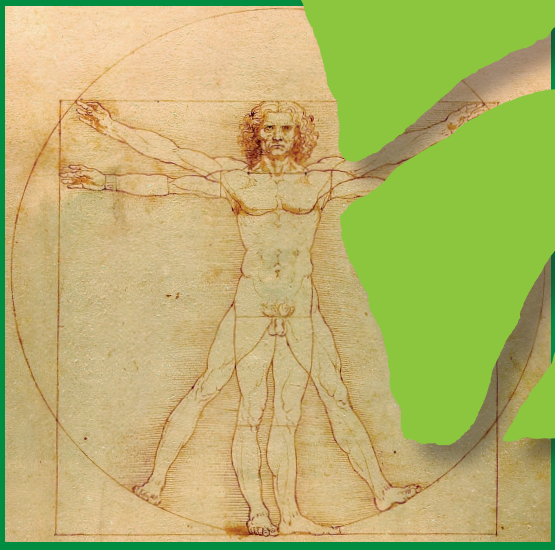
Johannes Rüegg-Stürm/Thomas Bieger (Hrsg.)

Unternehmerisches Management

Herausforderungen und Perspektiven



Haupt

Auszug

1. Auflage: 2012

Bibliografische Information der *Deutschen Nationalbibliothek*
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-258-07770–3

Alle Rechte vorbehalten.
Copyright © 2012 by Haupt Berne
Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.
Umschlag: René Tschirren nach einem Entwurf von V. Kraus
Satz: Verlag Die Werkstatt, Göttingen
Cartoons: Volker Kraus
Printed in Germany

www.haupt.ch

Universitäten – eine Errungenschaft der Aufklärung

Johannes Rüegg-Stürm

Ein Blick in die heutige Universitätslandschaft offenbart Erstaunliches. Diese teilweise sehr alten und altehrwürdigen wissenschaftlichen Organisationen bilden zunehmend *spezialisierte Managementfunktionen* aus. Auf der Ebene der universitären Gesamtführung existieren nebst Senat und Fakultätsleitungen nicht mehr einfach «die Verwaltung», sondern es etablieren sich Bereichsfunktionen wie z. B. Finanzen, Logistik, Personal, Kommunikation, IT und neu auch Marketing. Gleichzeitig fällt auf, dass immer mehr eine «manageriale» Semantik in den Entscheidungsalltag einzieht. Akkreditierungsorganisationen verlangen, dass Universitäten eine Vision haben, ein Leitbild, eine Strategie, ein Qualitätsmanagement, ein Controlling usw. Jedes Forschungsprogramm, jedes Lehrangebot *muss* einen Bezug zu diesen Konzepten aufweisen und darin auch abgebildet werden. Studierende sind nicht mehr Studierende, sondern Kunden. Jedes Master-Programm braucht ein klares Profil, klar definierte Zielgruppen und Abnehmerindustrien.

Verträgt sich aber ein solchermaßen verstandenes Management überhaupt mit einer Wissenschaftsorganisation, einer Universität, einer Fachhochschule, einem wissenschaftlichen Think Tank? Inwieweit lassen sich Prozesse der Kreation von Neuem, der Innovation «at the edge» überhaupt «managerial» steuern? Und falls ja, wer kann sich eine solche Steuerungsleistung überhaupt anmaßen? Dies sind Grundfragen, die spätestens im Zusammenhang mit universitären Akkreditierungen heutzutage immer mehr an Relevanz gewinnen.

Zunächst wäre bei der Reflexion solcher Fragen vielleicht einmal daran zu erinnern, dass die heutigen Universitäten eine Frucht der europäischen Aufklärung und damit eine äußerst wichtige zivilisatorische Errungenschaft sind. Unsere Universitäten verkörpern eine zentrale Grundlage der modernen Zivilisation, eines zivilisierten Lebens mit menschenwürdigen Lebensumständen für alle. Universitäten sind eigenständige Organisationen einer konstruktiv-

kritischen gesellschaftlichen Selbstbeobachtung. Es sind Räume oder Plattformen des unabhängigen (selbst)kritischen Nachdenkens und eines Dialogs, der sich idealerweise am eigentümlich zwanglosen Zwang des besseren Arguments (Habermas) orientiert.

Vielleicht genau deshalb erweist sich das Verhältnis zwischen Universitäten und der Gesellschaft nicht immer als spannungsfrei. Wenn eine zentrale Legitimationsgrundlage moderner Universitäten in der Fähigkeit zum kritischen Denken besteht, dann ist zu erwarten, dass sie der Gesellschaft dann und wann auch einen kritischen Spiegel vor Augen halten. Ihre Kritik wirkt insbesondere bei machtvollen etablierten Institutionen nicht nur als Inspiration für Innovation, sondern oft auch als Zumutung. Dass dies fatale Wirkungen zeitigen kann, hat schon Sokrates erfahren.

Dazu kommt, dass Universitäten von der Gesellschaft, d. h. weitgehend von der öffentlichen Hand, bezahlt werden. Denn wenn Universitäten eine wichtige Rolle als unabhängige Instanzen kritischen Denkens wahrnehmen sollen, dann muss ihre Arbeit in einem möglichst allparteilichen, zwangsfreien Arbeitskontext geleistet werden können. Die öffentliche Finanzierung bildet eine zentrale Voraussetzung für die Freiheit des Denkens, für Unabhängigkeit und für Allparteilichkeit. Sollen aber Universitäten einfach uneingeschränkt kreative Spielwiesen für Intellektuelle sein? Eine solche Vorstellung kollidiert in der Tat mit zwei anderen Trends der Neuzeit: mit der Ökonomisierung der Lebenswelt und mit den Steuerungsmythen der Moderne.

Die Ökonomie beschäftigt sich mit der effizienten Allokation knapper Ressourcen. Weil die Moderne im Kontext eines ungebändigten Innovationswettbewerbs durch eine Explosion an Optionen, durch eine Multioptionsgesellschaft mit entsprechendem Optionenüberschuss gekennzeichnet ist, stellen sich schwierige Priorisierungsfragen – auch im Bildungsbereich. Bildungsaufgaben stehen mit anderen öffentlichen Aufgaben in Konkurrenz, und auch innerhalb des Bildungssektors konkurrieren Universitäten mit anderen Bildungsorganisationen um knappe Ressourcen. Wo aber und in was soll dann «investiert» werden? Was verspricht den größten gesellschaftlichen Nutzen? Welche Universität verdient es, am meisten Ressourcen zu erhalten? Welche ist die beste?

Mit solchen Fragen werden neuerdings auch Universitäten konfrontiert. Von ihnen wird neu ein *unternehmerisches Verhalten* gefordert. Sie sollen sich klare Ziele setzen und auf dieser Grundlage ihre Leistungen messbar machen. Sie sollen zwecks Erweiterung ihres Handlungsraums nach Sponsoren und Inves-

toren Ausschau halten. Und von den politisch mandatierten Aufsichtsbehörden wird erwartet, dass sie – wie ein Verwaltungsrat – nicht nur eine Aufsichts-, sondern auch eine *strategische Steuerungsfunktion* wahrnehmen. Dazu braucht es aber geklärte Erfolgsvorstellungen und angemessen operationalisierte Leistungsindikatoren.

Nun besteht die zentrale Wertschöpfung einer Universität im Sinne der Aufklärung nicht in banal verwertbaren Produkten, sondern in *neuartigen Denkformen,* in bis anhin *noch nicht existierendem Wissen,* in Innovation, in der Förderung von Selbstreflexion und einer Kultur des aufbauenden konstruktiv-kritischen Dialogs.

Dabei operieren ganz besonders die Universitäten stets an der *Grenze* zwischen Wissen und Nichtwissen, zwischen Realem und Möglichem, zwischen Realität und Fiktion, zwischen Zweifel und Gewissheit. Wie aber soll Wertschöpfung in einem solchen Kontext bewertet werden? Was heißt Erfolg für eine Universität? Wer verfügt in einem solch fragilen Kontext über *robuste Maßstäbe* für eine korrekte und faire Evaluation dieser Wertschöpfung? Welches «Meta-Wissen» legitimiert überhaupt, die Wertschöpfung einer Universität evaluieren zu können? Wie sollte der hierzu erforderliche Legitimierungsprozess aussehen?

Dazu kommt die Zeitdimension. Der gerade in akademischen Arbeitsfeldern oft zu hörende Satz «Er war seiner Zeit weit voraus» bedeutet, dass Bewertungsprozesse ausgesprochen *zeitabhängig* sind. Was heute erst für ganz wenige nachvollziehbar ist und «nützlich» erscheint, kann zu einem viel späteren Zeitpunkt unvermittelt eine zentrale Relevanz für viele gewinnen. Wie aber soll dann universitäre Wertschöpfung operationalisiert, bewertet und «gesteuert» werden?



Forschungsplattform

Vor diesem Hintergrund beleuchtet der renommierte Managementwissenschaftler und Organisationstheoretiker Alfred Kieser aktuelle Entwicklungen der Universitätslandschaft. Er kontrastiert dabei kritisch den Idealtypus einer «Humboldt-Universität» mit dem Idealtypus der aktuell forcierten «unternehmerischen Universität». Das Ergebnis ist ernüchternd. Die zunehmend populäre Bewertung der heutigen universitären Wertschöpfung mithilfe von Rankings, die unmittelbare Koppelung von Finanzierungspraktiken an diese Rankings sowie die in Messungen von Impact Factors eingebauten, sich selbst verstärkenden, innovationshinderlichen Verengungsmechanismen scheinen keinerlei Gewähr zu bieten, dass «unternehmerische Universitäten» innovativer wären als «Humboldtsche Universitäten». Vielmehr laufen solche Universitäten Gefahr, dass das, was auch Peter Gomez stets so wichtig war, die Sinnfrage in der Forschungspraxis und ein kritisches vernetzendes Denken weit über die eigenen Disziplinengrenzen hinaus, auf der Strecke bleiben.

Während sich die Überlegungen von Alfred Kieser vor allem auf Bedingungen innovationsförderlicher Forschung beziehen, legt Sascha Spoun, ein langjähriger Mitstreiter von Peter Gomez und heutiger Rektor der Universität Lüneburg, seinen Fokus auf die Lehre. Kein Wunder, hat er doch in unmittelbarer Zusammenarbeit mit Peter Gomez maßgeblich die Bologna-Reform der HSG mitgestaltet.

Im Zentrum der Überlegungen von Sascha Spoun steht das Spannungsfeld zwischen Freiheit in Forschung und Lehre auf der einen Seite und den legitimen Erwartungen der Gesellschaft nach Rechenschaft zu den erbrachten Leistungen einer Universität auf der anderen Seite. Sascha Spoun macht deutlich, dass eine Universität ihre Wirkungen verantworten muss, Antworten zu ihrer Tätigkeit geben muss. Seines Erachtens ist aber die traditionelle Freiheit von Forschung und Lehre *unverzichtbar* und darf auf keinen Fall eingeschränkt oder gar aufgegeben werden.

Gerade das Studium muss dazu dienen, die Studierenden auf ihrem Weg zu einem verantwortungsbewussten Umgang mit Freiheit aktiv zu begleiten. Damit aber zeigt sich auch, dass Universitäten implizit immer schon eine politische Position wahrnehmen mussten, sobald sie für Freiheit einstehen. Diese Freiheit scheint aktuell bedroht zu sein, weil viele Verantwortungsträger in der heutigen Gesellschaft zu wenig realisieren, dass Universitäten eigenständige Organisationen sind mit einer eigenständigen Funktion, Rationalität und Handlungslogik. Eine Unterwerfung unserer Universitäten unter eine ökonomische, politische oder industriell-manageriale Rationalität wäre daher fatal.

Hans Ulrich hat schon in den achtziger Jahren treffend festgestellt, dass Management eine *unverstandene gesellschaftliche Funktion* ist. Diese «Unverstandenheit» bezieht sich zum einen auf den *Wirkungshorizont* von Management. Heute wird – nicht zuletzt aufgrund problematischer Folgen von Managemententscheidungen gerade auch für Dritte – mehr denn je kontrovers diskutiert, inwiefern unternehmerisches Management und seine Wertschöpfung lediglich einer *ökonomischen Rationalität* oder wesentlich umfassender einer *ethischen Rationalität* verpflichtet sind, das heisst, eine aktive und achtsame Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung einschliessen.

Zum anderen bezieht sich diese «Unverstandenheit» auch auf das «Funktionieren» von Management, das erstaunlicherweise vor allem in der Managementwissenschaft selbst oftmals als fraglos funktionierende «Black Box» konzeptualisiert wird.

Beides hat Peter Gomez stets als unbefriedigend wahrgenommen. Es war und ist Peter Gomez stets ein grosses Anliegen, Organisationen als *komplexe Systeme* und Management als eine *voraussetzungsreiche Form einer geteilten und verteilten Praxis des Organisierens* mit weitreichenden strategischen und ethischen Implikationen zu verstehen.

Dieses Buch zu Ehren von Peter Gomez möchte eine kleine Reflexionsplattform für *Management als Praxis* eröffnen – und Inspiration bieten für konstruktive Debatten zu aktuellen und absehbaren Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven von Management als gesellschaftlicher Funktion.

ISBN 978-3-258-07770-3