

GOVERNANCE UND WISSENSCHAFT – EIN HOCHSCHULISCHES SPANNUNGSFELD

von Peter-André Alt

Zwischen Verwaltung und Wissenschaft herrsche 'platonische Feindschaft', so formulierte vor fast 25 Jahren der damalige Oldenburger Universitätspräsident Michael Daxner. Diese Diagnose mag heute nicht mehr mit aller Schärfe gelten, doch ist sie keineswegs unzutreffend. Verwaltung und Wissenschaft folgen weiterhin sehr unterschiedlichen Logiken, die ihr gedeihliches Zusammenwirken auch dort erschweren, wo die Beteiligten willens sind, bestehende Barrieren zu überwinden.

Betrachten wir das genauer. Unter 'Governance' soll im generellen Sinne die verwaltungsbasierte Steuerung und operative Administration von hochschulischen Prozessen verstanden werden. Zu ihr zählen die Aufstellung von Zielkatalogen, die Umsetzung von Makro- und Mikroelementen der Planung, die Förderung von Forschungs- und Lehrpraxis durch zusätzliche Anreizsysteme und – gewissermaßen als ultima ratio – die Steigerung der Effizienz beim Einsatz und Verbrauch der Finanzmittel. Sämtliche der hier genannten Maßnahmen, wie sie für die moderne Governance typisch sind, unterliegen der Logik klarer Zwecksetzungen. Hilfreich sind dabei Verfahren, die

vorab definierten Regeln folgen, formalen – teils rechtlichen, teils operativ-administrativen – Mustern gehorchen und es erlauben, die Hochschule möglichst einheitlich und damit gerecht zu steuern, ohne Ausnahmen oder Sonderfälle zuzulassen.

Anderen Prinzipien folgt die Wissenschaft. Auch sie bedient sich formaler Grundsätze, die im Arsenal ihrer jeweils fachspezifischen Methoden verankert sind. Diese setzt sie im Forschungs- und im Lehrgeschehen als handwerklichen Instrumentenkasten gleichermaßen ein. Jedoch folgt sie einer der Governance genau entgegengesetzten Logik, wenn sie die Ausnahme nicht als Störfall, sondern als wesentliches Objekt ihrer Neugier definiert. Wissenschaftliche Methoden dienen zwar der formalen Erfassung unterschiedlicher Phänomene, aber sie erfüllen nicht den Zweck, Vielfalt zu vereinheitlichen. Das, was von der Norm abweicht, fasziniert die Wissenschaft; Devianz und Deformation, Pathologie und Sektierertum, Fehler und Irrtümer, Brüche und Irregularitäten – das alles gehört zu ihren Interessengebieten. Wo die administrierende Governance

Diversität möglichst einebnen muss, lebt die Wissenschaft von ihrer Anerkennung und der ihr nachfolgenden Untersuchung.

Die Differenz zwischen Wissenschaft und Administration ist nicht nur systemischer Natur, sondern spiegelt sich auch in individuellen Haltungen und habituellen Mustern. Geradezu topisch ist die Klage der Verwaltung über die Nonchalance (vulgo: Schlampigkeit), mit der Wissenschaftler:innen Reise- und Beurlaubungsanträge stellen, formale Notwendigkeiten und Fristen ignorieren oder den Dienstweg missachten. Ebenso leitmotivisch aber ist die Verärgerung der Professor:innen über eine langsame, allzu pedantische, in entscheidenden Punkten unflexible Verwaltung. Beide Positionen verkennen gleichermaßen die besonderen Qualitäten des jeweiligen Systempartners: Die Wissenschaft darf, ja muss zuweilen unkonventionell sein und Regeln außer Kraft setzen, um ihre Kreativität entfalten zu können; und die Verwaltung arbeitet nur dann gut, wenn sie keine Ausnahmen zulässt, sondern normative Standards befolgt, um Willkür zu verhindern.

Trotz der prinzipiellen Differenz zwischen Governance und Wissenschaft scheint es an der Zeit, die von Daxner konstatierte Spannungsbeziehung zu hinterfragen. Gerade für moderne Hochschulen gilt, dass Verwaltungsprinzipien sukzessive in die Wissenschaft eindringen. Großprojekte müssen heute strategisch organisiert und dementsprechend administrativ begleitet werden; Koordination ist am Anfang ebenso wichtig wie eine leitende Forschungsidee; Vorträge, externe Evaluationen, taktische Kooperationen und Konkurrenzanalysen bilden wesentliche Elemente des Vorbereitungsprozesses. Je länger eine Hochschule erfolgreich an der Drittmittelforschung partizipiert, desto höhere Formalisierungsroutinen entfaltet sie im Antragsverfahren. Vielfach geht es dabei weniger um die wissenschaftliche Dignität als um ein "Reputationsmanagement" (Niklas Luhmann), das Antragserfolge absichern soll. Bereits 1919, in "Wissenschaft als Beruf", erklärte Max Weber: "Nun können wir bei uns mit Deutlichkeit beobachten: daß die neueste Entwicklung des Universitätswesens auf breiten Gebieten der Wissenschaft in der Richtung des amerikanischen verläuft. »

GOVERNANCE UND WISSENSCHAFT – EIN HOCHSCHULISCHES SPANNUNGSFELD

von Peter-André Alt

Die großen Institute medizinischer oder naturwissenschaftlicher Art sind 'staatskapitalistische' Unternehmungen. Sie können nicht verwaltet werden ohne Betriebsmittel größten Umfangs." Webers Befund war hellsichtig: Heute nimmt die Administration in der Mitte der Wissenschaften Platz, indem sie ihre Prozesse unter dem Gesetz der Antragsrationalität organisiert.

Dieser Befund lässt sich exemplarisch an der Rolle des Wissenschaftsmanagements belegen. Es erfüllt eine intermediäre Funktion, denn es vermittelt zwischen beiden Welten. Gutes Wissenschaftsmanagement kennt und versteht die Erfordernisse des Forschungssystems, ist aber zugleich Teil einer modernen Governance, für die Verwaltung bedeutet, Strukturen der Ermöglichung anstelle von bürokratischer Versäulung zu schaffen. In einer erfolgreichen Hochschule kann das Wissenschaftsmanagement wesentliche Serviceleistungen für die Forschung erbringen, deren Spektrum von der Antragsunterstützung bis zur Entwicklung innovativer interner Wettbewerbsformate reicht. Dazu gehört aber auch eine klare Abgrenzung gegenüber der klassischen Bürokratie, die sich auf formale Prozesse und

Regelungsoperationen zu beschränken hat und in dieser Funktion wiederum vom Wissenschaftsmanagement akzeptiert werden muss.

Statt unfruchtbarer Konkurrenz und Misstrauen, die zuweilen zwischen beiden Bereichen auftreten, ist ein Grundverständnis zu erarbeiten, das von der Komplementarität der Felder ausgeht. Die klassische Verwaltung hat die Linien zu halten und durch ihre Prozesse formale Verbindlichkeit zu erzeugen; das Wissenschaftsmanagement muss Potentiale der Forschung und Lehre freisetzen, indem es strategisch mitdenkt, Anreize schafft und Spielräume sichert. Wenn diese Arbeitsteilung gelingt, dann avanciert hochschulische Governance zu einem Mittel der Kräftebündelung, Konzentration und Ermöglichung jenseits eines Antagonismus, der, so steht zu hoffen, im modernen Hochschulsystem zunehmend abgebaut wird.



Der Autor ist Präsident der Hochschulrektorenkonferenz; von 2010–2018 war er Präsident der Freien Universität Berlin.