

Zwangsfusion - Chance oder Risiko?

Anmerkungen zur Vereinigung der Universitäten Landau und Kaiserslautern

Rolf Arnold

Das eigentliche Motiv für die politische Entscheidung zur Zusammenführung der Universitäten Landau und Kaiserslautern ist kaum erkennbar und deshalb auch nur schwer nachzuvollziehen. Dies ist misslich, kennt man doch aus den einigermaßen seriösen organisationswissenschaftlichen Veränderungs- und Transformationskonzepten den Grundsatz "Structure follows Strategie". Wesentliche Strategieelemente sind dabei die gründliche Vorabklärung der Fragen

- des *Warum* (Es geht um Synergien, hört man - ein Begriff, der den Geruch der mittel- und langfristiger Rentabilitätsetwägungen nicht ganz vermeiden kann),
- des *Wie* (bottomup oder topdown bzw. mit oder ohne eines Leaderships der einen über die andre Universität) und
- der (angestrebten) *Wirksamkeit* (oder zumindest einer groben Vorstellung davon, wie eine universitäre Großstruktur beschaffen sein könnte, die mehr ist als die Summe ihrer Teile).

Diese Vorabklärungen wurden (absichtlich?) nicht erarbeitet. Die alles entscheidenden Fragen nach den politisch-strategischen Absichten, die mit dem Fusionsbeschluss verbunden wurden, bleiben deshalb ungeklärt. Aber vielleicht sind diese auch überhaupt nicht vorab zu klären, wissen wir doch aus der systemischen Veränderungsforschung, dass man in komplexe Systeme aufgrund der Vielfalt der dadurch ausgelösten Wechselwirkungen und der Selbstorganisationsprozesse überhaupt nicht zielwirksam intervenieren kann, da Systeme mit Veränderungsimpulsen das machen, was sie machen bzw. können oder ohnehin vorhatten? Oder wie der Systemforscher und Luhmann-Schüler Hellmut Willke zu sagen pflegte: „Das intervenierte System gibt selbst die Kriterien vor, unter denen es bereit ist, sich beeindrucken zu lassen“ (Willke 1987, S.334).

Zeigt die strategische Zurückhaltung der Landesregierung deshalb möglicherweise von einer systemischen Steuerungsphilosophie, die sich der erwähnten Unmöglichkeit von Interventionen bewusster ist als Sie bislang preisgibt. Möglicherweise wissen die Verantwortlichen sogar, dass man die Selbstorganisationstendenzen von Systemen bloß durch Kontextsteuerungen beeinflussen kann, weshalb sie schon dabei sind, solche flankierenden Maßnahmen einer klugen Kontextsteuerung vorzubereiten?

Das verblässende Argument der regionalen Nähe

In den durch Entgrenzungen gekennzeichneten Netzwerkgesellschaften muten regionale Argumentationen auch in der Hochschulpolitik unzeitgemäß und unvollständig an (vgl. Arnold 2015). Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler kooperieren nicht enger aufgrund einer regionalen, sondern aufgrund einer inhaltlichen Nähe. Erfolgreiche Forschungsvorhaben leben von der Kooperation der Besten der Besten, und auch Studienangebote können davon profitieren, dass es gelingt, den Studierenden über die Nutzung intelligenter Lernplattformen Zugänge zu allen Wissensressourcen eines

Bundeslandes, deutschlandweit oder gar international zu eröffnen und nicht die Angewiesenheit der Studierenden auf die Angebote eines Hochschulstandortes durch ihre Angewiesenheit auf die Angebote zweier Hochschulstandorte zu erweitern.

Ein überzeugendes Fusionskonzept müsste diesen Entgrenzungs- und Vernetzungstendenzen unbedingt Rechnung tragen. Sie müsste das schwache regionale Argument durch tragfähige strategische Überlegungen ersetzen. Diese können

- nicht per ordre de muffti durch Strukturentscheidungen erreicht oder gar sinnvoll angebahnt werden, sondern sind Ergebnis eines mittel- und längerfristigen Klärungsprozesses in und zwischen den anvisierten Fusionspartnern,
- nicht an den zeitgemäßen Fragen einer kompetenzorientierten Gestaltung wissenschaftlicher Aus- und Weiterbildungsinstitutionen vorbei zielen. Erst, wenn klar ist, welche Outcomes (z.B. zukunftsfähiges Ingenieurhandeln einerseits, Ausdrucksformen eines kompetenzstärkenden Lehrhandelns andererseits) angestrebt werden, kann die Sinnhaftigkeit von institutioneller Kooperation oder gar Fusion überhaupt glaubwürdig begründet, geprüft und debattiert werden - wobei - wie gesagt - die Zeichen der Zeit eher auf internationale thematische als auf zufällig regionale Vernetzung verweisen.

Profilergänzung oder Profilverwässerung?

Beide Hochschulstandorte - Kaiserslautern und Landau - konnten in den letzten Jahrzehnten eigenständige Profile stärken:

- hier die im Kern technisch-naturwissenschaftliche Landesuniversität Kaiserslautern mit ausgewiesener Expertise in Fragen der Anwendung und Nutzung technologischer Lösungen (Künstliche Intelligenz, Automatisierung, Fabrik 4.0, eTeaching/Learning etc.),
- dort die im Kern nach wie vor bildungswissenschaftliche Universität mit exzellenten Verankerungen in der empirischen Bildungsforschung (Diagnostik, Didaktik etc.), der Persönlichkeitspsychologie, aber auch der Umweltwissenschaften.

Unübersehbar different sind die an beiden Universitäten gelebten Konzepte sozialwissenschaftlicher Theorie und Forschung. Während an der Universität Landau sozialwissenschaftliche Klärungen im Kontext persönlicher Entfaltung und gesellschaftlicher Entwicklung vorherrschen, kreisen die sozialwissenschaftlichen Forschungen an der TU Kaiserslautern nahezu alle um die Frage der Technikfolgen, der Technikgestaltung (nicht nur Mensch-Maschine-Interaktion) und der wirksamen Führung sowie des Managements kompetenter - lernender - Unternehmen. Natürlich gibt es Überschneidungen zwischen beiden Ansätzen sozialwissenschaftlicher Forschung und Theorie, aber diese sind kleiner als die notwendigen Überschneidungen interdisziplinärer Art. Kurz: Man kann z.B. nur schwer eine wirklich techniknahe Sozialwissenschaft betreiben, wenn man sich mit ingenieurwissenschaftliche Diskursen kaum vernetzen kann, und man kann heute auch keine IngenieurInnen mehr professionalisieren ohne die sozialwissenschaftliche Klärung der

Technikfolgen für die Identitäts- und Kompetenzentwicklung der Anwender und Nutzer mit im Blick zu haben. Strukturelle Fusionsentscheide ignorieren letztlich diese gewachsenen Unterschiede und drohen Alleinstellungsmerkmale und Wettbewerbsvorteile zu schwächen.

Sicherlich, es gibt das auf den ersten Blick charmante Argument der Profilergänzung, zumal ja auch die Erfolgsgeschichte der TU 9 deutlich zeigt, dass diese über stark ausgebaute nicht-technisch/naturwissenschaftliche Angebotsbereiche verfügen und man auch mancherorts erkannt hat, dass der Mechanismus greift „Je Sowi, desto MINT“ (vgl. Arnold/ Neuser/ Lachmann 2015). Mal ganz abgesehen davon, dass in einem solchen Fall die TU Kaiserslautern im Falle der Fusion mehr zu einer Volluniversität (mit spürbar erweiterten Geistes- und sozialwissenschaftlichen Angeboten) gereift ihr gerade erst vor wenigen Jahren eingeführte "T" wieder überdenken müsste - auch um die Chancen einer symmetrischen Kooperation zu erhöhen und nicht eine komplementäre Kooperation (vgl. Watzlawick u.a. 2011) anzustreben (Stichwort: „Angliederung von Landau an die TU Kaiserslautern“).

Auch für eine Fusion gilt es, die Hinweise der Kommunikationstheorie zu den Fragwürdigkeiten einer komplementären Kommunikation ernst zu nehmen:

„Komplementäre Kommunikation ist (...) für Machtbeziehungen kennzeichnend, nicht für (...) kooperative Beziehungen. Wer komplementär kommuniziert (...),

- o beherrscht das Gegenüber mit seiner Sicht der Dinge (...),
- o ignoriert dabei, was Erkenntnis-, Hirn- und Wahrnehmungsforschung über die individuelle Konstruktion der Wirklichkeit herausgefunden haben, dass nämlich unser Denken keine Wahrheiten abbildet, sondern bloß perspektivische Annahmen erzeugt, und
- o ist weit entfernt von einem selbstreflexiven Verständnis der Tatsache, dass die Wahrheit zu zweit beginnt“ (Arnold 2019, S.12).

Das Schisma zwischen Forschung und Lehre

Diese Komplementarität findet ihre stärkste Begründung in dem deutlichen Gefälle der Drittmittel- und insbesondere DFG-Projekteinwerbung im Vergleich beider Standorte, woraus eine weit ausgeprägtere Forschungsintensität der TU-Kaiserslautern gefolgert werden kann. Das mag sein, aber haben diese Zahlenvergleiche auch berücksichtigt, dass die Sozial- und Geisteswissenschaften in anderer Weise und mit wesentlich weniger Kostenintensität forschen bzw. ihre Vorhaben billiger sind, weshalb ein Vergleich allein aufgrund der Mitteleinwerbung stets zu grob und somit nichtsagend bleibt. Andere Vergleichsfaktoren, wie Zitationsindices, Präsenz in fachlichen Debatten (Fachzeitschriften und Kongressen) müssten dringend zu Rate gezogen werden, will man nicht einfach eine komplementäre statt einer symmetrischen Kooperation begründen, welche - wie gesagt - kaum potentialentfaltende Kräfte mobilisieren dürfte. Erinnerung sei zudem an die über Niklas Luhmann kolportierte Geschichte, der auf eine Anfrage seiner Universitätsleitung zu seinen Forschungsvorhaben sinngemäß antwortete: Thema des Projektes: "Theorie der Gesellschaft", Laufzeit: unbegrenzt, Mittelbedarf: Null.

Was tun?

Fast man die oben genannten Überlegungen zusammen und versucht diese zu einer Perspektive für eine gelingende Fusion beider Universitäten zu verdichten, so lassen sich folgende Maßgaben einer Steuerungs-Strategie durch flankierende Maßnahmen (Kontextsteuerung) verdichten:

1 Augenhöhe

Es gilt, den Eindruck eines Anschlusses der einen an die andere Universität dringend zu vermeiden. Aus komplementären Strukturen entsteht Abwehr, keine Synergie oder gar ein Aufbruch zur Schaffung eines Neuen, welches mehr ist als die Summe seiner Teile. Der Führungsanspruch einer Seite droht zudem einen kolonialisierenden Gestus an den Tag zu legen, der das zu schaffende Neue mit bisherigen Besitzständen vergleicht und so dem Alten verbunden bleibt.

2 Identitätsstiftende Bezeichnung

Lähmende Komplementarität findet auch in der Weigerung einer Seite, sich auf eine gemeinsame identitätsstiftende Bezeichnung einzulassen ihren Ausdruck. Demgegenüber würde gerade eine Bereitschaft des vermeintlich stärkeren Partners, sich auf eine neue und gemeinsame Namensgebung zu verständigen, Vertrauen stiften und Türen öffnen. Diese gemeinsame Namensgebung könnte sich zudem als erster Schritt einer symmetrischen Kooperation bei der Integration beider Hochschulstandorte erweisen. Wie wäre es z.B. sich unter dem Namen einer aus Rheinland-Pfalz stammenden Geistesgröße neu zu "versammeln". Nachdem Gutenberg schon vergeben ist und Marx kontaminiert daherkommt, wäre z.B. eine Bezeichnung der Art "Ernst-Bloch¹-Universität. Technische Universität RLP" ein denkbarer Weg.

3 Vernetzung honorieren

Die Gefahr, dass eine Seite die andere unterordnet, nach den Filetstücken in den Studienangeboten greift, um letztlich entschlossener das fortzusetzen, was man ohnehin als Eigenes ansah, wird die Entstehung von Neuem nicht unterstützen. Deshalb wäre es der Hochschulpolitik des Landes anzuraten, eine Kontextsteuerung aufzuschichten, durch die

- die aus den Ressourcen beider Hochschulen gespeiste Gestaltung von Studienangeboten in der wissenschaftlichen Aus- und Weiterbildung privilegierend gefördert wird,
- die Beantragung und Durchführung gemeinsamer Forschungsvorhaben finanziell unterstützt und
- die Erfahrungen des VCRP zu Gestaltung vernetzter - virtueller - Studienangebote genutzt wird, da gerade dieses hochschulübergreifenden rheinlandpfälzische

¹ Der Philosoph Ernst Bloch wurde am 8.7.1885 in Ludwigshafen geboren und kann so – unbeschadet seiner Lehrtätigkeit an der Universität Tübingen – als Landeskinder verbucht werden – eine Regelung, die auf alle Fälle weniger provinziell anmutet als die in der Presse bisweilen gewählte Rede von der neuen Pfalzuniversität, welche durch die Fusion entstehen würde.

Netzwerkes über einschlägige Erfahrung mit didaktisch begründeten Formen virtueller - standortunabhängiges - Lehre verfügt, welche auch bereits in der Lehrerbildung erfolgreich erprobt werden konnten (vgl. Arnold/ Faber 2011).

Literatur:

Arnold, R.: Bildung nach Bologna! Die Anregungen der europäischen Hochschulreform. Wiesbaden 2015.

Arnold, R.: Nichtwissende Beratung. Von der Intervention zur Übung. Baltmannsweiler 2019.

Arnold, R./ Faber, K. (Hrsg.): Vernetzung schafft Perspektiven. Neue Ansätze in der Lehrerbildung. Baltmannsweiler 2011.

Arnold, R./ Neuser, W./ Lachmann, T.: Universität ist Vielfalt, nicht Einfach – mehr als eine Richtigstellung. 2. Auflage. Kaiserslautern 2015.2.

Watzlawick, P. u.a.: Menschliche Kommunikation. 12. Auflage. Bern u.a. 2011.

Willke, H.: Strategien der Intervention in autonome Systeme. In: Baecker, D. u.a. (Hrsg.): Theorie als Passion. Frankfurt a.M. 1987, S.333-361.

Der Autor

Prof. Dr. Dr. h.c. Rolf Arnold startete seine wissenschaftliche Laufbahn als Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der heutigen Universität Landau und ist seit 1990 Professor für Pädagogik an der TU Kaiserslautern. Er ist Wissenschaftlicher Direktor des „Distance and Independent Studies Center“ der TUK und ist Sprecher des Virtuellen Campus Rheinland-Pfalz (VCRP).