



Converged Services – Rahmenbedingungen für ein modernes Wissensmanagement an Hochschulen

Helmut Fangmann

Ministerium für Wissenschaft und Forschung NRW

Ich darf mich ganz herzlich für die Einladung bedanken und Ihnen auch die Grüße von Frau Ministerin Kraft ausrichten. Wir freuen uns, dass diese wichtige Tagung in Düsseldorf stattfindet und von der Heinrich-Heine-Universität mitveranstaltet wird. An dieser Stelle auch noch mal ein herzliches Dankeschön an Professor von Knop, der mich hierher eingeladen hat.

Nun habe ich mich allerdings gefragt: warum? Was hat das Ministerium auf einer solchen Fachtagung zu suchen? Oder anders formuliert, wo liegen unsere fachlichen Zuständigkeiten und Kompetenzen in diesem Zusammenhang? Dass ausgerechnet ich diese Frage stelle, mag Sie irritieren, denn als Gruppenleiter bin ich laut Geschäftsverteilungsplan nicht nur für Grundsatzangelegenheiten des Hochschulwesens und Hochschulplanung zuständig, sondern auch für „Multimedia, Bibliotheken, Rechenzentren, Netze“. Das heißt genauer, ich habe ein Fachreferat, das sich eben damit beschäftigt.

Doch diese wie auch andere ministerielle Aufgabenstellungen sind einem Wandel unterzogen, der mit den mehr oder minder tiefgreifenden Veränderungen in der Hochschullandschaft im Allgemeinen und der staatlichen Hochschulsteuerung im Besonderen korrespondiert. Dieser Veränderungsprozess ist noch nicht abgeschlossen, doch seine Konturen und die übergeordnete Zielrichtung sind klar erkennbar.

Darüber will im Folgenden – mit kleinen Schlenkern und Exkursen – sprechen, weil es natürlich auch die Rahmenbedingungen Ihrer Arbeit, Ihrer spezifischen Aufgaben und Kompetenzen als Informationsdienstleister und Wissensmanager im technisch-organisatorischen Sinne berührt.

Wissen ist das zentrale Handelsgut von Hochschulen und zugleich ihr wichtigstes Produktionsmittel. Denn neues Wissen wird auf der Grundlage vorhandenen Wissens generiert und durch Vermittlung und praktische Anwendung reproduziert. Dabei wächst unser Wissen bzw. der dokumentierte Output organisierter Wissensproduktion quasi exponentiell. Von daher ist leicht nachvollziehbar, dass Hochschulen ein professionelles Wissensmanagement benötigen, um die umfangreichen Wissensressourcen bedarfsgerecht verfügbar zu halten.

Dabei können wir uns immer mächtigerer IT-Werkzeuge bedienen. Wie selbstverständlich nehmen wir zur Kenntnis, dass uns die modernen IT-Technologien immer neue Anwendungsfelder und Nutzungsmöglichkeiten erschließen. Dabei habe ich vor gut 20 Jahren meine Diplomarbeit noch auf der Schreibmaschine verfasst und Daten empirischer Studien in Lochkarten gestanzt. Heute sprechen wir mal eben von E-Science und keiner fragt danach – oder traut es sich.





Die Entwicklung verläuft so rasant, dass bei der um sich greifenden Virtualisierung die Realität zuweilen etwas auf der Strecke zu bleiben scheint. Man denke nur an den Hype um virtuelle Universitäten, die in Kürze den Markt überrollen und die traditionellen Präsenzuniversitäten um ihre Existenz bangen lassen sollten. Mir ist bis heute keine echte virtuelle Universität, ja nicht mal ein voll-virtuelles Studium bekannt.

Nicht alles was technisch machbar oder besser gesagt: denkbar erscheint, wird letztlich auch realisiert, jedenfalls nicht so, wie es in oftmals kühnen Visionen zuvor ausgemalt wurde. Manchmal wundert sich der Laie über die unglaubliche Diskrepanz zwischen den von Experten geradezu missionarisch beschworenen Möglichkeiten und der dann doch recht bescheidenen Wirklichkeit. Man sollte also nicht gleich abheben, sondern Realitäts-sinn bewahren und sich in Pragmatismus üben.

Gleichwohl: Die IT-Technologien haben die Art und Weise, wie wir unsere Wissensbestände pflegen, weiter aufbereiten und zugänglich machen, bereits nachhaltig verändert und werden sie noch weiter verändern.

Wir sprechen hier wohlgerne von Serviceleistungen, die jedoch im Zuge fortschreitender Digitalisierung und multimedialer Anwendungen immer enger mit den eigentlichen, primären Leistungsprozessen verquickt werden. Und wir sprechen von Hilfsmitteln, deren Einsatz unter Gesichtspunkten von Effizienz und Effektivität geplant und gesteuert, also professionell gemanaged werden kann und muss.

Dabei ist kaum zu vermeiden, dass sich die in unterschiedliche Spezialistenrollen ausdifferenzierten „Informationsagenten“ wie Bibliothekare, Experten für audio-visuelle Medien und IT-Spezialisten, darunter auch die Subspezies der Netzwerker, immer mehr ins Gehege kommen, wenn ich das mal so formulieren darf. Deren Kooperation und Vernetzung ist daher auch ein zentraler Gegenstand des Managements der solchermaßen konvergierenden Supportstrukturen und -prozesse – also Converged Services, wenn ich den Begriff richtig deute.

Darauf will und kann ich als Laie aber gar nicht näher eingehen. Ich will mich, wie schon gesagt, vielmehr auf die institutionellen Rahmenbedingungen konzentrieren, und welche Schlussfolgerungen daraus zu ziehen sind.

Die Rahmenbedingungen sind gekennzeichnet durch die fortschreitende Autonomie von und den wachsenden Wettbewerb zwischen Hochschulen, auch wenn man zuweilen den gegenteiligen Eindruck gewinnen kann. Aber welche Entwicklungsprozesse verlaufen schon gradlinig und widerspruchsfrei. An Autonomie und Wettbewerb führt letztlich kein Weg vorbei – zumal es sich um Wesensmerkmale von Hochschule und Wissenschaft handelt.

Erlauben Sie mir an dieser Stelle einen kleinen Exkurs über den Wettbewerbsbegriff und Wettbewerb in Bildung und Wissenschaft. Wettbewerb ist ein Entscheidungsinstrument und Allokationsmechanismus neben anderen. Daneben gibt es noch die hierarchisch-bürokratische Steuerung qua Weisungsbefugnis und die Vereinbarung auf der Grundlage von Partizipationsrechten. In empirischen Sozialsystemen existieren alle Typen parallel und bilden je spezifische Institutionalisierungsformen aus.



Die bekannteste Wettbewerbsform ist das selbstregulierende Marktsystem, weshalb beide Begriffe gern, aber fälschlicherweise synonym verwendet werden. Bildung und Wissenschaft sind meritorische Güter, die nicht oder jedenfalls nicht in gesellschaftlich notwendigem Maße durch Märkte bereitgestellt werden. Hier ist – ganz im Sinne der europäischen Universitätstradition – der Staat als Träger und Redistributionsagentur gefragt. Das Letztere heißt schlicht: der Staat sammelt Steuergelder ein und unterhält oder unterstützt davon Hochschulen, selbst die in nichtstaatlicher Trägerschaft.

Wenn wir nun mehr Wettbewerb in das Hochschulsystem bringen wollen und – wie ich meine, dringend – müssen, so ändert sich an der eben skizzierten Grundkonstellation erst einmal gar nichts. Diejenigen, die dem Wettbewerb – aus welchen Gründen auch immer – misstrauen, verunglimpfen solch ein Ansinnen gerne als Marktwirtschaft und Ökonomisierung von Bildung und Wissenschaft. Das ist – mit Verlaub gesagt – Polemik, aber populär.

Tatsächlich wollen wir uns lediglich der unbestreitbaren Vorzüge wettbewerblicher Leistungsanreize bedienen, ohne uns die vollen Risiken und kontraproduktiven Folgen eines Marktsystems einzuhandeln, z.B. konjunkturelle, periodische Kapitalvernichtung bis hin zum Niedergang der Anbieter, sprich: ganzer Hochschulen. Deshalb wird es auch keinen freien, ungezügelter Markt Wettbewerb geben.

In unserem Hochschulkonzept 2010 verständigen wir uns mit den Hochschulen im Rahmen von Zielvereinbarungen über ihre Angebotspalette, d.h. über Art und Umfang ihres Leistungsangebotes und sichern dafür die Grundfinanzierung. Allerdings decken wir anhand von Leistungsparametern auch die jeweiligen Schwächen auf und stimulieren die Hochschulen durch geeignete Anreize, diese Schwächen abzubauen, ihre Stärken zu stärken und wettbewerbsfähige Profile zu entwickeln.

Wir kombinieren also unterschiedliche Steuerungsinstrumente nach Maßgabe ihrer komparativen Vorteile. Die direktive Steuerung wird auf grundlegende Entscheidungsgegenstände zurückgeführt (z.B. die Schaffung bzw. Anpassung des Ordnungsrahmens und die Rechtsaufsicht), während partizipative und wettbewerbliche Komponenten gestärkt bzw. neu eingeführt werden.

Was daraus folgt, dürfte klar sein. Um es noch einmal deutlich zu sagen: Wer Wettbewerb will muss auch Verantwortung übernehmen und die Wettbewerbsfolgen akzeptieren, d.h. gewärtigen, dass es Gewinner und Verlierer gibt.

Das hat mehr oder minder weitreichende Auswirkungen auf die Leistungsprozesse an den Hochschulen und die Beziehungen zu ihren externen wie auch internen „Kunden“. In diesem Kontext werden zunehmend auch Dienstleistungen in bzw. für Forschung und Lehre zu einem echten Wettbewerbsfaktor. Wem es hier nicht gelingt mitzuhalten, der wird den Wettbewerb um die besten Köpfe, in erster Linie natürlich Wissenschaftler und Studierende, aber auch das Servicepersonal selbst, verlieren, und damit nicht nur Renommee, sondern am Ende auch Ressourcen und Entwicklungsmöglichkeiten verspielen.

Es sind also maßgeblich die Hochschulen selbst gefordert, optimale Lösungen und zukunftsfähige Konzepte für ihr Wissensmanagement zu entwickeln. Das hat aber nur Erfolg, wenn es zur Chefsache wird. Das haben die bisherigen Erfahrungen mit solchen Transformationsprozessen überdeutlich gezeigt.



Das Ministerium kann diese Rolle meines Erachtens nicht übernehmen. Ich würde selbst eine Mittlerrolle kritisch sehen, jedenfalls wenn es um hochschulinterne Fragen und Entscheidungen geht. Mit dieser Aussage habe ich mich schon bei der Jahresversammlung der Bibliothekare unbeliebt gemacht. Aber ich bleibe dabei: Die Hochschulen müssen sich selbst für den Wettbewerb rüsten. Das gilt auch für die Konzeption und Organisation ihrer Dienstleistungen.

Natürlich macht es manchmal Sinn, dass sich Hochschulen zusammenschließen, z.B. um daraus Vorteile an den Beschaffungsmärkten zu ziehen. Aber ich frage mich, ob wir, d.h. das Ministerium, solche Kooperationen vermitteln oder gar managen sollen. Meines Erachtens verwischt das eine klare Rollenverteilung zwischen Hochschulen und Ministerium, die sich – wie ich zu zeigen versucht habe – eben geändert hat bzw. in naher Zukunft verändern wird.

Das betrifft auch staatliche Organisationsvorschriften. Nun haben wir erst vor wenigen Jahren unser Hochschulgesetz dahin gehend geändert, dass wir nicht mehr getrennte Einrichtungen für Bibliothek, Rechenzentrum und Medienzentrum vorschreiben. Meine Leute haben mir erklärt, dass das einen großen Fortschritt bedeutet. Ich frage mich: Wieso müssen wir überhaupt etwas zur Binnenorganisation der Hochschulen sagen. Sollen sie doch um die beste Organisationsform wetteifern.

Lassen Sie mich meine Message in einem Satz zusammenfassen: Es kommt nicht so sehr auf die Inputs an, es zählt „was hinten rauskommt“.

