

„Vielfalt schätzen, Einheit schaffen“



Wer bin ich und für was stehe ich? Diese Frage ist nicht nur für jeden Einzelnen wichtig. Auch Hochschulen sollten ihr Profil klar entwickeln. Wichtig dabei ist: Qualitätsentwicklung in der Breite und Profilierung gehören zusammen

Ein Rektor bat mich unlängst um ein Feedback zu seinem Hochschulentwicklungsplan. Das Dokument war beeindruckend: fast 200 Seiten, alle denkbaren Ziele, die man als Hochschule eben so hat, in einem Rundumschlag. Prioritäten und klarer Fokus, wo die Hochschule eigentlich hinwill: Fehlanzeige. Kurz danach begegnete mir der umgekehrte Fall. Eine Präsidentin möchte ihre Uni klar profilieren und setzt – sehr selektiv orientiert an den Stärken – auf ein fachliches, themenorientiertes Profil. Seitdem laufen aber die Fakultäten, die den Eindruck haben, bei dem Profil außen vor zu sein, Sturm. Statt die Universität durch die Profilierung unter einer strategischen Klammer zu einen, ist sie nun gespalten.

Hier zeigt sich ein Spannungsfeld des strategischen Managements an Hochschulen: Strategie muss einerseits Fokussierung und Priorisierung bewirken. Man muss erzählen können, wofür die Hochschule steht und was ihre Alleinstellungsmerkmale sind – also warum ihre Arbeit unbedingt gebraucht wird. Andererseits lebt Strategiebildung von der dezentralen Kreativität in den Fachbereichen und braucht entsprechend breite Impulse und Ideen von unten. Die daraus entstehenden Ziele sind aber eher vielfältig.

Deutlich wird, dass es eine Balance zweier gleich starker Säulen braucht: die breite Qualitätsentwicklung und die spezifische Profilierung. Der breite Entwicklungsplan mit Zielen aller Art ist unverzichtbar. Alle Einheiten der Hochschule sollten dadurch ermuntert werden, den Blick in die Zukunft zu richten und sich Ziele zu setzen. Gleichzeitig muss eine Hochschule an einem Profil arbeiten, das sie sichtbar und unterscheidbar macht. Es kann beispielsweise um Themen wie Energie, Mobilität oder Gesundheit

gehen, aber auch um Stadtentwicklung oder die Informationsgesellschaft. Oder um die Hochschule für Berufstätige.

Die Frage ist, unter welchen Bedingungen Profilierung als Ergänzung zur Qualitätsentwicklung in einer Hochschule akzeptabel und durchsetzbar ist. Zunächst sollte das Profil so formuliert werden, dass es nicht mit einem Fachbereich identisch, sondern interdisziplinär angelegt ist. Für diejenigen, die nicht unmittelbar zu dem Profil beitragen, ist Wertschätzung für erfolgreiche Arbeit erforderlich. Profilierung impliziert natürlich eine finanzielle Investition im Profibereich, aber es muss auch Gelder für die breite Qualitätsentwicklung geben. Beispielsweise könnte hochschulinterne Finanzierung zwei Typen von Zielvereinbarungen nutzen: einen für Projekte im Profibereich und einen für Erfolg versprechende Bottom-up-Ideen jeglicher Art. Und wenn dann noch bei erfolgreicher Mitteleinwerbung in der Hochschule kommuniziert wird, dass Profilierung kein Nullsummen-, sondern ein Positivsummenspiel ist, entsteht Akzeptanz.

Bei den beiden anfangs geschilderten Problemfällen fehlte jeweils die zweite Säule. Der Rektor müsste nun seinen Entwicklungsplan zum Ausgangspunkt einer Profilierung machen, die Präsidentin eine Qualitätsentwicklung als Fundament legen, auf dem das Profil steht. Dann finden beide Hochschulen ihre „Story“, ohne die interne Unterstützung dafür zu verlieren.

PROF. DR. FRANK ZIEGELE

ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.
frank.ziegele@che.de, www.che.de