urteilsvermögen“, „Verantwortung“, „Wahrheit“ oder „Zweifel“, also von Begriffen, die in den von Wolfgang Frühwald (2007) zitierten Quellen zur Idee der Universität eine zentrale Rolle spielen. Im Hochschulgesetzentwurf findet sich auch kaum ein Hinweis auf das ihm zu Grunde liegende generelle Bild – unserer Idee – von den Studierenden. Es scheint geradezu eine Furcht vor ihrer direkteren Beteiligung, ihrer *Freiheit*, widerzuspiegeln. Die von Frühwald betonte „einmalige und im Leben niemals wiederkehrende Zwischenstellung [der Studierenden]“ spielt in der dem Gesetz augenscheinlich zugrunde liegenden Idee kaum eine Rolle.
2. Überraschend wenig ist in dem Gesetzentwurf zu lesen über das eventuelle Paradox von Grundlagenforschung auf der einen Seite und Translation/Transfer auf der anderen Seite. Hier könnte es tatsächlich hilfreich sein, unsere Spagat weniger als „either-or“, sondern mehr als „both-and“ und „more-than“ zu denken (Putnam et al. 2016). Grundsätzlich bietet die Digitale Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft meiner Ansicht nach eine große Chance für die Universität, insbesondere für geistes- und sozialwissenschaftlich ausgerichtete Universitäten wie die Universität Passau. Kernelemente des digitalen Wirtschaftens wie das Induzieren und Deduzieren von Ursache-Wirkungsbeziehungen, das zielgerichtete Sammeln von Daten sowie die Identifikation, Analyse und

Interpretation von Strukturen und Patterns erfordern und sind wissenschaftliches Denken. Wie in den Graduiertenkollegs „Privatheit und Digitalisierung“ und „Digital Platform Ecosystems“ an der Universität Passau herausgearbeitet wurde und werden wird, fordert die Digitale Transformation grundlegende Begriffe wie Privatheit, Autonomie, Souveränität, Hierarchie und Macht heraus. Meiner Ansicht nach ist die Idee der geistes- und sozialwissenschaftlichen Universität als Zentrum der Grundlagenforschung gerade jetzt zu bewahren vor einer unnötigen normativen Überbetonung der Anwendungsorientierung. Die Gesellschaft, die Praxis, benötigt nicht weniger Grundlegendes, Freies, sondern mehr.

3. Eine Universität wie Passau muss gleichzeitig Ressourcen auf ausgewählte Aktivitäten oder Themenschwerpunkte fokussieren. Hierzu waren für die Universität Passau die Anträge für die Graduiertenkollegs, die Exzellenzstrategie 2017, die Technik Plus Professuren, KINECT usw. sehr hilfreich, auch wenn Anträge, wie der für das Exzellenzcluster Cyber<>Spaces letztlich nicht bewilligt wurden. Eine Beteiligung an der anlaufenden Runde der Exzellenzstrategie würde uns in der Weiterentwicklung unserer Idee fordern und fördern.
4. Ich würde mir im Sinne der Universität als Heimat wünschen, dass das Wie-wir-miteinander-umgehen stärker in den Vordergrund rückt. Wissenschaft – genauso wie Innovation in Unternehmen – ist eine soziale Praxis die für sich und *an sich* schon eine soziale Funktion und einen Sinn hat (Whittington 1996). Wir haben eine Verantwortung *zur* Wissenschaft, ihr eine Heimat zu geben in der Art wie wir Diskurs führen. Diesbezügliche Grundprinzipien zu vernachlässigen wäre höchst unstrategisch. Wir sollten dies auch in der Weiterbildung beachten: Weiterbildung und Wissenschaftskommunikation bedeuten nicht nur, dass wir die Brücke in die Praxis überschreiten, sondern auch und vielmehr, dass wir Akteure in der Praxis in die Lage versetzen, zu *uns* zu gelangen und aktiv Wissen zu finden und zu nutzen.
5. Die Idee der Universität in ihrer Umwelt bedeutet für mich unter anderem ein gesunder Umgang mit und Autonomie von externen, häufig unter der Verwendung kruder Metriken erstellten Vergleichen. Ich befürworte durchaus die Herausstellung von Spitzenforschung. Exzellenz ist Substanz der Universität. Die Frage ist, welchen Indizes wir uns unterordnen und ob wir derzeit nicht genau den Indizes Legitimität verleihen, die uns immer weiter entfernen von der Idee des „Slow Professors“ (Berg & Seeber 2018). Forschung ist nicht linear. Sie ist schwer planbar. Das Scheitern und Sich-Verlieren, um sich dann wieder zu finden ist Teil des epistemischen Prozesses. Die Idee der Universität ist es, diesem Sich-Verlieren Raum zu geben. Rankings, die beispielsweise auch Revise & Resubmission Entscheidungen in besonders anerkannten Zeitschriften mit aufnehmen, könnten hier ein erster Schritt sein.

6. Die Universitätsgemeinschaft kann einem großen Kreis von Stakeholdern Heimat geben. Unternehmer:innen beispielsweise finden Heimat in einer Universität, wenn sie hier Raum und Zeit für tiefgehendes Durchdenken und Inspiration finden. Gründer:innen haben viele Herangehensweisen mit Wissenschaftler:innen gemein (vgl. Zellweher & Zenger 2022): beide entdecken Anomalien, entwickeln und testen neue Ansätze und setzen diese um (König & Graf-Vlachy 2016). Gerade in dem Zusammenspiel mit Entrepreneurs finden sich auch viele Möglichkeiten für Geisteswissenschaftler:innen, insbesondere im Bereich Social Entrepreneurship. Die Zusammenarbeit mit dem uns in Passau umgebenden Mittelstand ist hier ausgesprochen fruchtbar – vielleicht ist es ein Glück, dass wir nicht umgeben sind von wenigen allmächtigen Spielern, sondern von zahlreichen mittelständischen, häufig familiengeführten Unternehmen, die ein großes Interesse an uns haben und die die Idee der Universität fasziniert.
7. Derzeit können wir als Universitätsgemeinschaft konkret Heimat geben – zumindest Zuflucht. Wie an fast allen Hochschulen können auch wir in Passau ukrainischen Wissenschaftlerinnen (es sind in großer Mehrheit Frauen) einen Ort bieten, an dem sie ihre Forschung und Lehre weiterführen können. Stiftungen wie die Volkswagenstiftung unterstützen Zusammenarbeit zwischen den ukrainischen Gästen und Forscher:innen an den Universitäten in Deutschland. Für diese Möglichkeit, ein wenig „zu Hause“ geben zu können, sind wir sehr dankbar. Sie macht uns neu auf die Idee der Universität aufmerksam und lässt sie uns intensiv sehen und erleben.

Literatur

- Berg, M. & Seeber, B. K. (2018): *The Slow Professor*. University of Toronto Press.
- Frühwald, W. (2007): „Wissenschaft verantworten“ – Göttinger Universitätsrede am 6. Dezember 2007. Universität Göttingen. Eigene Transkription. online unter: <https://www.youtube.com/watch?v=jXXL1SSRIk0>. Verschriftlicht in Frühwald, W. (2008): *Die Autorität des Zweifels: Verantwortung, Messzahlen und Qualitätsurteile in der Wissenschaft*. Wallstein-Verlag.
- Kammerlander, N. & König, A. & Richards, M. (2018): Why do incumbents respond heterogeneously to disruptive innovations? The interplay of organizational domain identity and role identity. In: *Journal of Management Studies* 55 (7), 1122-1165.
- Kaplan, S. (2008): Framing contests: Strategy making under uncertainty. *Organization Science* 19 (5), 729-752.
- König, A. & Graf-Vlachy, L. (2016): Industrie 4.0: Strategische Innovation durch Strategische Sensitivität, in Obermaier, R (Hrsg.), *Industrie 4.0 als unternehmerische Gestaltungsaufgabe*. Wiesbaden: Springer Fachmedien: 53-67.
- Porter, M. E. (1996): What is strategy? *Harvard Business Review* 74 (6), 61-78.
- Putnam, L. L. & Fairhurst, G. T. & Banghart, S. (2016): Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals* 10 (1), 65-171.
- Rumelt, R. P. (2011): *Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters*. New York: Random House/Crown Publishing.

- Schad, J. & Lewis, M. W. & Raisch, S. & Smith, W. K. (2016): Paradox research in management science: Looking back to move forward. In: *Academy of Management Annals* 10 (1), 5-64.
- Sydow, J. & Schreyögg, G. & Koch, J. (2009): Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review* 34 (4), 689-709.
- Whittington, R. (1996): Strategy as practice. *Long Range Planning* 29(5), 731-735.
- Zellweger, T. M. & Zenger, T. R. (2022): Entrepreneurs as scientists: A pragmatist approach to producing value out of uncertainty. *Academy of Management Review* 48(3), 379-408.

Autorenangaben

Andreas König, Professor für Strategisches Management, Innovation und Entrepreneurship und stellvertretender Sprecher des DFG Graduiertenkollegs 2702 „Digitale Plattform Ecosystems“ an der Universität Passau
email: andreas.koenig@uni-passau.de