

Wozu braucht eine Hochschule eine Strategie?

Auftakt zum Ringseminar «Europa verstehen – Europa mitgestalten»

Elena Wilhelm | 21. März 2017

Ich begrüße Sie alle herzlich zu diesem Anlass und freue mich über das Interesse am Thema «europäisch». Ich heisse vor allem auch Adolf Muschg von Herzen willkommen. Es ist uns eine Ehre, dass Sie sich die Zeit nehmen, zumal Sie mit Ihrem neuen Buch «Der weisse Freitag. Erzählung vom Entgegenkommen» derzeit von regem öffentlichem Interesse und unterwegs sind. Daneben predigen Sie auch noch und geben Interviews hier und dort, schreiben Reden und Referate.

Adolf Muschg, Sie haben vergangene Woche den neu geschaffenen Preis der Internationalen Hermann-Hesse-Gesellschaft erhalten. Herzliche Gratulation. Die erstmals vergebene Auszeichnung wurde Ihnen verliehen für Ihre Verdienste um den interkulturellen Dialog und die Auseinandersetzung mit dem Werk Hermann Hesses. Sie stehen kurz vor Ihrem 83. Geburtstag und beeindruckten mit einer ungeheuren Schaffenskraft und grossem Tatendrang.

Ich komme auf Sie zurück, Adolf Muschg, nachdem ich ein paar Gedanken zum Sinn und Zweck einer Hochschulstrategie und über unsere Absichten mit dem Ziel «europäisch» entfaltet habe.

Wozu braucht eine Hochschule eine Strategie?

Man kann über den Sinn einer Strategie für eine Hochschule streiten. Bis vor fünfzehn, zwanzig Jahren, gab es diese noch nicht.

Sie sind eine Folge der Ökonomisierung des Bildungssystems, des gesteigerten Wettbewerbs um Gelder und Anerkennung. Sie sind eine Folge des raschen Wandels im Umfeld der Hochschulen und der zunehmenden Vereinnahmungen durch Wirtschaft, Staat und Gesellschaft.

Und sie sind auch eine Konsequenz neuer Führungsstrukturen an Hochschulen, der sogenannten «geführten» Hochschule. Diesen Begriff kann man nur in seinem historischen Zusammenhang verstehen. Die geführte Hochschule ist Resultat der gescheiterten Gruppenschule, welche in den 60er Jahren aus der meines Erachtens berechtigten Kritik an der Ordinarienhochschule entstanden ist.

Die Gruppenhochschule war in Deutschland am deutlichsten ausgeprägt. Eine international zusammenberufene Expert/-innengruppe konstatierte 1977 in ihrem Schlussbericht über die Hochschulen Deutschlands, dass man in keinem anderen westlichen Industriestaat die Verwaltung von Universitäten Gruppen anvertraut habe, die nur einen sehr beschränkten Sachverstand besäßen, der sie zur Leitung einer so großen und komplexen Organisation befähige (vgl. Horst Albert Glaser in: Die Zeit 1981).

Von der überholten Ordinarien- über die gescheiterte Gruppenhochschule sind wir heute bei der sogenannten «geführten» Hochschule angelangt. Das sind Hochschulen, deren Management selber in den meisten Fällen nicht mehr in Lehre und Forschung tätig ist. Dieses Management hat die knifflige Aufgabe, eine Expert/-innen-Organisation zu führen. Hochschulen, das ist allen bekannt, können nicht geführt werden wie ein Unternehmen, denn Bildung und Forschung widersetzen sich einer Marktlogik, in manchen Bereichen einer gezielten Steuerung und damit eben auch strategisch erwünschten Entwicklungen. Für Bildung und Forschung gibt es keine Erfolgsgarantien. Erfolg und Misserfolg lassen sich zwar im Nachhinein unterscheiden, aber die Bedingungen für ihr Eintreten können nicht im Voraus bestimmt und nicht unbedingt beeinflusst werden. Wir haben als Lehrende und Forschende nur sehr bedingt Einfluss auf den Bildungsprozess der Studierenden oder auf den Erfolg der Forschung.

Eine Hochschulstrategie – so sie denn sein muss und sie muss sein, aus diversen Gründen – kann daher keine festgeschriebene Programmatik sein. Schon gar nicht darf sie die Freiheit von Lehre und Forschung in gewissen Hinsichten einschränken. Der Begriff Strategie an sich, ist für eine Hochschule ja eher furchterregend. Er bedeutet die Kunst des Heerführers. Stratégos ist die antike griechische Bezeichnung für ein militärisches Amt.

Was also kann und soll eine Strategie an einer Hochschule bewirken? Sie kann und soll, so die Prämisse unserer langfristig gedachten Strategie, eine Bewegung ermöglichen, sie kann eine – zumindest zum Zeitpunkt ihrer Entwicklung – als sinnvoll und wünschenswerte Richtung des Suchens aufzeigen. Erst eine Strategie ermöglicht, sich anders als nur reaktiv zu verhalten. Sie kann zum Nachdenken anregen und sie kann Fragen aufwerfen. Sie kann zum fach- und disziplinübergreifenden Diskurs ermuntern. Sie kann Stellung beziehen zu spezifischen Fragen und Problemen unserer Welt. Sie kann eine gewisse Kohärenz im Verständnis von Bildung und Forschung herstellen. Sie kann Kraft und Orientierung verleihen. Sie kann zum Dialog, zur Lebendigkeit und zur Zukunftsfähigkeit einer Hochschule beitragen.

Unsere Strategie wirft tatsächlich Fragen auf. Wahrscheinlich wirft sie mehr Fragen auf, als sie Antworten gibt. Niemand weiss ganz genau, was unter den drei kryptischen Zielen transformativ, wissensbasiert und kompetenzorientiert und europäisch zu verstehen ist. Auch die Strategieentwickler/-innen selber wissen es nicht. So genau. Und das ist kein Versehen. Sondern eine bewusste Entscheidung. Das klingt nach einer Ausrede. Aber die Vagheit ist gewollt und spiegelt den Versuch, eine Strategie zu haben, die offen ist und dennoch nicht nichtssagend.

Die Strategie ist bei vielen unserer Mitarbeitenden und Studierenden nicht bekannt. Das ist nicht ungewöhnlich. Studien zeigen, dass sogar in Profitunternehmen nur vier bis fünf Prozent der Mitarbeitenden die Unternehmensstrategie überhaupt kennen.

Andere Mitarbeitende kennen die Strategie und ärgern sich über sie. Sie hätten lieber eine konkrete Massnahmenplanung und genaue Definitionen dessen, was mit transformativ oder europäisch gemeint ist. Sie hätten lieber Ziele, die smart sind. Und smart meint: Spezifisch, messbar, ansprechend, realistisch, terminiert. Oder sie hätten lieber Ziele, die keine Wertediskussion benötigen, die frei von normativen Implikationen sind.

Die drei Ziele sind dies genau nicht. Sie sind ungenau und offen. Sie sind nicht messbar und vielleicht sind sie sogar unrealistisch. Sie werfen zudem normative Fragen auf. Sie spiegeln zu einem Teil ein nach wie vor humanistisches Bildungsideal. Entsprechend hart wurde um sie gerungen.

Es gibt aber auch viele Mitarbeitende die genau diese Auslegebedürftigkeit schätzen und willkommen heissen und sich in diesem offenen Raum neugierig auf die Suche machen.

Was bedeutet nun unser strategisches Ziel «europäisch»?

Eine europäische Hochschule zu sein – wozu sich die Hochschulleitung übrigens vor der Abstimmung über die Masseinwanderungsinitiative (9.2.2014) entschieden hatte – wurde teilweise missverstanden als politisches Statement für den Beitritt der Schweiz zur EU. Dem liegt die falsche Gleichschaltung von Europa und der heutigen EU zugrunde. Oder das Ziel wurde missverstanden als Begrenzung unserer internationalen Beziehungen auf Europa. Dem liegt eine Verkürzung von europäisch auf einen geografischen Raum, ein spezifisches Territorium zugrunde. Beides ist mit europäisch nicht gemeint. Aber was denn dann?

Die Schweiz ist historisch, kulturell und wirtschaftlich ein Teil von Europa und in diesen Raum eingebunden. Die Geschichte und viele Institutionen und Dienstleistungen, aber auch die Landwirtschaft und die Industrie der Schweiz waren und sind ohne Europa und Europäer nicht denkbar. Es gäbe ohne sie die Schweiz von heute nicht.

Zentrale künftige Herausforderungen tangieren die Schweiz und Europa gleichermaßen und können nicht mehr im nationalen Alleingang, sondern müssen supranational gelöst werden. Bei der Bewältigung dieser Herausforderungen spielen Bildung und Forschung eine wichtige Rolle. Das betrifft Themen wie beispielsweise den Arbeitsmarkt und die Migration, die Versorgungssysteme im Sozial- und Gesundheitsbereich, die Alterung der Gesellschaften, Mobilitäts- und Raumentwicklungsfragen, Fragen des Umgangs mit der Umwelt und unseren endlichen Ressourcen oder Fragen der sozialen Kohäsion – eine derzeit höchst virulente und drängende Frage.

Im Hochschulkontext bilden die Entwicklungen der Europäischen Union für die Schweiz das wichtigste Referenzsystem. Die Europäische Union beschäftigt sich im Rahmen ihrer Strategie intensiv mit der Bedeutung der Bildung und Forschung für die gesellschaftliche Zukunft und die Entwicklung der europäischen Gesellschaften. Über verschiedene europäische Initiativen und Programme entwickeln europäische Hochschulen Wissen über komplexe Zukunftsfragen. Es kann nicht sein, dass die Schweizer Hochschulen hierbei nur Zaungäste sind. Europas Probleme sind auch unsere Probleme und verlangen auch von uns Lösungswege.

«Europäisch» referiert aber auch auf zentrale Werte Europas. Europa – und dazu gehört selbstverständlich die Schweiz – versteht sich als ein Raum und eine Kultur, die sich auf spezifische Werte beruft: Freiheit, Gleichheit, Säkularität und Individualität. «Europäisch» impliziert die Freiheit des Denkens und Redens, bedeutet die Gewährleistung von Rechtsstaatlichkeit und Gewaltentrennung, von Demokratie und Menschenrechten.

Nun ist die konkrete *Auslegung* der drei Ziele Sache der Lehrenden und Forschenden, der Departemente und Ressorts. Das Ressort Forschung beispielsweise hat im letzten Jahr eine europäische Forschungsstrategie entwickelt. Der Rektor hat erfolgreich die Aufnahme in die European University Association beantragt. Diese Europäische Hochschulvereinigung hilft uns nicht nur, unsere Interessen im europäischen Hochschulraum zu vertreten. Sie steht auch ein für die zentralen Werte Europas und für offene Gesellschaften.

Zum Ringseminar «Europa verstehen – Europa mitgestalten»

Mit dem Ringseminar «Europa verstehen – Europa mitgestalten», einem weiteren kleinen Mosaikstein, wollen wir den Dialog und die Suchbewegungen unterstützen. Ich danke an dieser Stelle allen an der Programmkonzeption beteiligten Dozierenden und Studierenden. Wir haben Dozierende und Forschende, die sich unermüdlich und mit viel Verve für die Überschreitung der disziplinären und institutionellen Grenzen einsetzen. Ihnen sei das Seminar gewidmet. Ich danke insbesondere auch Julia Oltmer, die den kritischen externen Blick in das Programmteam eingebracht hat. Ich danke Carole Probst und Christian Wassmer vom Team der Hochschulentwicklung. Und ich danke den Künstlerinnen der Installation in der Halle: Karin Mairitsch (die gleichzeitig unsere Referentin Qualitätsentwicklung ist), Katrin Odermatt und Daniella Tuzzi fragen mit ihrer Arbeit «Flug des Frühlings» nach dem Zustand Europas und seines Wertegefüges. Sie re-inszenieren mit ihrer Installation Handlungsmuster, die in den Medien präsent sind und als Destabilisierungsfaktoren Europas und europäischer Werte kolportiert werden. Sie sehnen sich nach einem Flug des Frühlings, nach neuer Kraft, um den anstehenden Herausforderungen zu begegnen. Die Exponate, deren Begehung und deren Umbau kontextualisieren die medial dargestellten Ursachen neu: Es sind nicht «Flüchtlinge» oder «Politiker/innen» oder «Eliten» oder «irgendwer», sondern wir selbst, die Spuren hinterlassen und damit die Grenzen Europas und seiner Werte neu definieren (vgl. Mairitsch et al. 2017).

Für das Ringseminar konnten wir interessante Europäer/-innen gewinnen: Ulrike Guérot, die mit ihrem Entwurf eines neuen Europas der starken Regionen unentwegt durch eben dieses reist. Philipp Blom, der eine neue Aufklärung für Europa als unabdingbar hält. Julia Stamm, Peter Maassen und Antonio Loprieno, die über das Hochschulgefüge Europas und die künftigen Transformationen von Bildung und Forschung in Europa reden werden. Ilma Rakusa und Yoko Tawada, die in einem literarischen Intermezzo über «das Europäische» diskutieren werden.

Und natürlich Adolf Muschg, mit dem wir heute die Reihe eröffnen dürfen.

Adolf Muschg: Ein Mensch des Fragens

Adolf Muschg, Sie haben sich uns als Referent aufgedrängt. Natürlich nicht persönlich. Aber durch Ihre Beiträge zum Thema Europa und europäisch. Durch Ihren Essay «Was ist europäisch?» und Ihre Gegenrede «Vergessen wir Europa?»

In «Was ist europäisch?» geben Sie uns eine Antwort auf die aufgeworfene Frage: «Die Schweiz.» Die Schweiz sei im Kern Europa. Die Schweiz sei immer schon in Europa angekommen. Sie haben in Ihrem Büchlein «Was ist europäisch?» bereits 2005 konstatiert, dass Europa nicht umhin kommen werde, den nationalistischen Nachholbedarf einiger Länder zu integrieren (2005:31). Europa, so schreiben Sie weiter, müsse ein kulturelles Projekt werden, oder es werde sich auch politisch nicht halten lassen (2005:32). Die marktwirtschaftliche Globalisierung sei zwar ein starker Motor. Der habe allerdings keine Bremsen und sei steuerlos in seiner moralischen Neutralität. Das Regulativ dazu seien Werte, denn das Soziale sei keine automatische Nebenwirkung des unbeschränkten Wettbewerbs.

Hierfür schreiben Sie der Bildung eine zentrale Rolle zu (2005:33). Allerdings hätten die Universitäten Ihre geschichtlich überragende und kulturell einmalige Position preisgegeben, als sie die Humboldtsche Idee der lebensverbindlichen *und* kunstgerechten Allgemeinbildung als Ballast über Bord warf, anstatt sie als einzige Triebkraft eines *qualitativen* Wachstums zu erkennen und zu fördern (ebd.). Adolf Muschg, Sie sind ein Kritiker der Bolognareform, wie wir auch unlängst im Tagesanzeiger erfahren konnten. Sie erkennen in ihr mehr ein Fitness-Training für den Markt, denn Bewusstwerdung durch Bildung. «Alles, wofür ich zu leben gelernt habe», sagen Sie, (...) «beruht auf dem entgegengesetzten Prinzip, auf dem Zweckfreien.» (Tagesanzeiger, 3.3.2017)

Insofern treffen Ihre Überlegungen ins Zentrum unseres Tuns: Bildung und Europa. Der Titel Ihres heutigen Beitrags lautet: «Europa, was fangen wir damit an?» Damit haben wir eine Trilogie von Fragen über Europa. Fragen aufwerfen ist also auch in Ihrem Sinn. Denn ein gebildetes Bewusstsein bedeutet, wie Sie dies formuliert haben, in einer Antwort bereits die nächste, vielleicht grössere Frage zu erkennen (Muschg 2013:23). Daher kommt nach jeder Antwort wieder eine Frage.

Wir freuen uns auf Ihren Beitrag und heissen Sie nochmals herzlich willkommen. Es liegt mir nur Ihr Abstract vor. Sie werfen mitunter die Frage auf, ob Europa «lediglich» einer neuen, guten Erzählung bedürfe oder aber ob es nochmals

gründlich genug untergehen müsse. Wenn ich Ihre Schriften richtig interpretiere, würde letzteres bedeuten: Teilung, Untergang und Metamorphose (vgl. 2005: 87)

Wir dürfen gespannt sein.

Quellen

Glaser, Horst Albert (1981). Narrenschiff auf dem Reformsee. In: Die Zeit. 1. Mai 1981.

Muschg, Adolf (2005). Was ist europäisch? München: C. H. Beck Verlag.

Muschg, Adolf (2012). Vergessen wir Europa? Eine Gegenrede. Göttingen: Wallstein Verlag.

Muschg, Adolf (2017). Der weisse Freitag. Erzählung vom Entgegenkommen. München: C. H. Beck Verlag.

Mairitsch, Karin, Odermatt, Katrin & Tuzzi, Daniella (2017). Konzept «Flug des Frühlings». Inszenierung – Rauminstallation – Performance