

Hartmut Stieger

Prinzip Zufall oder durchgeplante Ordnung?

Das Paradoxon der Planung und seine Behandlung an Hochschulen

In jeder Planung ruht ein Paradoxon, das einen über kurz oder lang mit absoluter Sicherheit einholt: „Je sorgfältiger man plant, desto wirkungsvoller trifft einen der Zufall.“ Was mit diesem Scherzwort zum Ausdruck kommen soll, ist das Problem der Bewältigung von Überraschungen, die plötzlich, unvorhergesehen eine neue Lage schaffen und alle vorausgegangene Planung über den Haufen werfen. Die große gesellschaftliche, aber auch die kleine persönliche Geschichte ist voll von solchen Beispielen. Kaum ist ein nicht einkalkuliertes Ereignis eingetreten, schon sind ganze Aktenschränke, gefüllt mit den schönsten Planungskonzepten, von einem Tag zum anderen Makulatur. Zufälle, Überraschungen, plötzlich auftretende Veränderungen, sprunghafte Entwicklungen, „Diskontinuitäten“ vielfältigster Art, prägen das Leben oft mehr als ein noch so sorgfältig angelegtes Planungskonzept. Das Problem aber ist: Überraschungen sind nicht planbar.

Da werden über Jahre Strategien diskutiert, wie die deutsche Teilung zu überwinden sei, und auf einmal, von heute auf morgen, fällt die Mauer. Da werden weltweit Verteidigungsstrategien aufgestellt, ausgeklügelte (und gefährliche) Rüstungstechnologien entwickelt, und plötzlich kommt es zu Abrüstungsverhandlungen, die das alles überflüssig machen. Da werden in der Ölkrise, als die Ölpreise in den Himmel schossen, Alternativen zur Energiegewinnung erdacht, und plötzlich zerstreuen sich die OPEC-Staaten, der Ölpreis fällt fast auf den alten Stand zurück. Da starren Bildungspolitikern auf die de-

mographische Entwicklung der geburten-schwachen Jahrgänge, wie das Kaninchen auf die Schlange, planen eifertig den Rückgang der Studentenzahlen und die Entleerung der Universitäten, um dann erschreckt zur Kenntnis nehmen zu müssen, daß der Zustrom ununterbrochen weiter steigt. Noch viele Beispiele ließen sich anführen, die ähnliche Überraschungseignisse widerspiegeln.

Es bedarf keiner näheren Begründung, daß man gegen den Eintritt solcher „Diskontinuitäten“ machtlos ist. Obwohl sie – daran besteht kaum Zweifel – in Zukunft immer häufiger auftreten werden. Was aber kann man tun?

Wenn man sich schon nicht vor solchen Überraschungen schützen kann, sollte man wenigstens rechtzeitig *reagieren*. Das heißt, die Planungsstrategien müssen eine Erweiterung erfahren, in der entsprechende Reaktionsmuster eingebaut sind. Dieses Erfordernis gilt für alle Arten politisch, ökonomisch oder administrativ handelnder Einrichtungen, gleichgültig ob dies Regierungen und Unternehmen sind oder wissenschaftliche Hochschulen, von denen hier die Rede sein soll.

Wie aber sieht es mit der Planung an wissenschaftlichen Hochschulen effektiv aus?

Die Vorgehensweise der Hochschulentwicklungsplanung ist seit Anfang der siebziger Jahre in nahezu allen Bundesländern durch Gesetze geregelt, die – wenn auch modifiziert – heute noch Gültigkeit besitzen. Angewendet werden sie jedoch so gut wie nicht mehr. Mehr noch, zu einer Hochschulplanung im Sinne dieser Ge-

setzung ist es im Grunde nie gekommen. Mit großen Erwartungen ins Leben gerufen, erstarb sie, bevor sie erst richtig auf die Beine kam, an der im Gesetz eingebauten Schwerfälligkeit und Unbeweglichkeit. Kurz gesagt ging es dabei um folgendes:

Ausgangspunkt des Planungsablaufs bildet der sogenannte Hochschulentwicklungsplan, der – wie der Name sagt – von der Hochschule, d. h. dem Präsidenten (Rektor) und den zuständigen Gremien, aufgestellt werden sollte. Diese Planung ist in zwei Richtungen abzustimmen: „nach unten“ mit den Fachbereichen (Fakultäten) bzw. ihren Instituten, „nach oben“ mit der Hochschul-Gesamtplanung des Landes, für die in der Regel die Wissenschafts- (oder Kultus-) Administration zuständig ist. Dieser Hochschulgesamtplan des Landes, der für jede Hochschule, wie es heißt, „den gegenwärtigen Ausbaustand und die vorgesehene Entwicklung“ beinhalten sollte, ist aber auch noch in die mehrjährige Finanzplanung des Landes einzubetten, die wiederum als Bestandteil der Landesentwicklungsplanung mit allen übrigen Ressorts der Regierung abgestimmt werden muß. Darüber hinaus ist eine Abstimmung mit dem Rahmenplänen nach dem Hochschulbauförderungsgesetz als Gemeinschaftsaufgabe von Bund und Ländern zur Förderung von Großbauprojekten (und Großgeräten) vorgesehen, die wiederum Gegenstand gemeinsamer Bildungsplanung von Bund und Ländern ist. Das Gesetz schreibt also eine auf allen Ebenen zwischen Institut, Fachbereich, Hochschule, Land und Bund abgestimmte, in sich vernetzte Totalplanung vor, die in dieser Komplexität und gegenseitigen Abhängigkeit im Grunde nicht funktionieren konnte.

Dahinter steht der beinahe als naiv zu bezeichnende Gedanke, man brauche – wenn ein solcher Gesamtplan erst einmal

verfügbar sei – nur noch in einem einzigen großen Buch nachzulesen, um in Zukunft für alle anfallenden Probleme die richtige Antwort vorzufinden. Nichts sollte dabei dem Zufall überlassen bleiben. Durchgeplante Ordnung bis ins letzte Detail. Eine derartig festgefügte Form der Gesamtplanung ist zwangsläufig starr und unbeweglich, auch wenn sie – wie vorgesehen – jährlich fortgeschrieben wird. Außerdem wirkt sie, wie man weiß, motivations- und innovationshemmend, dies um so mehr, je festfügter derartige Pläne aufgestellt werden.

Es nimmt daher nicht wunder, daß eine Gesamtplanung in dieser umfassenden Form in den Bundesländern bisher, d. h. seit Einführung der Hochschulreform zu Beginn der siebziger Jahre, nicht oder nur in rudimentären Ansätzen zustande gekommen ist.

Doch welche Alternativen bieten sich an? Geht es auch ohne Planung?

Das Paradoxon der Planung

Ganz sicher nicht. Denn Planung, also „die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns“, ist unverzichtbarer Bestandteil der Führungsarbeit in der Hochschule. Ohne vorausschauende Planung geht es nicht. Planungen müssen aber nicht bis ins letzte Detail festgelegt sein. Sie müssen auch nicht in jedem Punkt mit der Gesamtplanung des Landes bzw. des Bundes oder mit den Nachbaruniversitäten abgestimmt sein. Ganz im Gegenteil. Im Zuge der angestrebten Umstellung auf mehr Wettbewerb zwischen den Hochschulen könnte man sich sogar auf den Standpunkt stellen, daß jede Hochschule – konkurrenzorientiert, also autonom – ihr eigenes Programm in Forschung und Lehre entwickelt und dieses offensiv auf dem Bildungsmarkt „verkauft“. Ein solches Denken setzt – in be-

wußter Abkehr von landesweit vernetzter Gesamtplanung – geradezu eine stärkere Eigenständigkeit und Unabhängigkeit in der Planung des eigenen Leistungsprogramms voraus.

Was die Universität statt dessen also braucht, sind Führungslinien, die Grundzüge anzustrebender Zielvorstellungen, ohne im Vorhinein detailliert festzulegen, wann und wie sie dies erreichen will. Dabei ist von besonderer Bedeutung, Handlungsmaximen aufzustellen, wie überraschend auftretenden Veränderungen der erwarteten Entwicklung zu begegnen ist und wie darauf geeignet reagiert werden kann. Davon soll hier die Rede sein.

„Diskontinuitäten“ verändern die Planung

In jeder Planung liegt ein wohlbekanntes Phänomen, ein Dilemma, das es zu lösen gilt: Trotz noch so umfassender und detaillierter Information, trotz noch so umfangreicher Untersuchungen über Entwicklungen und Trends sorgt am Ende eine plötzliche Veränderung für eine völlig neue Lage, die im Gesamtplan so nicht vorgesehen war. Mit anderen Worten:

Immer wieder stören „Diskontinuitäten“, überraschend auftretende Abweichungen von der vorgesehenen Entwicklung, den vorgezeichneten Plan. Die Überraschungen, d. h. die Folgen, die sich daraus ergeben, sind um so größer je detaillierter und festfügter die Planung ausgearbeitet ist. Wie eingangs gesagt: „Je sorgfältiger der Plan, desto wirkungsvoller der Zufall“!

Diskontinuitäten, d. h. plötzliche Veränderungen der prognostizierten Entwicklung, können sich zum einen darin äußern, daß eine günstige Gelegenheit verpaßt wurde, zum anderen aber auch darin, daß eine Entwicklung plötzlich ungünstiger verläuft, so daß es in erster Linie darum geht den möglichen Schaden zu be-

grenzen. Eine günstige Gelegenheit könnte darin bestehen, daß der Hochschule von privater oder öffentlicher Hand ein Gebäudekomplex in unmittelbarer Nähe zu einem Fachbereich angeboten wird, dessen Institute weit über die Stadt verstreut angesiedelt sind (ein für ältere Universitäten typisches Problem), so daß der Erwerb die Chance böte, die verstreuten Einrichtungen des Fachbereichs an einem Standort zusammenzuführen.

Ungünstige Veränderungen sind z. B. darin zu sehen, wenn sich die Bewerberzahlen für bestimmte Studiengänge – wie für die Lehramter in der Mitte der siebziger Jahre – in kurzer Zeit drastisch reduzieren, so daß sich in deren Folge starke Verwerfungen in der Personalausstattung einstellen, die zu ungleichen Belastungen zwischen Fachwissenschaften und Fachdidaktiken führen.

Eine noch so sorgfältige Totalplanung kann solche „Überraschungen“ nicht vorhersehen. Will sich die Hochschule dennoch darauf einstellen, so hat sie zwei Möglichkeiten: Sie kann ein Krisenmanagement einrichten, das nach Eintritt der neuen Situation gezielt und schnell handelt, um das Problem zu lösen; vergleichsweise einer Feuerwehrtruppe, die das Feuer auch nicht vorhersagen kann, dieses aber so schnell wie möglich löschen muß. Sie wird sich zweckmäßigerweise durch praktisches Üben frühzeitig auf solche Ereignisse vorbereiten, um jederzeit bereit zu sein, sie wirksam zu bekämpfen.

Notwendig allerdings erscheint auch ein zweiter Ansatz, der darauf abzielt, sich mit einer Diskontinuität so rechtzeitig zu befassen, daß der Effekt des völligen Überraschtseins wenn nicht vermieden, so doch wenigstens erheblich verringert wird. Denn auch das lehrt die Erfahrung: Kaum ein Ereignis tritt ein, ohne sich nicht wenigstens, sei es noch so fein, vorher „angekündigt“ zu haben. Daraus

folgt, ein Krisenmanagement einzurichten, das einen Sinn für solche „Ankündigungen“, für frühe Signale entwickelt. Ein Management also, bei dem es beizeiten „klingelt“, und zwar bereits dann, wenn erste Anzeichen auf eine sich anbahnende Diskontinuität hinweisen.

Beide Ansätze verdienen Beachtung. Der erste, weil auch die beste Wahrnehmung nicht absolut vor Überraschungen schützen kann. Grundsätzlich muß man sich in die Lage versetzen, jederzeit rasch und wirkungsvoll zu löschen, wenn der Brandfall eintritt. Darauf aber sollte sich die Hochschule nicht beschränken. Der zweite Ansatz, für frühzeitige Wahrnehmungsbereitschaft zu sorgen, erzeugt das sensiblere Management mit der höheren Reaktionsempfindlichkeit. Ihm ist im Zweifel der Vorrang einzuräumen.

Informations- und Entscheidungslücke

In den bisherigen Strategien der Entwicklungsplanung (soweit sie an Hochschulen überhaupt praktiziert wurde) gab es zwar Aussagen zum Angebot an Programmen in Forschung und Lehre und der Personal- und Sachausstattung. Diese allerdings sind aufs engste eingebunden in den jährlichen Haushaltsplan, der inhaltlich und vor allem finanziell vom Land (vom Wissenschafts- bzw. Finanzminister) vorgegeben wird. Eine plötzlich eintretende Überraschung müßte schon den Charakter einer ausgewachsenen Krise annehmen, um den nach festen Regeln ablaufenden Finanzierungsrhythmus des Landeshaushalts zu durchbrechen. Die meisten Diskontinuitäten, mit denen die Hochschulen konfrontiert werden, müssen in der Regel bis zum nächsten Haushalt warten – es sei denn sie passen zufällig in den Terminkalender der Landesadministration. Und das kommt selten vor.

Was also kann die Hochschule tun? Um sich wirkungsvoll vor Überraschungen zu schützen, geht es im wesentlichen darum, zwei Lücken zu schließen, die den Prozeß der Entscheidungsfindung erschweren: eine Informationslücke und eine Entscheidungslücke.

Die *Informationslücke* entsteht innerhalb der Hochschule durch den Mangel an Information über das außeruniversitäre Umfeld und den Mangel an Möglichkeiten, auf das Umfeld einzuwirken.

Die *Entscheidungslücke* bildet sich vor allem dadurch, daß, wenn eigene Pläne zwar verfügbar sind, diese aus praktischen oder politischen Gründen nicht umgesetzt werden können.

Letztere hat um so gravierendere Folgen, je fester, vernetzter und detaillierter die eigenen Planungen vorgenommen werden und je verbindlicher sie (z. B. im laufenden Haushaltsjahr oder – bei Neubauten – in der Rahmenplanung der Bund-Länder-Kommission) festgelegt sind. Die Entscheidungslücke ist charakteristisch für die Budgetplanungen der Landes- und Bundesadministration. Nicht nur, weil sie den Hochschulen nahezu verbindlich vorgegeben werden, sondern auch, weil sie häufig losgelöst von den wirklichen Problemen vor Ort entstehen. Sind die Haushaltspläne im Land oder im Bund aufgestellt, haben die Hochschulen darauf so gut wie keinen Einfluß mehr. Ganz im Gegenteil, jede Veränderung, sei sie auch noch so klein, ist entweder mit erheblichem administrativem Aufwand verbunden oder gar nicht erst möglich. Zudem gefährden Änderungswünsche, auch wenn sie aufgrund externer Faktoren (z. B. durch technischen Fortschritt, neuartige Geräte oder Materialien etc.) notwendig werden, nur allzugerne die Gesamtmaßnahme, weil hierdurch ein Vorwand provoziert werden könnte, das beantragte Projekt zur erneuten Prüfung an

den Antragsteller (Universität, Fachbereich, Institut) zurückzugeben. (Womit die laufende Haushaltsrunde erst einmal verpaßt wäre und ein Jahr Zeitverlust hingenommen werden müßte.) Die Entscheidungslücke entzieht sich daher nahezu vollständig der Einwirkung durch die Hochschule. Das mag man bedauern, ist aber im Haushaltssystem der Bundesrepublik wohl nicht zu ändern.

Aus diesem Grund soll es hier in erster Linie um den erstgenannten Aspekt, der Schließung der universitären Informationslücke gehen, die zwischen Hochschule und dem sie umgebenden Umfeld besteht. Hierbei ist vor allem auf zwei Aspekte der Information zu achten: Zum einen muß die Hochschule die Geschwindigkeit richtig einschätzen, mit der die Veränderung der Lage bzw. der bisherigen Entwicklung auf sie zukommt. Zum anderen benötigt sie Informationen darüber, wieviel Zeit sie braucht, um auf solche Veränderungen mit geeigneten Maßnahmen zu reagieren. In beiden Fällen steuert die Hochschule auf ein weiteres Problem zu: Die Geschwindigkeit, mit der sich die Dinge im Umfeld der Hochschule ändern, nimmt von Jahr zu Jahr zu. Dies trifft nicht nur auf Inhalt und Methodik der Lehr- und Studienprogramme sowie auf die Gewinnung wissenschaftlicher Erkenntnisse zu, sondern auch auf die Folgen, die aus der ungeheuren Beschleunigung des Fortschritts in Wissenschaft und Technik für die Hochschule und ihre Umwelt resultieren.

Allerdings, so ist zu befürchten, die Reaktionsfähigkeit der Hochschule, darauf geeignete Antworten zu finden, nimmt nicht mit der gleichen Geschwindigkeit zu. Nicht nur wegen des ungeheuren Wachstums ihrer betrieblichen Größe (in den letzten zwanzig Jahren haben sich die Studentenzahlen nahezu aller Hochschulen in der Bundesrepublik mehr als verdoppelt),

sondern auch wegen der immer engeren Einbindung in eine übermächtig gewordene Landesadministration.

Flexibilität im Mittelpunkt

Um aus diesem Dilemma herauszukommen, müssen neue Wege beschritten werden. Anstatt sich auf der Basis festvorgegebener Planungsvorhaben von einem Bündel à priori-Entscheidungen abhängig zu machen, die ja nur beinhalten können, welche Entscheidungen unter den zuvor *zugrundegelegten Prämissen* zu fällen sind, sollte gefragt bzw. aufgezeigt werden, welche Alternativen – mit Blick auf den verfügbaren Informationsstand und den Stand der erkennbaren (oder erhofften) Entwicklungstrends – durchführbar erscheinen. Dies impliziert im hohen Maße Flexibilität. Denn ein solcher Planungsansatz bezeichnet naturgemäß nur die auf das jeweilige Stadium der Diskontinuität abgestimmten Vorhaben: Sie sind vage, solange sich eine Diskontinuität im Frühstadium befindet. Erst mit der weiteren Präzisierung der Information über die Entwicklung der Diskontinuität werden die Antworten schärfer gefaßt, bis sie mit zunehmender Klarheit in konkrete Maßnahmen übergehen. Dieses System abgestufter Antworten als Reaktion auf „schwache“ und „starke“ Signale beruht auf einem Konzept, das in der ökonomischen Theorie von Ansoff beschrieben wurde und dem hier weitgehend gefolgt wird.

Schwache und starke Signale

Schwache Signale und starke Signale unterscheiden sich in dem Grade ihrer Ungewißheit über die Genauigkeit der Informationen, die über eine Diskontinuität zur Verfügung stehen. Sie unterscheiden sich aber auch im Umfang der zu treffen-

den Maßnahmen, die daraus bis zur konkreten Handlung folgen.

Am Anfang steht die zunächst noch vage Information über eine Diskontinuität. Beispielsweise wurde Anfang der siebziger Jahre der technologische Druck spürbar, der sich aufgrund der neuen Möglichkeiten in der Entwicklung der Elektronik, speziell im Computerwesen, sowohl auf die Entwicklung neuer Studiengänge übertrug – in dessen Folge sich unter anderem die heutigen Informatikstudiengänge herausbildeten – als auch auf die Arbeit im Wissenschaftsbetrieb, woraus sich die elektronisch gesteuerte Datenerfassung und Datenverarbeitung sowie (später) Textverarbeitung und graphisches Design etc. in der Forschung entwickelten.

Jede Hochschule stand vor dem gleichen Problem: Sie mußte die Geschwindigkeit dieser Entwicklung abschätzen und sie mußte im eigenen Hause klären, wie schnell und in welchem Ausmaß sie darauf zu reagieren bereit war, um an dieser Entwicklung teilzuhaben. Dann hatte sie zwei Möglichkeiten.

Sie konnte abwarten (was nicht selten vorkam), bis der Zug so dicht vorbeifuhr, daß ein Aufspringen geradezu unumgänglich wurde. Sie konnte aber auch diese Wahrnehmung als zunächst schwache Signale verstehen, auf die sie sich frühzeitig einstellt, indem sie vorausschauend entsprechende Studienpläne ausarbeitet oder im Frühstadium bereits als Pilotprojekte einführt. Um sie später – wenn sich die Entwicklung bestätigt, aus schwachen also starke Signale werden – um so rascher ausbauen zu können.

Chance oder Irrläufer?

Auf diese Weise wird – durch Informationsgewinnung und Informationsverarbeitung – der Grad der Ungewißheit abge-

baut und die Konkretheit des Planungsansatzes Schritt für Schritt weiter ausgebaut.

Je unscheinbarer eine Veränderung zunächst eintritt, desto unschärfer bleibt im Frühstadium die Entscheidung über Art und Umfang der möglichen Reaktion. Dies kann nie Gegenstand einer alles umfassenden Totalplanung sein, zumal es häufig noch nicht einmal klar ist, ob sich eine Diskontinuität als echte Chance oder als kurzlebiger Irrläufer erweist. Springt jedoch die Hochschule – um ganz sicherzugehen – erst sehr spät auf den Zug der Entwicklung auf, kann es unter Umständen zu spät sein. Wenn alle anderen dies bereits vor ihr getan haben, entfallen für sie die positiven Effekte, die einer Innovation vor allem zu Beginn ihrer Einführung anhaften. Dann dient die Teilhabe nur noch dem „Mitmachen“, um sich nicht völlig vom Zug der Zeit abzukoppeln. Wenn erst einmal – um das Beispiel der Informatik wieder aufzugreifen – alle Hochschulen in der Bundesrepublik Informatikstudiengänge eingeführt haben, bedarf es der eigenen auch nicht mehr. Im Grunde erhöhen sich die Schwierigkeiten sogar, wenn die Hochschule erst nachträglich auf das Trittbrett des längst abgefahrenen Zuges springen will (oder muß). Sie hat nicht nur den Wissensvorsprung der anderen aufzuholen, sie hat auch gegen das Negative anzukämpfen, auf diesem Gebiet nicht modern genug zu sein. Ein solches Negativbild strahlt nicht selten auch auf andere Disziplinen oder auf die Hochschule als Ganzes über, so daß von solchen Entscheidungen auch andere Disziplinen betroffen sein können.

Nicht weit voraus festgelegte Planung ist also die Antwort auf schwache und starke Signale, sondern die Fähigkeit zur Spontanität, der steten Bereitschaft zum Umdenken und Handeln. Dies setzt höchste Flexibilität voraus. Statt eines geplanten

Gesamtgefüges steht die Strategie der Flexibilität im Mittelpunkt der Entwicklungsplanung. Auch hier geht es wiederum um zwei Aspekte: die nach außen, auf das Umfeld der Hochschule gerichtete Flexibilität, und die nach innen, auf den Binnenraum der Hochschule gerichtete Flexibilität, auf ihre Wissenschaftler, Studenten und Mitarbeiter.

Externe Flexibilität

Die nach außen gerichtete, externe, Flexibilität bezieht sich auf die Positionierung der Hochschule in ihrem Umfeld, das sich auf mindestens drei Bereiche erstreckt:

Erstens, auf das wissenschaftliche Umfeld einzelner Disziplinen, bzw. ihrer Wissenschaftler (Scientific Society), diese relativ kleine Welt der Fachkollegen, um deren Beachtung und Achtung ein jeder Wissenschaftler mit seiner Arbeit ringt. Diese Ebene entzieht sich weitgehend der breiten Öffentlichkeit. Sie beschränkt sich in der Regel auf die eng begrenzte Zahl der Wissenschaftler, die auf den selben oder verwandten Fachgebieten arbeiten.

Der zweite Bereich, auf den sich externe Flexibilität erstreckt, ist das, was man heute unter dem weiten Begriff des Wissens- bzw. Technologietransfers versteht. Dabei geht es in erster Linie um die Übertragung wissenschaftlichen oder technischen Know-hows auf Unternehmen und Betriebseinrichtungen aller Art, ob sie in der Industrie, im Handel, in der Landwirtschaft, in Behörden oder in anderen Bildungseinrichtungen angesiedelt sind. Dieser Bereich hat in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen, weil zunehmend erkannt wird, wie sehr sich die an einer Hochschule vorhandenen, aber häufig noch verdeckten Potentiale an Innovation und technischer Entwicklung, vor allem für Klein- und Mittelbetriebe in der Region, aktivieren lassen.

Der dritte Bereich erstreckt sich auf das der Hochschule nachgelagerte Beschäftigungssystem, auf die Vielzahl der Arbeitsmärkte, auf denen die Absolventen der Hochschule nach erfolgreichem Studienabschluß einen möglichst adäquaten Arbeitsplatz finden sollen. In engem Zusammenhang zu letzterem ist das der Hochschule vorgelagerte Schulsystem zu sehen, aus dem sich der Großteil der Studienanfänger rekrutiert.

Auf jedem dieser Felder geht es um das sensible „Abhören“ des Umfeldes, d. h. Analysieren, Bewerten, Interpretieren, Vorausschauen. Also erfassen und sichtbar machen dessen, was ist. Es geht aber auch um die aktive Gestaltung dieser Umfelder. Zum Beispiel ist es durchaus denkbar, daß eine Hochschule, die eine neue Variante eines Studiengangs kreiert, aktive Hilfestellung für dessen Absolventen auf den entsprechenden Arbeitsmärkten leistet. Dies könnte dadurch geschehen, daß mit gezielter Information auf diesen neuen Studiengang aufmerksam gemacht wird, ihn sozusagen durch geeignete Information und Werbung „auf den Markt bringt“. Im gleichen Sinne läge es, wenn die Hochschule – um ein weiteres Beispiel zu nennen – Informationsveranstaltungen für Abiturienten an höheren Schulen anbietet, sie also „persönlich“ in die Schulen geht, um dort für ein möglichst günstiges Bild ihrer Möglichkeiten in Forschung, Lehre und Studium zu sorgen.

Der Aufbau solcher, nach außen gerichteter „Positionsstrategien“ bedarf der Ergänzung durch die nach innen gerichteten Strategien der internen Flexibilität.

Interne Flexibilität

Wenn auch die Notwendigkeit externer Flexibilität der Hochschulplanung zunehmend erkannt wird, findet die interne Flexibilität bis heute vergleichsweise wenig

Beachtung. Das liegt vor allem an der überaus heterogenen Binnenstruktur einer Universität. Die nicht selten mehr als zwanzig Fachbereiche (bzw. Fakultäten neuerer Art), die zusammen in der Regel mehr als 30 bis 40 verschiedene Disziplinen anbieten, besitzen gegenüber der Universitätsleitung per Gesetz große Selbständigkeit in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben in Forschung, Lehre und Studium. Darüber hinaus bestehen selbst innerhalb der Fachbereiche zwischen den Instituten oft große Unterschiede, was Inhalt, Verfahren und Gegenstand ihrer wissenschaftlichen Arbeit anbetrifft, die zu Absonderungen, auch „Eigenbröteleien“ führen können.

Wenn sich aber eine Hochschule mit den immer häufigeren Turbulenzen ihres Umfeldes erfolgreich auseinandersetzen soll, dann wird die Sensibilisierung aller Einrichtungen – unter Einbeziehung der Wissenschaftler, Studierenden und Bediensteten – für die gemeinsamen Aspekte der Entwicklung jedoch essentiell und lebenswichtig. Man denke nur an die immensen Auswirkungen, die sich aus der zunehmenden ökologischen Problematik ergeben. Allein schon sie machen es notwendig, neben der überkommenen Betrachtung auch den Schutz der Umwelt (Natur, Boden, Wasser, Luft) in die wissenschaftliche Arbeit miteinzubeziehen. Daraus leiten sich für jede Disziplin zahlreiche Wissenschaftsfelder mit neuen Inhalten in neuer Gewichtung ab.

Interne Flexibilität schließt somit alles ein, was die Bereitschaft der Universitätsangehörigen fördert, ein Gefühl für schwache Signale zu entwickeln, sie bewußter wahrzunehmen, um sie frühzeitig in ihre Planung einzubeziehen.

Die Aufmerksamkeit für schwache Signale, die Bereitschaft zur Reaktion und Weiterverfolgung, wenn sie sich verstärken, ist die erste, entscheidende Stufe interner Fle-

xibilität. Aus ihr folgt, als zweite Stufe, die vorsorgliche Bereitstellung der hierzu erforderlichen personellen und materiellen Ressourcen, die „logistische Flexibilität“.

Logistische Flexibilität

Mit anderen Worten, flexible Planung erfordert disponible Reserven, die rechtzeitig vorher gebildet werden müssen. Reservebildung ist grundlegender Bestandteil der logistischen Planung. Sie macht interne Flexibilität überhaupt erst möglich. Allerdings, und da liegen in der Praxis die Schwierigkeiten, läuft logistische Flexibilität dem kameralistisch ausgerichteten Haushaltsrecht diametral entgegen. Solange Haushaltsmittel an jedem Jahresende zur Gänze ausgegeben sein müssen, wenn sie nicht verfallen sollen (sprich vom Finanzminister eingezogen werden); solange freigewordene Personalstellen entweder gesperrt oder abgezogen werden, wenn sie eine Zeitlang nicht besetzt werden; solange Neubauprojekte und Großgeräte nur auf dem umständlichen und langwierigen Weg der auf Bundesebene abzustimmenden Rahmenplanung nach dem Hochschulbauförderungsgesetz geplant werden dürfen, so lange bleibt logistische Flexibilität für die Hochschulen weitgehend Illusion.

Dennoch kann als sicher gelten, daß logistische Flexibilität in den kommenden Jahren große Bedeutung gewinnen wird. Die sich beschleunigende Entwicklung auf allen wissenschaftlichen und technologischen Gebieten lassen diese Einsicht beinahe zwingend erscheinen. Hierzu kommt, daß bis Ende dieses Jahrzehnts, also in weniger als zehn Jahren, fast die Hälfte aller Professoren aus dem aktiven Dienst ausscheiden werden, weil sie in den Ruhestand treten. Das ergibt sich aus der historisch bedingten Anhäufung in der Altersstruktur. Jede Emeritierung bedeu-

tet eine Neuberufung. Berufungsverhandlungen erfordern ein lukratives Angebot an Personal, Finanz- und Sachressourcen. Jede Berufung bedeutet umgekehrt für eine andere Hochschule Bleibeverhandlungen. Auch diese erfordern (in der Regel) ein zusätzliches Angebot an Personal- und Sachausstattung. Da können sich Berufungs- und Bleibeverhandlungen, wenn sie in so dichter Folge eintreten, leicht zu teuren Ergebnissen aufschaukeln, wenn man

gute Wissenschaftler gewinnen oder halten will.

Auch wenn die administrativen Hindernisse noch so stark sind, die Fähigkeit zur flexiblen Um- und Neuorientierung des Personal- und Mitteleinsatzes wird in Zukunft erheblich gesteigert werden müssen. Das werden auch die Wissenschafts- bzw. Finanzministerien der Länder und des Bundes (hoffentlich) einsehen.