



Einheit in Vielfalt

Wie organisiert sich die Wissenschaft heute?

| LAMBERT T. KOCH | Das Wissenschaftssystem muss vielfältige Anforderungen erfüllen – von innen und außen. Welche Organisation ist die beste, um erfolgversprechende Talente zu gewinnen und zu halten, exzellente Forschung und Lehre zu ermöglichen, Lösungsansätze für die realen Herausforderungen unserer Tage zu generieren und die Wettbewerbsfähigkeit des Wissenschaftsstandorts Deutschland zu sichern? Einige diskussionsöffnende Überlegungen.

Wissenschaft kommt ohne Austausch, Kooperation und damit Abstimmung nicht aus. Eine zentrale Rolle im daraus resultierenden zwischenmenschlichen Beziehungsgeflecht spielen Erwartungen. Die Wissenschaftsgemeinde baut wechselseitig auf anschlussfähige Forschungsergebnisse; und die Gesellschaft hofft angesichts immer neuer Problemwahrnehmungen auf verwertbare Lösungsansätze. „Organisation“ ist in diesem Zusammenhang ein Sammelbegriff für den Werkzeugkasten (ὄργανον), mit dessen Hilfe die unzähligen damit verbundenen individuellen Intentionen, Planungen und Handlungen auf kollektiv nutzbare Resultate hin abgestimmt werden sollen.

Zunächst bedeutet organisieren, privat oder im öffentlichen Kontext, dass wir unserem Tun Zweck und Struktur verleihen – im Aufbau interagierender Einheiten und im Ablauf der Hervorbringung von Ergebnissen. Je mehr Akteure auf ein konstruktives Zusammenwirken angewiesen sind, umso mehr kommt es auf eine dezidiert vorstrukturierte Organisation – als Gegensatz zu reiner Ad-hoc-Interaktion – an. Von Peter Drucker stammt die Formulierung, Zweck und Ziel von Organisation seien es, die Stärken der Menschen produktiv und ihre Schwächen unwesentlich zu machen. Das klingt eingängig; doch damit solches gelingt, kommt es entscheidend auf die zu Grunde liegende Regelarchitektur an; insbesondere, was die Balance zwischen Differenzierung und Integration sowie Bindung und Flexibilität anbetrifft. Es gilt, verschiedenste Ergebnisbeiträge individuell zu optimieren und zugleich zu einem synergetischen Ganzen zusammenzuführen. Dabei sind Regeln zu finden, die eigene intellektuelle und zeitliche Investitionen, gegebenenfalls über einen langen Zeitraum hinweg, lohnend erscheinen lassen, zugleich aber Anpassungen im Kooperationsgefüge ermöglichen, sofern sich relevante Einflussfaktoren ändern.

Um auch nur eine Chance zu haben, diesem enormen organisatorischen

Anspruch gerecht zu werden, ist es unabdingbar, zunächst ein tiefgehendes Verständnis von dem zu erlangen, was es zu organisieren gilt – in diesem Fall also vom Wissenschaftsbetrieb als solchem. Einer, der in seiner Untersuchung von der „Idee der Universität“ genau auf diese Weise vorgeht, ist Karl Jaspers. Das erste Kapitel seiner Schrift „Die Idee der Universität“ aus dem Jahr 1980 ist überschrieben mit: „Das Wesen der Wissenschaft“. Anschließend geht

»Organisation von Wissenschaft bedeutet damit Binnenorganisation und Organisation der Austauschbeziehungen mit anderen gesellschaftlichen Teilsystemen.«

es um Aufgaben und im Weiteren um Daseinsvoraussetzungen wissenschaftlicher Einrichtungen. Das Wesen von Wissenschaft, so erleben wir es tagtäglich, ist geprägt von Suchen und Erkennen, Versuch und Irrtum, Kreativität und Innovation, Lernen und Lehren, von der Befassung mit Grundlagen und der explorativen Anwendung der Erkenntnisse. Aus diesem „Wesensbezug“ lassen sich in weiteren Schritten der strukturelle Aufbau und die Interaktionsregeln voneinander zu differenzierender Handlungsfelder ableiten. So unterscheiden wir üblicherweise für eine zunächst grobe Arbeitsteilung die Aufgabenbereiche Lehre, Forschung und Transfer – wohl wissend, dass schon diese Differenzierung nicht ohne (re)integrierende Bezüge auskommt.

Um das Wesen von Wissenschaft treffend erfassen zu können, kommt man des Weiteren nicht umhin, die Charakteristika der sie konstituierenden Akteure einzubeziehen. In den Blick zu nehmen ist somit der Mensch als Wissenschaftstreibender und -unterstützender, als Wissensträger und um Erkenntnisfortschritt Ringender sowie als Makler und Vermittler von gesichertem Wissen und immer neuen Forschungsergebnissen. Damit geht es um erkenntnis- und verhaltenswissenschaftliche Phänomene, deren Wirkungen im zwischenmenschlichen Miteinander bzw. potenziellen Gegenein-

ander organisatorisch zu aktivieren bzw. disziplinieren sind.

Organisatorische Leitfragen

Leider wird im Alltag allzu gerne vergessen, dass Organisation an sich und somit auch die Organisation von Wissenschaft kein Selbstzweck sind. Vielmehr müssen die sie ausmachenden Regeln genau auf die genannten Wesensmerkmale hin zugeschnitten sein, will man den Ausgangszielen gerecht werden. Organisatorische Leitfragen lauten daher:

- Wie werden, eingedenk basaler menschlicher Eigenschaften, Erkenntnisgewinnung, Forschungsk Kooperation und -kommunikation sowie Wissensvermittlung bestmöglich motiviert und strukturiert?
 - Wie lässt sich sicherstellen, dass Aufgaben dauerhaft mit Freude und zugleich höchstmöglicher Qualität erfüllt werden?
 - Wie bleibt Wissenschaft als intergenerative Mission für immer neue junge Talente attraktiv?
 - Wie lässt sie sich gegen Einflussnahme von außen schützen, die den Prozess der Wahrheitssuche zu manipulieren trachtet, etwa um unliebsame Wahrheiten zu unterdrücken?
- Bei der Beantwortung dieser Fragen gelangt man einmal mehr zur Einsicht, dass über allen anderen für den Regelrahmen notwendigen Qualitäten die Qualität einer „ermöglichenden Freiheit“ stehen muss. Nach den Verbrechen des Na-



Foto: Be.A. Star-Productions

Lambert T. Koch ist Professor für Wirtschaftswissenschaft an der Universität Wuppertal und seit April 2023 Präsident des Deutschen Hochschulverbands (DHV).

tionalsozialismus war den Müttern und Vätern unseres Grundgesetzes klar, dass eine freie Wissenschaft zu den zentralen Grundfesten einer demokratisch-wehrhaften Gesellschaft gehört. Wissenschaftliches Erkenntnisstreben sollte zwar, auch dies findet im Grundgesetz Erwähnung, durch Staat und Gesellschaft ermöglicht, nicht aber gemäß Art. 5 Absatz 3 dem Wesen nach eingeschränkt werden. Wissenschaftseinrichtungen müssen bis zu einem gewissen Grad autonom und doch auch eingewoben in die Gesellschaft sein, mit der sie – gewissermaßen als ihrer Lebensader – in mannigfaltigen Austauschbeziehungen stehen. Organisation von Wissenschaft bedeutet damit Binnenorganisation und Organisation der Austauschbeziehungen mit anderen gesellschaftlichen Teilsystemen.

An vielen Stellen ist die Passung zwischen diesen beiden Regelbezügen unproblematisch. Doch der wissenschaftspolitische Alltag lehrt uns, dass dies nicht immer so sein muss. Nicht zuletzt, weil immer wieder neu zu justieren ist, wie großzügig der Freiheitsraum zur Selbstorganisation der Wissenschaft bemessen sein soll. Vor allem die materiellen Implikationen dieses Erfordernisses sorgen regelmäßig für Debatten und Verteilungskämpfe. Die Hochschulgesetze der Länder bieten bestes Anschauungsmaterial dafür, wie groß die Bandbreite organisationaler Realtypen im Spannungsfeld zwischen Bevormundung und Selbstorganisation ausfällt.

Wie darüber hinaus verschiedene politische Ebenen und ihre Regelungslogiken die Freiheit von Wissenschaftstreibenden tangieren, zeigt ein aktuelles Beispiel: Auf der Basis von Urteilen des Europäischen Gerichtshofs und des Bundesarbeitsgerichts pocht unser Arbeitsministerium gerade auf eine strikte Arbeitszeiterfassung – auch in der Wissenschaft. Von möglichen Ausnahmeregelungen will es im Unterschied zum Bundesbildungsministerium nichts wissen. Was man hier sieht, ist, wie ein für andere gesellschaftliche Bezüge konstruierter Regelungszusammenhang transferiert werden soll, ohne den zu regelnden Bereich wirklich verstanden zu haben. Wissenschaftliche Ideen lassen sich nun mal nicht zwischen 7.30 Uhr und 16.30 Uhr abrufen, um dann das Denken bis zum nächsten Morgen einzustellen. Genau so wenig können naturwissenschaftliche Versuchsreihen oder medizinische Stu-

dien in ein starres Zeitkorsett gedrängt werden.

Hier, wie an anderen Beispielen, wird klar, dass Organisieren immer dazu tendiert, übers Ziel hinaus zu schießen. Regeln verselbstständigen sich, ohne das Wesen der Sache noch wirklich zu erfassen, und allzu oft verkehrt sich ihr Charakter und sie beginnen, zu verhindern statt zu ermöglichen. In Deutschland erleben wir diese Wirkungsumkehr gerade in verschiedensten Bereichen. Nicht nur die Normierung des Alltags der Hochschullehrerinnen und -lehrer hat ein Ausmaß erreicht, das in teils inakzeptabler Weise Zeit, Kräfte, Energie und Kreativität bindet; ein Ausmaß, das Vertrauen in die Handelnden vermissen lässt und Motivation untergräbt. Die Räume für freie Disposition und Spontanität in Lehre und

»Die Räume für freie Disposition und Spontanität in Lehre und Forschung sind enger geworden, wesentlich bedingt durch eine überschießende Administration.«

Forschung sind enger geworden, wesentlich bedingt durch eine überschießende Administration, wie sie sich in der akademischen Selbstverwaltung, im Akkreditierungs-, Drittmittelantrags- und Beschaffungswesen oder eben verstärkt auch im Arbeitsrecht finden lässt. Wie das aktuelle „Barometer für die Wissenschaft“ des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung belegt, tragen nicht nur, aber gerade auch die arbeitsrechtlichen und -organisatorischen Restriktionen dazu bei, dass beim akademischen Nachwuchs in zunehmendem Maße die Bereitschaft abhandenkommt, eine Professur als Berufsziel anzustreben – eine für den Wissenschafts- und Innovationsstandort Deutschland gefährliche Tendenz.

Soweit einige allgemeinere Überlegungen zur Organisation von Wissenschaft. Doch was hat es mit dem ersten Teil des Titels dieses Beitrags, mit der „Einheit in Vielfalt“, auf sich? Zunächst: „Einheit“ der Wissenschaft adressiert genau das, was sie ihrem Wesen nach wirklich einen kann, nämlich ihr Qualitätsanspruch, ihre Werthaltungen, ihre Motivation sowie ihre Modi des Austauschs und der Kooperation. „Vielfalt“ hingegen ergibt sich aus der Unterschiedlichkeit der Disziplinen, Themen, Methoden, Debattenkulturen und Vernetzungsformate; ebenso wie aus der Diversität

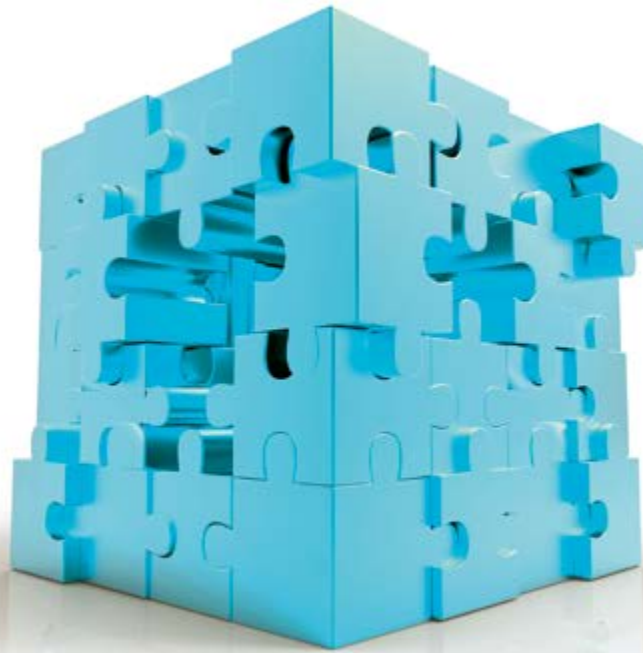
der sie tragenden Menschen – mit ihren Herkunft, kulturellen Bindungen und Interessen. Daraus wiederum resultiert die organisatorische Herausforderung, das eine – nämlich die Vielfalt – als Moven zu erhalten, ohne das andere – den Bezug aufeinander – zu verlieren. Denn, so könnte man mit Blaise Pascal formulieren, „Vielfalt, die sich nicht zur Einheit organisiert, ist Verwirrung. Einheit, die sich nicht zur Vielfalt gliedert, ist Tyrannei.“

Handlungsfelder

Greifen wir exemplarisch einige aktuelle organisationale Handlungsfelder auf, die einem hier vor Augen kommen. Ein erstes ist die Organisation von Kooperation im Spannungsfeld von Disziplinarität und Interdisziplinarität. Einerseits ist fachliche Tiefe bleibend eine hohe disziplinäre Qualität. Andererseits tun uns, um mit Jürgen Mittelstraß zu sprechen, die Probleme, wissenschaftliche wie außerwissenschaftliche, nicht den Gefallen, sich selbst disziplinär oder gar fach-

lich zu definieren, was entsprechender organisatorischer Antworten bedarf. Eine allgemeine Empfehlung für moderne Wissenschaftsorganisationen müsste vor dem Hintergrund des oben Gesagten lauten, das Gemeinsame des interdisziplinären Austauschs gerade dadurch zu fördern, dass man grundsätzlich einen großen Werkzeugkasten an Strukturierungsoptionen zulässt. In der Situation vor Ort sollte der gewählte organisatorische Realtyp dann dem Leitprinzip folgen: der Inhalt bestimmt die Form. Denken lässt sich hier etwa an interdisziplinäre Zentren, die in Ergänzung tradierter Fakultätsstrukturen eine Art Matrix-Vernetzung entstehen lassen, an Kern-Peripherie-Ansätze und Manches mehr.

Ein zweites Handlungsfeld ergibt sich aus der Notwendigkeit, dass Wissenschaft je nach aktuellen Bedarfen und Programmen inhaltlich agil reagieren muss. Eine reine Top-Down-Struktur kann dies nicht gewährleisten. Vielmehr müssen die Impulse der einzelnen Leistungsträgerinnen und -träger, welche die ihren Themenfeldern inhärenten Dynamiken am besten kennen, ständig und systematisch einbezogen werden. Nach dem Leitprinzip einer föderalen Organisation, die über ein Gegenstromverfahren auf das gemeinsame Ziel einer hochkarätigen und dem Stand der Zunft ausgerichteten Forschung ausgerichtet bleibt.



Ein drittes Handlungsfeld ist eng verwandt: Vielfach behindern Hierarchien auch innerhalb von disziplinären Teilheiten produktive wissenschaftliche Kooperation. Dabei kann es durchaus gelingen, alte Zöpfe abzuschneiden, ohne gleich bestehende Fakultätsstrukturen auflösen zu müssen. Je nach Fach und Kollegium ist es vielleicht aber auch sinnvoll, von den Department-Strukturen anglo-amerikanischer oder skandinavischer Machart zu lernen. Leitprinzip: unnötige Hierarchien abbauen – zugunsten kommunikationsintensiver Augenhöhe zwischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, um so die Anzahl und Durchsetzungsfähigkeit neuer inhaltlicher Impulse (Vielfalt) zum gemeinsamen Thema (Einheit) zu erhöhen.

Ein viertes Handlungsfeld resultiert aus der unbefriedigenden Situation, dass manche begabte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler lange auf eine universitäre Karriere hingearbeitet haben, dann aber viel zu spät gewahrt werden, dass keine Dauerstelle erreichbar ist. Auch hier gibt es nicht die eine Lösung, nach der viele gerade suchen, sondern es sind verschiedene Optionen komplementär zu verfolgen, um das gemeinsame Ziel, die Besten in der Wissenschaft zu halten, zu erreichen. Dies beginnt damit, die Promotionsdauer nicht dadurch aus-

zufern zu lassen, dass die Befassung mit der eigentlichen Doktorarbeit viel zu spät startet. Es geht weiter damit, dass die postdoktorale Bewährungsphase zeitlich klar begrenzt sein und unterschiedliche Karrierewege, wie Habilitation, Juniorprofessur oder Forschungsgruppenleitung, bereithalten muss. Außerdem sollten zusätzliche Stellenkategorien geschaffen und die Personalbudgets dort erhöht werden, wo jenseits der Professur nicht genügend Dauerstellen für diese vorhanden sind. Leitziel: Verbesserung

»Außerdem sollten zusätzliche Stellenkategorien geschaffen und die Personalbudgets dort erhöht werden, wo jenseits der Professur nicht genügend Dauerstellen für diese vorhanden sind.«

individueller Karrierechancen und standortbezogener Wettbewerbsfähigkeit.

Anfordernisse an Implementierung

Dies sind, wie gesagt, nur einige exemplarische Pack-Enden, an denen eine potenzialfördernde und risikoreduzierende Organisation von Wissenschaft entlang des Grundsatzes „Einheit in Vielfalt“ ansetzen kann. Wichtig ist, dass der Regelrahmen für all dies bundeseinheitlich-ineinandergreifend gestaltet sowie transparent kommuniziert werden muss. Nur dann kann sein Regelgehalt auch für das ganze

hochverknüpfte System Bindungskraft im Sinne des oben Postulierten entfalten.

Doch jenseits solcher ganz konkreten Gestaltungsanforderungen wird uns dieser Tage auch intensiv bewusst, dass wir in einer Zeit großer Umbrüche leben. Dies verlangt von unserer Wissenschaftsorganisation zugleich eine Haltung erhöhter Wachsamkeit. Es gilt, die für unsere Arbeit so unabdingbare Unabhängigkeit des Geistes vor Bedrohungen zu schützen: Angesichts internationaler Kooperationen mit solchen Ländern, in denen der Staat Wissenschaft gezielt missbraucht; aber auch mit Blick auf identitäts- und verschwörungspolitische Übertreibungen seitens ideologiegetriebener Akteure im eigenen Lande. Vor

diesem Hintergrund ist es umso wichtiger, dass sich Wissenschaftstreibende und -bewegte bei aller Vielfalt in dem Ziel einig sind, unsere Wissenschaft angesichts zunehmender Anfechtungen auf dem grundgesetzlich gesicherten Fundament wehrhaft zu organisieren und so im Wettbewerb mit der vielfältigen internationalen Konkurrenz nicht unter Wert zu verkaufen.

Der vorliegende Beitrag beruht auf den einleitenden Worten des Autors zum diesjährigen DHV-Tag unter dem Motto der Überschrift dieses Beitrags.