



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2017

Hochschulgovernance im Dienste der Wissenschaft

Weiner, Sebastian ; Spoun, Sascha

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-128279>

Book Section

Published Version



The following work is licensed under a Creative Commons: Attribution-ShareAlike 3.0 Unported (CC BY-SA 3.0) License.

Originally published at:

Weiner, Sebastian; Spoun, Sascha (2017). Hochschulgovernance im Dienste der Wissenschaft. In: Poppenhagen, Nadine. Hochschulgovernance: Best-Practice-Beispiele. Sankt Augustin / Berlin: Konrad-Adenauer-Stiftung, 7-18.

NADINE POPPENHAGEN (HRSG.)

HOCHSCHULGOVERNANCE

BEST-PRACTICE-BEISPIELE



ClimatePartner^o
klimaneutral

Druck | ID 53323-1612-1001



Herausgeberin: Nadine Popenhagen, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.



Diese Publikation ist lizenziert unter den Bedingungen von
„Creative Commons Namensnennung-Weitergabe unter gleichen
Bedingungen 3.0 Deutschland“, CC BY-SA 3.0 DE
(abrufbar unter: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>).

© 2016, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Sankt Augustin/Berlin

Umschlagfoto: © alphaspirt – Fotolia.com

Gestaltung: SWITSCH Kommunikationsdesign, Köln.

Satz: workstation, Niederkassel.

Druck: Bonifatius GmbH, Paderborn.

Printed in Germany.

Gedruckt mit finanzieller Unterstützung der Bundesrepublik Deutschland.

ISBN 978-3-95721-262-7

HOCHSCHULGOVERNANCE IM DIENSTE DER WISSENSCHAFT

SASCHA SPOUN, SEBASTIAN WEINER

I.

Governance an einer Universität ist zweifelsohne eine besondere Herausforderung. Das wissen alle, die im Bereich der Universitätsleitung tätig sind oder waren. Wir glauben, ein wesentlicher Aspekt dieser Herausforderung besteht darin, zwei grundverschiedenen Paradigmen Rechnung zu tragen, um so einer Universität zu Erfolg zu verhelfen. Ihnen Rechnung zu tragen, bedeutet auch, sie von Missbrauch freizuhalten. Oft werden in ihrem Namen Forderungen aufgestellt, die nicht wissenschaftsdienlich sind. Ziel dieses Aufsatzes ist es, die beiden Paradigmen darzulegen und aufzuzeigen, auf welche Weise sie miteinander vereinbar sind.

Die vor allem aus dem Bereich der Managementlehre stammende Idee von Governance wird in Anwendung auf den Universitätskontext oft kritisch beurteilt, weil sie die grundgesetzlich verankerte Freiheit von Forschung und Lehre zu bedrohen scheint. Andererseits machen Evaluationen wie jüngst etwa der Imboden-Bericht immer wieder deutlich, dass die Stärkung der Hochschulgovernance unabdingbar ist für eine erfolgreiche Entwicklung der Universitäten.¹ Eine solch unterschiedliche Bewertung der Rolle der Governance an Universitäten ist nicht verwunderlich, wenn man sich klar macht, dass sie durch die Ausrichtung an zwei unterschiedlichen Paradigmen geschieht. Daher ist es aussichtslos, die einen wie die anderen von der ausschließlichen Richtigkeit der jeweils gegenteiligen Ansicht überzeugen zu wollen. Vielmehr sollte es darum gehen, beiden Paradigmen gerecht zu werden. Dazu muss man sie erst einmal vor Augen haben.

II.

Bevor sie darzulegen sind, ist eine Besonderheit der öffentlichen Institution Universität hervorzuheben. Sie im Blick zu haben ist wichtig, wenn es darum geht, eines der beiden Paradigmen vor unangemessener Inanspruchnahme zu schützen. Es ist eine unbestreitbare Tatsache, dass es Menschen gibt, die sich für Wissenschaft begeistern und diese dauerhaft oder zumindest für einen bestimmten Lebensabschnitt zu ihrer Berufung machen wollen. Der Ort, der dies ermöglicht, ist die Universität.

Im Grunde muss eine Universität nur die richtigen Rahmenbedingungen schaffen, damit entweder möglichst viele oder die besten unter ihnen ihrem Wissensdrang nachgehen können. Die Motivation hierfür bringen die Menschen selbst mit und nehmen nicht selten viele Entbehrungen und Unwägbarkeiten in Kauf.

Nun sind bekanntlich die Forschungsinteressen verschieden, und im Sinne erfolgreicher Forschung ist es unabdingbar, dass die Forschenden jeweils diejenigen Fragen als höchst relevant erachten, zu denen sie arbeiten (unter „erfolgreicher Forschung“ verstehen wir, dass erstens die Forschenden selbst mit dem Resultat zufrieden sind und zweitens die so genannten Peers die Ergebnisse als relevant bewerten). Erfolgreiche Forschung muss egozentrisch sein, zwar nicht in dem Sinne, dass man sich als Person wichtig nimmt, aber doch so, dass man selektiv diejenigen Fragen, die einen umtreiben, als besonders wichtig erachtet. Ohne das fast schon einseitige Wichtignehmen der eigenen Forschungsfragen und Disziplin wäre der immense Arbeitseinsatz, den die Wissenschaft erfordert, gar nicht denkbar.²

Wir nennen das Wichtignehmen des eigenen Fachs und der eigenen Fragen Sachegozentrismus (die Forschenden identifizieren sich ja durchaus mit ihren Fragen und ihrer Disziplin). Dieser Sachegozentrismus sollte nicht mit einem personenbezogenen Egozentrismus verwechselt werden, und zwar auch dann nicht, wenn die an allen Universitäten vorhandene Ressourcenknappheit zu einer Konkurrenzsituation unter den Forschenden führt. So sollte auch der Streit um die Sache nicht in einen persönlichen Streit ausarten, wovon die berühmten Grabenkämpfe zwischen einzelnen Lehrstühlen an deutschen Universitäten, die insbesondere im ausgehenden 20. Jahrhun-

dert geführt wurden, ein trauriges Zeugnis abliefern. Ein Personenegozentrismus in der Wissenschaft, bei dem es nicht mehr nur um Inhalte, sondern vor allem um persönliche Wertschätzung geht, ist ein Auswuchs, durch den die wissenschaftliche Vielfalt und damit auch der Fortschritt behindert werden. Zwischen Sach- und Personenegozentrismus zu unterscheiden ist wichtig, wenn es darum geht, beiden Paradigmen Rechnung zu tragen.

III.

Kommen wir damit zu den Paradigmen. Das eine geht davon aus, dass nur ein Streben nach Maximierung der richtige Weg für die Universitäten sein kann, das andere, dass ein Streben nach dem Optimum sinnvoll ist, um die Universität als Institution zu stärken. Spezifiziert man die beiden Paradigmen auf angemessene Weise, so geht es im einen Fall um die Maximierung des Wissens, im anderen um den optimalen Einsatz der verfügbaren Ressourcen. Der Ökonom Peter Drucker macht geltend, öffentliche Organisationen würden nach einem absoluten Gut streben und damit nach dem Maximum (im Falle der Universitäten ist dieses Gut das Wissen).³ Daher gilt für das Selbstverständnis der Universität: Mehr Wissen und mehr Bildung sind auf jeden Fall gut. Drucker verdeutlicht, dass ein Maximierungsstreben aus ökonomischer Sicht problematisch ist, da mit steigender Annäherung an das Maximum der Ressourcenaufwand für weitere Verbesserungen exponential steigt. Das Maximum zu erreichen, erfordert fast unendliche Ressourcen und ist im Grunde aussichtslos.

Aus dieser richtigen Diagnose ergeben sich leicht zwei Fehlschlüsse für das Maximierungsparadigma, die es zu vermeiden gilt. Erstens ist es möglich, dass eine Organisation zwar nach einem Maximum an Gutem strebt (etwa dem Wissen), aber dennoch nicht mehr Geld fordert. Das Streben nach einem absoluten Gut impliziert zwar durchaus ein Streben nach Mittelzuwachs zur Erreichung des Guts, doch dieser generelle Schluss lässt sich nicht einfach auf sämtliche Einzelfälle übertragen, wie sich zeigen wird. Zweitens wäre es für die öffentlichen Einrichtungen fatal, wenn sie nicht mehr nach dem Maximum strebten, sondern nur noch nach dem Optimum. Universitäten (wie auch Opernhäuser und Museen) kämen ihrem öffentlichen Auftrag nicht mehr richtig nach.

IV.

Zunächst ist das Maximierungsparadigma näher zu betrachten. Zu unterscheiden ist ein Streben nach dem Maximum an Wissen von einem Streben nach Maximum an Mitteln. Durchaus lässt sich manches Wissen, gerade im naturwissenschaftlichen und medizinischen Bereich, nicht ohne hohen Einsatz von Mitteln erlangen. Aber es ist unbegründet, aus dem Ideal der Wissensmaximierung auf die Richtigkeit einer Forderung nach Mittelmaximierung zu schließen, und zwar erst recht dann, wenn die Forderung nur mit Blick auf einzelne Forschungsbereiche ausgesprochen wird. Im Fall der Wissensmaximierung handelt es sich um ein Ideal, was sich schon daran zeigt, dass die Wissbegierde durchgehend positiv konnotiert ist. Die unbegrenzte Forderung nach Geld ist hingegen negativ konnotiert (als Unmäßigkeit und Gier), und daher sollte man die Forderung nach unbegrenztem Forschungsbudget nicht als geheiligtes Mittel der Wissbegierde gelten lassen. Die Motive dieser Forderung können ganz andere sein als das Ideal der Wissensmaximierung.

Zweifelsohne ist es der Wissenschaft dienlich, wenn Forschende nach dem Maximum an Wissen streben, und sei dies auch vor allem für die eigene Disziplin. Für Medizinerinnen kann es kein Zuviel an medizinischer Forschung geben und für Filmwissenschaftler kein Zuviel an Filmwissenschaft. Dieses Paradigma der Maximierung treibt Forschende dazu an, die gewonnenen Ergebnisse sofort zu nutzen, um neue Fragen aufzuwerfen und ihnen nachzugehen. Forschung ist auch darum ein stets unabgeschlossener Prozess, weil man in der Wissenschaft nach dem Maximum an Wissen strebt. Es kann hier kein Zuviel geben. Doch daraus ergibt sich nicht die Berechtigung, für sich und sein Fach grundsätzlich mehr Geld einzufordern.

Um Missverständnissen vorzubeugen, ist anzufügen, dass die Wissenschaft keineswegs nur nach dem Optimum streben sollte. Das hat wenig Sinn und darf nicht befriedigen. Der wissenschaftliche Fortschritt soll idealerweise nicht durch die verfügbaren Mittel begrenzt werden und das Ideal der Wissensmaximierung sollte von jedem Optimierungsstreben unberührt bleiben. Zudem muss die Wissenschaft oft Umwege und vermeintlich aussichtslose Unterfangen in Kauf nehmen, um voranzukommen. Hätte die Forschung bloß das Optimum im Blick, würde sie langwierige

Grundlagenforschung mit offenem Ausgang gar nicht mehr in Angriff nehmen, sondern nur noch auf Projekte setzen, die schnellen Erfolg und hohes Renommee versprechen.

Doch das Ideal der Wissensmaximierung heiligt nicht das Vorgehen, angetrieben durch den eigenen Sachegozentrismus vorrangig für sich und seine Disziplin mehr Geld und Stellen einzufordern. Vielmehr verhindert der Sachegozentrismus häufig, das Wohl der Wissenschaft im Gesamten und das Wohl der Universität in dem Blick zu bekommen. Er herrscht dann ein „mir das meiste“-Denken, das sich im universitären Alltag insbesondere dann zeigt, wenn der Sachegozentrismus in einen Personenegozentrismus umgeschlagen ist.

Mit dem Ideal der Wissensmaximierung hat dies nichts mehr zu tun. Es ist zulässig, allgemein aus dem Streben nach Wissensmaximierung auf die Richtigkeit des Strebens nach Mittelmaximierung zu schließen. Aber es ist unzulässig, aus der erstrebten Wissensmaximierung in meiner Disziplin auf die Richtigkeit der Forderung nach mehr Mitteln für meine Forschungseinheit zu schließen. Weshalb das so ist, wird sich gleich zeigen.

V.

Für das zweite Paradigma, das Optimierung für den richtigen Weg hält, sieht es leicht so aus, als wäre es aus der Not geboren. Hätte die Universität quasi unbegrenztes Budget, könnte sie, paradiesischen Zuständen gleich, alle Forschenden und jede Forschungsfrage fördern. Hier liegt jedoch ein Irrtum vor. Das zeigt bereits ein Blick auf diejenigen Universitäten, die tatsächlich ein Budget haben, von dem deutsche Universitäten nur träumen können. Der Jahresetat der gesamten Exzellenzinitiative entspricht dem Budget einer einzigen Fakultät an der Stanford University. Aber dennoch versucht die Stanford University, die Mittel optimal einzusetzen. Der Grund ist recht einfach und gilt allgemein. Keine einzelne Universität sollte sich anmaßen, in allem gut sein zu können und daher alles zu fördern. In Deutschland gibt es über hundert Universitäten und jede kann auf ihre Weise dazu beitragen, damit im Gesamten das Wissen maximiert wird. Das ist nicht Aufgabe einer einzelnen Institution. Und daher ist es unzulässig, unter Berufung auf das erste Paradigma für sein Institut oder seinen Lehrstuhl mehr Mittel einzufordern.

Die unbequeme aber unausweichliche Frage für jede Universität lautet daher, worin sie gut ist oder es werden kann und worin sie weniger gut ist oder wenig Potential hat. Wer sich dieser Frage nicht stellt, gefährdet nicht nur den Universitätsstandort, sondern dient auch nur begrenzt der Wissenschaft. Schlechte und mittelmäßige Forschung wird nicht einmal innerhalb der eigenen Disziplin als wertvoll und relevant erachtet. Jahrzehntlang haben es an vielen Universitäten Senate und Fakultätsräte versäumt, sich der unbequemen Frage nach Stärken und Schwächen in der Forschung und Lehre zu stellen. Stattdessen war man darauf bedacht, mit aller Macht Kürzungen von sich und seinem Institut abzuwenden.

Um noch deutlicher zu werden: Viele Mitglieder der universitären Gremien haben es über Jahrzehnte hinweg riskiert, durch mangelnde Selbstbeschränkung den eigenen Standort zu gefährden. Sie taten dies oft ungeachtet der Frage, ob die Forschungseinheiten, die sie jeweils protegieren, durch qualitativ hochwertige Forschung in brauchbarem Maße zur Wissensmaximierung beitragen. Forschung, die so gut wie nie und nirgendwo rezipiert wird, ist quasi wertlos.

Damit zeigt sich, dass die universitäre Selbstverwaltung eine Einschränkung jenes Sachegozentrismus verlangt, der für gelingende Forschung so wichtig ist. Man muss in der Lage sein, als Gremienmitglied vom Wichtignehmen der eigenen Forschung abzusehen, da andernfalls weder das Wohl der Universität noch das Wohl der Wissenschaft und ihrer Disziplinen in den Blick genommen werden kann.

Auch ist zu sagen, dass die Forschenden bei ihrer Arbeit durchaus das Optimum im Blick haben, denn der limitierende Faktor ist nicht nur das Geld, sondern auch die Zeit. Bereits der wissenschaftliche Nachwuchs lernt, seine Fragen so zu stellen, dass sich innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens eine befriedigende Antwort finden lässt. Für jede Disziplin gibt es Fragen, die so komplex sind, dass eine zureichende Beantwortung Jahrzehnte bräuchte, weshalb sie niemand in Angriff nimmt, zumindest nicht allein. Wenn nicht das Geld, so ist doch zumindest die Zeit immer eine knappe Ressource, die in der Forschung sinnvoll genutzt werden will. Das schließt nicht aus, dass vermeintliche Sackgassen sich irgendwann als fruchtbar erweisen und es schließt nicht aus, seinem Forscherdrang frei nachzugehen. Aber es macht deutlich, dass es sich auch die Wissenschaft

nicht leisten kann, ungeachtet aller Ressourcen blind nach Wissensmaximierung zu streben.

Daher sind Schwerpunktsetzungen in der Forschung, wie sie Universitäten mehr und mehr beschließen, keine Anbiederung an die Politik und Öffentlichkeit, die nach Wettbewerbsfähigkeit verlangen. Sie sind auch kein Verrat an der wissenschaftlichen Vielfalt und Freiheit, sondern eine Notwendigkeit, da eine einzelne Universität keine Forschung auf hohem Niveau in allen Disziplinen ermöglichen kann. Das ist aufgrund der Vielzahl an Universitäten auch gar nicht nötig. Man sollte daher das Maximierungsparadigma nicht dazu verwenden, um die Ansicht zu verteidigen, meine Disziplin sei genau dort zu fördern, wo ich bin und forsche, und zwar ungeachtet der Qualität meiner Forschung. Es ist nicht der Wissenschaft dienlich, kriterienlos alles zu fördern, was sich wo auch immer in einer Disziplin tummelt. Das Ideal der Wissensmaximierung rechtfertigt keine wahllose Förderung.

Es lässt sich einwenden, sämtliche Kriterien zur Ermessung der Forschungsleistung seien diskutabel. Dies mag zutreffen, begründet aber nicht die Haltung, dass daher jegliche Forschungsleistung honoriert werden müsse (wobei da vor allem an die eigene gedacht wird). Dem Sachegozentrismus darf kein Gehör geschenkt werden, wenn es um das Wohl der gesamten Universität geht.

VI.

Damit kommen wir zu einer näheren Betrachtung des Optimierungsparadigmas. Nach dem Optimum der Mittelverwendung zu streben, heißt nicht einfach, die Besten zu fördern. Erinnern wir uns, dass die hohe intrinsische Motivation und der Sachegozentrismus wichtige Voraussetzungen für erfolgreiche Forschung sind. Beides gilt es zu bewahren, weshalb es nicht der Wissenschaft dient, die weniger Erfolgreichen in der Forschung einfach durch Mittelkürzungen zu strafen. Von außen auferlegter Druck bewirkt selten Gutes. Es verlangt Freiraum, Mut, Eigensinn und Optimismus, um sich auf langwierige und zunächst abwegig erscheinende Fragen einzulassen. Innerhalb der Disziplinen herrscht ohnehin eine hohe Konkurrenz um Aufmerksamkeit, die eine Universitätsleitung nicht zusätzlich befeuern sollte.

Die einzige brauchbare Lösung sind nach unserer Auffassung Schwerpunktsetzungen in der Forschung und Lehre. Sogleich sind drei Fehler zu benennen, die es dabei zu vermeiden gilt. Erstens sollte man nicht Schwerpunkte kopieren, die bereits an anderen Universitäten gegeben sind. Das führt selten zum Erfolg. Zweitens sollte man nicht auf diejenigen Themen setzen, die aktuell öffentliche Aufmerksamkeit bekommen. Von Universitäten darf man erwarten, sich in der Wahl ihrer Schwerpunkte frei von kurzfristigem Nutzendenken zu machen. Drittens sollte man keine interdisziplinären Vergleiche anstellen, also etwa die universitätsinterne Forschungsleistung der Medizin mit derjenigen der Altphilologie vergleichen. Stattdessen wird es sinnvollerweise darum gehen, welche der an einer Universität vertretenen Disziplinen im nationalen und internationalen Vergleich besonders forschungs- und lehrstark sind und welche nicht. Hat man die starken Disziplinen identifiziert, sind davon ausgehend Forschungsschwerpunkte zu bilden, die zweierlei leisten: Erstens bündeln sie die bisherigen Stärken und ermöglichen zweitens den bislang weniger erfolgreich Forschenden, sich mit ihrer Arbeit am Schwerpunkt zu beteiligen. So erhalten auch sie eine extrinsische Motivation, um in einem bestimmten Bereich nach Wissensmaximierung zu streben.

Derartige Schwerpunkte ermöglichen so möglichst vielen Forschenden verschiedenster Disziplinen, sich mit ihrer Forschung einzubringen. Für die Forschenden geht es dann darum, innerhalb eines größeren Kontextes ihren Teil zur Wissensmaximierung beizutragen. Sich auf dieses Angebot einzulassen, verlangt von ihnen, ihren Sachegozentrismus zu öffnen.

Aufgrund derartiger Überlegungen hat beispielsweise die Leuphana Universität ausgehend von ihren vorhandenen Stärken die Forschungsschwerpunkte Nachhaltigkeit und Digitale Medien herausgebildet, die eine Einladung an Forschende aller Fakultäten darstellen, sich einzubringen. Solche Forschungsschwerpunkte verlangen von den Forschenden nicht unbedingt, die eigene Disziplin weniger wichtig zu nehmen. Lediglich wird die eigene Forschung in einen größeren Kontext gestellt und erhält dadurch gesamtuniversitäre Relevanz, sofern sie qualitativ hochwertig ist.

Es ist irrig, anzunehmen, Universitäten förderten nur dasjenige, was öffentliche Aufmerksamkeit verspricht, also etwa nur angewandte Wissen-

schaften. Der bereits bei der Gründung der Universität Bayreuth entstandene Forschungsschwerpunkt „Afrikastudien“ ist sowohl mit Blick auf die Forschungsleistung wie auch hinsichtlich des internationalen Renommées ein gutes Beispiel für eine gelungene Kooperation von Fächern aus den Kultur-, Wirtschafts- und Naturwissenschaften.

Bringen sich Forschende auf diese Weise ein, werden sie das Optimierungsstreben der Universität nicht als störend empfinden. Mit ihrem Streben nach Wissensmaximierung in einem bestimmten Bereich innerhalb des Schwerpunkts tragen sie vielmehr dazu bei, dass die Universität die ihr verfügbaren Mittel optimal einsetzen kann, nämlich zur Stärkung der Forschungsschwerpunkte.

VII.

Damit ist deutlich, dass die beiden Paradigmen einander nicht ausschließen. Es gibt eine Optimierung der Mittelverwendung im Dienste der Wissenschaft. Wenn man allerdings auf der Ansicht beharrt, die eigene Disziplin werde durch jeden größeren Fragekontext geschwächt oder gar gefährdet, wird man sich in keinen universitären Schwerpunkt einbringen wollen. Im Grunde hat man dann eine hyperscholastische Disposition. Nicht nur besteht die Neigung, dasjenige, was innerhalb der Wissenschaft gedacht und gesagt wird, als universell gültig zu erachten (so Bourdieus These), sondern zudem wird das, was in der eigenen Disziplin als relevant und richtig gilt, für allgemeingültig erklärt.⁴ Diese Ansicht, sofern auf ihr beharrt wird, stellt für die Gesamtinstitution Universität eine Gefahr dar.

Die interdisziplinären „Beutegemeinschaften“, wie Kaube es zynisch nennt, erlauben es den Mitgliedern einer Universität, nach dem Optimum der Mittelverwendung zu streben, ohne dabei die Wissensmaximierung aus den Augen zu verlieren.⁵ Voraussetzung dafür ist aber, dass man sich mit einem interdisziplinären Schwerpunkt auch wirklich identifiziert, statt nur gemeinsame Sache zu machen, um an Gelder zu gelangen (wie Kaube mutmaßt).

Wir sind hier vom Sein zum Sollen übergegangen. Die wichtigsten Arbeiten zu interdisziplinärer Forschung, allen voran die Arbeiten von Gibbons, Nowotny und Scott, beschreiben Interdisziplinarität als eine unaufhalt

same, faktische Entwicklung. Ob sie gut oder schlecht ist, steht dabei außer Frage, weil sie schlicht eine notwendige Reaktion auf die gesellschaftlichen Entwicklungen und Erwartungen darstelle.⁶ Wir glauben, dass ungeachtet dessen Interdisziplinarität für Universitäten ein guter Weg ist, um das Streben nach Wissensmaximierung mit dem Streben nach optimaler Mittelverwendung zu verbinden. Sie ist aber nicht der einzige, denn bei großen Instituten ist es denkbar, dass bereits ein disziplinärer Forschungsschwerpunkt, an dem viele Forschende beteiligt sind, der Universität zu einem konkurrenzfähigen Profil verhilft.

Man sollte allerdings nicht das Pferd von hinten aufzäumen und argumentieren, Disziplinen müssten sich ohnehin zunehmend öffnen, weshalb interdisziplinäre Schwerpunkte unausweichlich seien. Dieses Argument lässt sich zumindest derzeit noch problemlos mit dem Hinweis entkräften, dass die als exzellent geltende und in internationalen Fachzeitschriften vertretene Forschung fast ausnahmslos disziplinär ist. Wie stark sich eine Disziplin in interdisziplinäre Forschung einzubringen vermag, ohne die ihr eigenen Methoden aufzugeben, ist eine Frage, die sich nicht pauschal beantworten lässt. Idealerweise wird sich daher die Schwerpunktbildung aus einem Dialog der einzelnen Institute und Fächer untereinander ergeben, und das Vorgehen der Universitätsleitungen, sich um Schwerpunktsetzungen zu bemühen, ist nur der zweitbeste Weg. Er wird notwendig, wenn der erste Weg nicht beschritten wurde.

VIII.

Zusammenfassend wollen wir noch einmal die Grundproblematik aufzeigen. Das Ideal der Wissensmaximierung hat an vielen Universitäten zu der falschen Annahme geführt, jede Mittelkürzung sei ein Verrat dieses Ideals. Das ist nicht der Fall, denn häufig sind Kürzungen nur Umverteilungen der Mittel innerhalb einer Universität. Sinnvollen Umverteilungen kann nur feindlich gesonnen sein, wer glaubt, aus dem Ideal der Wissensmaximierung ableiten zu dürfen, die eigene Forschung sei uneingeschränkt förderungswürdig. Dafür gibt es keinen zureichenden Grund.

Eine grundsätzliche Überlegung vermag dies noch einmal zu verdeutlichen. In der Wissenschaft gibt und gab es schon immer einen Wettbewerb um Aufmerksamkeit. Zu forschen, heißt auch, diesen Wettbewerb anzuerkennen. Da unsere Aufmerksamkeit begrenzt ist, wird es immer

Forschung geben, die wenig oder gar keine Aufmerksamkeit durch Andere erhält, weder jetzt noch in der Zukunft. Eine solche Redundanz mag eine durchaus notwendige Begleiterscheinung der Wissenschaft sein, aber sie aktiv zu fördern, ist schlicht unvernünftig.

Ein Einwand gegen unsere Darstellung drängt sich noch auf. Solange Forschung und Lehre eng aneinander gekoppelt sind und die Universitäten keine zureichenden Instrumente haben, um gute Lehre zu identifizieren und zu honorieren, lässt sich argumentieren, ein gutes Studium verlange nach fachlicher Breite, was mit einer breit aufgestellten Forschung vor Ort einhergehen müsse. Dieses Argument scheint besonders schlagkräftig mit Blick auf klassische, auf eine Disziplin beschränkte Studiengänge. Doch spricht formal nichts dagegen, dass eine Forscherin aus der experimentellen Nanophysik eine gute Überblicksvorlesung hält oder ein Experte zu Matisse ein spannendes Seminar in gotischer Malerei anbietet. Sofern Forschende bereit sind, für die Lehre den engen Fokus ihrer Arbeit zu verlassen, steht einer Verbindung von Forschungsschwerpunkten und ausreichend breitem Lehrangebot nichts entgegen.

Unsere Überlegungen schließen wir mit einem Appell an die Politik, die Universitäten nicht wie Unternehmen zu behandeln, die nur nach Ressourcenoptimierung zu streben haben. Wissenschaft verlangt ein Streben nach Wissensmaximierung, dessen Überwindung das Ende der Wissenschaft bedeuten würde. Beides sinnvoll miteinander zu verbinden, gelingt nur den Universitäten selbst, weshalb von außen auferlegte Forschungsprogramme oder Vorgaben über die Mittelverwendung zu meist zum Schaden der Universität und der Wissenschaft sind. Eine Symbiose aus Wissensmaximierung und Ressourcenoptimierung verlangt Freiheit und Selbstbestimmung einer Universität. Diese Freiheit zu schützen, ist Aufgabe der Politik. Aus der Freiheit das Beste im Dienste der Wissenschaft zu machen, ist Aufgabe der Universitäten. Wie das gelingen kann, sollte dieser Beitrag zeigen.

- 1| *Bargmann, S., Bech Nosch, M. L., Casper, G., Gächter, S., Imboden, D., Kratky, C., Lütjen-Drecoll, E., Nahrstedt, K., Pauss, F., & Scheidegger, D. (2016). Internationale Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative. Endbericht. Berlin: Institut für Innovation und Technik. www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/Imboden-Bericht-2016.pdf [11.8.2016], S. 38–39, 41.*
- 2| *Mit Bourdieu lässt sich das Forschen als Teilnahme an einem bestimmten Spiel auffassen, und in diesem Sinne sagt er über das Wichtignehmen der Forschungsfragen treffend: "In diesem Fall besteht das Implizite in dem, was die Teilnahme am Spiel impliziert, nämlich in der dieser Teilnahme inhärenten Illusion als dem grundlegenden Glauben an den Sinn des Spiels und den Wert dessen, was auf dem Spiel steht [...] Für jedes Feld ist nämlich die Verfolgung eines spezifischen Ziels charakteristisch, das geeignet ist, alle (und nur die), die über die erforderlichen Einstellungen verfügen (die libido sciendi beispielsweise), dazu zu bringen, sich voll und ganz dafür einzusetzen." P. Bourdieu: Meditationen: Zur Kritik der scholastischen Vernunft (Frankfurt a. M.: Suhrkamp 2001), S. 19–20.*
- 3| *P. F. Drucker: Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles (New York: Harper & Row 1985), S. 179–180.*
- 4| *Siehe P. Bourdieu: Meditationen: Zur Kritik der scholastischen Vernunft (Frankfurt a. M.: Suhrkamp 2001), bes. S. 64–78.*
- 5| *J. Kaube: Im Reformhaus: Zur Krise des Bildungssystems (Hamburg: Zu Klampen 2015), S. 86.*
- 6| *H. Nowotny, P. Scott & M. Gibbons: Re-Thinking Science. Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty (Cambridge: CUP 2001), bes. pp. 184–198; H. Nowotny, P. Scott, M. Gibbons: Mode 2 Revisited: The New Production of Knowledge, in Minerva 41 (2003), pp. 179–194. Ferner H. Nowotny: Es ist so. Es könnte auch anders sein (Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1999).*