

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Hochschulmanagement zwischen politischer Steuerung und neuen funktionalen Anforderungen: Zielvereinbarungen - Weiterbildung - Kommunikation

- Zielvereinbarungen – Ein neues Steuerungsinstrument
der Hochschulpolitik aus juristischer Sicht
 - Zielvereinbarungen für die Hochschulen
in Mecklenburg-Vorpommern
 - Die Rolle der wissenschaftlichen
Weiterbildung an deutschen Hochschulen
- Kommunikation im Wissenschaftssystem

2 | 2009

Herausgeberkreis

Rainer Ambrosy, Dr., Kanzler der Universität Duisburg-Essen

Thomas Behrens, Dr., Ministerialdirigent, Abteilungsleiter für Wissenschaft und Forschung, Hochschulen im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern, Kanzler der Universität Greifswald a.D.

Alexander Dilger, Dr., Professor für Betriebswirtschaftslehre, Institut für Ökonomische Bildung und Centrum für Management, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. (VHB)

Rudolf Fisch, Dr., Professor em., interimistische Hochschulleitung der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt

Anke Hanft, Dr., Professorin für Weiterbildung, Leiterin des Arbeitsbereichs Weiterbildung, Institut für Pädagogik, Universität Oldenburg

Georg Krücken, Dr., Professor für Wissenschaftsorganisation, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer

Erhard Mielenhausen, Dr., Professor für Betriebswirtschaft, Präsident der Fachhochschule Osnabrück, ehem. Vizepräsident der HRK

Stefan Lange, Dr., Stiftungslehrstuhl Wissenschaftsorganisation, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer (geschäftsführender Herausgeber)

Stephan Laske, Dr., Professor für Betriebswirtschaftslehre, Institut für Organisation und Lernen, Universität Innsbruck, Fakultät für Betriebswirtschaft; Mitglied des Universitätsrats der Medizinischen Universität Innsbruck

Jürgen Lüthje, Dr. Dr. h.c., ehem. Präsident der Universität Hamburg

Heinke Röbbken, Dr., Professorin für Bildungsorganisation und Bildungsmanagement, Zentrum für Bildungsforschung und Lehrerbildung, Bergische Universität Wuppertal

Margret Wintermantel, Dr., Professorin für Sozialpsychologie, Präsidentin der Hochschulrektorenkonferenz, ehem. Präsidentin der Universität des Saarlandes

Wolff-Dietrich Webler, Dr., Professor of Higher Education, Bergen University (Norway), Ehrenprofessor der Staatl. Päd. Universität Jaroslavl und wiss. Leiter des Zentrums für Lehren und Lernen an Hochschulen Jaroslavl/Wolga, Leiter des IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld

Hinweise für die Autoren

Senden Sie bitte zwei Exemplare des Manuskripts in Papierform sowie einmal in Dateiform (kann als Daten-CD der Papierform beigelegt oder per E-Mail zugesandt werden) an die Redaktion (Adresse siehe Impressum). Beiträge werden nur dann angenommen, wenn die Autor/innen den Gegenstand nicht gleichzeitig in einer anderen Zeitschrift behandeln. Die Zeitschrift „HM“ veröffentlicht nur (i.d.R. zweifach) begutachtete Aufsätze.

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den Autorenhinweisen auf unserer Verlags-Homepage: www.universitaetsverlagwebler.de.

Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Verlags-Homepage.

Impressum

Verlag, Redaktion, Abonnementsverwaltung

UVW UniversitätsVerlagWebler

Der Fachverlag für Hochschulthemen

Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld

Tel.: 0521 - 92 36 10-12, Fax: 0521 - 92 36 10-22

Satz:

K. Gerber, E-Mail: gerber@universitaetsverlagwebler.de

Erscheinungsweise: 4mal jährlich

Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 31.07.2009

Grafik:

Variation eines Entwurfes von Ute Weber Grafik Design, München. Gesetzt in der Linotype Syntax Regular

Abonnement/Bezugspreis:

Jahresabonnement 59 Euro zzgl. Versandkosten

Einzelpreis 15 Euro zzgl. Versandkosten

Druck:

Sievert Druck & Service GmbH,

Potsdamer Str. 190, 33719 Bielefeld

Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften

sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter www.universitaetsverlagwebler.de.

Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

Copyright: UVW UniversitätsVerlagWebler

Die mit Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber bzw. Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte/Rezenzionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung/Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn dies ausdrücklich gewünscht wird und ausreichendes Rückporto beigefügt ist. Die Urheberrechte der hier veröffentlichten Artikel, Fotos und Anzeigen bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Editorial

30

Zielvereinbarungen

Claus Dieter Classen

Zielvereinbarungen – Ein neues Steuerungsinstrument
der Hochschulpolitik aus juristischer Sicht

31

Udo Michallik

Zielvereinbarungen für die Hochschulen
in Mecklenburg-Vorpommern

36

Weiterbildung

Katharina Kloke

„Nischen-Dasein, Aschenputtel-Existenz
und Nebenschauplatz“?
Die Rolle der wissenschaftlichen Weiterbildung
an deutschen Hochschulen

43

Essay

Georg Krücken

Kommunikation im Wissenschaftssystem:
Was wissen wir – was können wir tun?

50

Hochschulrecht aktuell

Helmuth Hoffstetter

Die Konkurrentengegenklage

57

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
Fo, HSW, P-OE, QiW und ZBS

IV

Georg Krücken

Kommunikation im Wissenschaftssystem – was wissen wir, was können wir tun?



Georg Krücken

Das Thema „Kommunikation“ erfreut sich gegenwärtig großer Beliebtheit, auch in der Wissenschaft. Ganz unterschiedliche Disziplinen von den Ingenieur- bis zu den Geisteswissenschaften beschäftigen sich mit diesem Thema. Als kleinster gemeinsamer Nenner lässt sich festhalten, dass es um die Vermittlung von Informationen geht. Offen bleibt aber sowohl die Frage, was als Information gilt, als auch das zugrunde liegende Verständnis von „Vermittlung“: Handelt es sich um ein Verhältnis zwischen Sender und Empfänger, in dem die Sender- und Empfänger-Rollen ebenso klar und eindeutig festgelegt sind wie die zu vermittelnde Information? Oder muss man sich Kommunikation nicht vielmehr als einen Prozess vorstellen, in dem der Informationsfluss wechselseitig ist, Sender- und Empfänger-Rollen permanent wechseln und der Kommunikationsprozess selbst vor allem dazu dient, neue Informationen zu generieren? Von den meisten Disziplinen, die sich auf menschliches Kommunikationsverhalten beziehen, wird gegenwärtig eher das letztgenannte, auf Interaktion, Dialog und gemeinsames Lernen setzende Modell favorisiert. Diese Unterscheidung zwischen einem unilinearen Kommunikationsmodell und einem dialogischen Kommunikationsmodell erscheint mir auch im Hinblick auf die Frage nach den Besonderheiten der Kommunikation im Wissenschaftssystem von hoher Relevanz zu sein. Eine Beantwortung dieser Frage sollte zudem auf zwei unterschiedlichen Ebenen erfolgen: zum einen auf der Ebene der Gesellschaft, zum anderen auf der Ebene der Organisation. Nur indem man beide Ebenen in den Blick nimmt, kann man der Komplexität des Themas gerecht werden.

1. Wissenschaft in der Gesellschaft

Im Hinblick auf die Möglichkeiten und Grenzen der Kommunikation von Wissenschaft in der Gesellschaft ist es sinnvoll, die Wissenschaft als ein gesellschaftliches Teilsystem zu betrachten. Theoretisch hat dies der Soziologe Niklas Luhmann am Deutlichsten entwickelt. In seiner umfassenden Theorie der Gesellschaft geht er davon aus, dass sich im Verlauf der gesellschaftlichen Entwicklung unterschiedliche Systeme mit ganz unterschiedlichen Logiken herausgebildet haben (Luhmann 1997). Dieser Theorie zufolge verfügt die moderne Gesellschaft – im Unterschied zu Stammesgesellschaften oder der höfischen Gesellschaft – über kein Zen-

trum und keine Spitze mehr, sondern nur über unterschiedliche Systeme wie z.B. Wissenschaft, Politik, Recht, Wirtschaft und Massenmedien. Diese Systeme stehen zwar in vielfältigen Austausch- und Kommunikationsbeziehungen, sie operieren jedoch grundsätzlich nach ihren eigenen Kriterien.

Die Teilsysteme können sich in der modernen Gesellschaft ganz eigensinnig auf ihre spezifische Funktionserfüllung und auf ihre jeweils eigenen Entscheidungskriterien konzentrieren, ohne die Entscheidungskriterien anderer Systeme anzunehmen. Die Wissenschaft kann sich auf die Frage des Erkenntnisfortschritts konzentrieren und orientiert sich zu diesem Zweck an wissenschaftlichen Theorien, Methoden und Publikationen. Sie muss jedoch z.B. nicht die politischen, wirtschaftlichen, rechtlichen oder gar ethischen Konsequenzen ihrer Entdeckungen oder Erfindungen schon im Forschungsprozess in Rechnung stellen. Diese Rücksichtslosigkeit ist keine Besonderheit der Wissenschaft. Auch die anderen Teilsysteme orientieren sich entsprechend eigensinnig: z.B. das politische System an Fragen des Machterhaltes, das Wirtschaftssystem an Gewinn und Verlust, das Rechtssystem an Legalität und Illegalität etc. Genau hieraus resultiert die besondere Leistungsfähigkeit der modernen Gesellschaft. Die Kehrseite der Medaille besteht allerdings darin, dass es in einer Gesellschaft, deren Einheit nur als Vielfalt unterschiedlicher Systeme zu verstehen ist, zu erheblichen Steuerungs- und Kommunikationsproblemen kommt.

Aus Sicht der allgemeinen Systemtheorie sind komplexe Systeme nicht von außen zielgerichtet determinierbar bzw. steuerbar; das gilt für soziale, aber auch für biologische Systeme. Dies hat vor allem der 2002 verstorbene Kybernetiker Heinz von Foerster (1993) auf den Punkt gebracht. Ihm zufolge werden in komplexen Systemen externe Inputs nur nach Maßgabe der Regeln des Systems in Outputs verwandelt. Diese Regeln sind für Außenstehende nicht vollständig transparent. Das System bleibt eine „black box“. Eine zielgerichtete Außensteuerung ist folglich nicht möglich. Systemfremde Elemente, die von außen auf ein komplexes System einwirken, werden immer nach Maßgabe des Systems und seiner internen Regeln transformiert.

Diese allgemeine Einsicht in die Logik komplexer Systeme kennen viele Wissenschaftspolitiker aus leidvoller Erfahrung, und umgekehrt machen Wissenschaftler ebenfalls die

Erfahrung, dass wissenschaftliche Erkenntnisse, sobald sie in das politische System gelangen, nach Maßgabe der dort vorherrschenden Regeln zum Teil bis zur Unkenntnis verfremdet werden. Dasselbe gilt im Verhältnis zwischen Wissenschaft und Medienöffentlichkeit. Auch hier gibt es ein wechselseitiges Missverstehen zwischen den Systemen (Weingart et al. 2007). So werden gesellschaftliche Probleme, für die die Öffentlichkeit rasch Abhilfe erwartet, von Seiten der Wissenschaft als Forschungsprobleme definiert und bearbeitet; umgekehrt hat sich sicherlich jeder Wissenschaftler, der einmal Journalisten gegenüber aus seiner Arbeit berichtet hat, darüber gewundert, was und vor allem wie dann darüber berichtet wurde. Und schließlich hat auch das Wirtschaftssystem eine andere Orientierung als das Wissenschaftssystem, und die Langfristigkeit und Ergebnisoffenheit der wissenschaftlichen Forschung konfliktiert des Öfteren mit der Kurzfristigkeit und Zielorientierung im Wirtschaftssystem. Die Missverständnisse zwischen den Systemen sind also strukturell angelegt. Es geht also nicht um Missverständnisse, die man durch Aufklärung und bessere Kommunikation beheben könnte. Auch die beste Kommunikation führt nicht dazu, dass die grundlegenden Differenzen zwischen den Systemen aufgelöst werden.

2. Formen der Kommunikation

Dennoch sind gerade vor diesem allgemein-gesellschaftstheoretischen Hintergrund besondere kommunikative Anstrengungen an der Schnittstelle zwischen den Systemen von sehr hoher Bedeutung. Analytisch lassen sich drei Formen der direkten Kommunikation zwischen der Wissenschaft und anderen gesellschaftlichen Teilsystemen unterscheiden.

2.1 Hybride Foren

Erstens kann man in den letzten Jahren eine deutliche Zunahme an so genannten hybriden Foren beobachten, die sich unter Einbezug der Wissenschaft aus Vertretern ganz unterschiedlicher Systeme zusammensetzen. Diese Foren, die sich sozusagen zwischen den Systemen ansiedeln, findet man auf ganz unterschiedlichen Ebenen, etwa im Bereich lokaler Gesundheitspolitik, regionaler Innovationsnetzwerke, oder auf der nationalen Ebene, wenn es z.B. um den Deutschen Ethikrat geht, in dem ganz unterschiedliche Wissenschaftsgebiete und gesellschaftliche Teilsysteme repräsentiert sind.

2.2 Schnittstellenmanagement

Zweitens bauen die Wissenschaftseinrichtungen zunehmend Kapazitäten auf, die sich direkt auf die Kommunikation mit anderen Systemen richten. Dieses Schnittstellenmanagement ist sicherlich einer der Wachstumsbereiche im Wissenschaftsmanagement. So wurden in den 1980er und 1990er Jahren z.B. Technologietransferstellen, die sich auf Organisationen des Wirtschaftssystems beziehen, flächendeckend aufgebaut, und in den letzten 10 Jahren kann man an einen deutlichen Zuwachs an Abteilungen beobachten, die auf die Öffentlichkeitsarbeit und den Umgang mit den Massenmedien spezialisiert sind (Krücken/Blümel/Kloke 2009).

2.3 Persönliche Beziehungen

Drittens sollte man nicht unterschätzen, welche Rolle persönliche Beziehungen, die durch konkrete Individuen vermittelt werden, spielen. Man kann sich dies am Beispiel der Beziehungen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft verdeutlichen. Diese Beziehungen sind in Deutschland traditionell recht eng, auch wenn angesichts der von Humboldt'schen Universitätsideale oft etwas anderes vermutet wird. So kommt eine neuere OECD-Statistik zu dem Ergebnis, dass der prozentuale Anteil der Industriedrittmittel an den universitären Forschungsmitteln in Deutschland weit höher ist als zum Beispiel in den USA, Japan und Großbritannien (OECD 2006). Deutschland wird hier nur von Südkorea übertroffen, einem Land, in dem die nicht unmittelbar auf Anwendung hin orientierte Forschung traditionell sehr schwach ist. Schaut man hinter diese Statistik, so wird deutlich, dass die Beziehungen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in erster Linie über Personen und nicht über Abteilungen oder gar über technische Medien wie „Transferdatenbanken“ vermittelt sind (Meier/Krücken 2009). Transferbeziehungen erfordern ein hohes Maß an Vertrauen zwischen den beteiligten Partnern. Vertrauen kann sich im Laufe der Zeit entwickeln, und dies erfordert wiederholte Interaktionen zwischen den konkreten Partnern. Dies hat damit zu tun, dass beide Seiten – Wirtschaft und Wissenschaft – es mit einem jeweils andersartigen System zu tun haben, in das sie nicht genau hineinschauen können, also mit einer „black box“ im Sinne von Foersters. Das für Kommunikations- und Austauschprozesse zwischen unterschiedlichen Systemen notwendige Vertrauen wird typischerweise nur durch Vertrauen in konkrete Personen erzeugt. Die Industrie vertraut einzelnen universitären Forschern oder Forschungsabteilungen, nicht jedoch der Universität oder der akademischen Wissenschaft insgesamt; umgekehrt vertrauen akademische Forscher denjenigen in Industrieunternehmen, mit denen sie konkret zusammenarbeiten bzw. in der Vergangenheit zusammengearbeitet haben, nicht jedoch „der Wirtschaft“ oder „der Industrie“. Am Ende der auf die gesamtgesellschaftliche Ebene bezogenen Argumentation ist festzuhalten: Beides, die Notwendigkeit und Schwierigkeit der systemübergreifenden Kommunikation zwischen der Wissenschaft und anderen gesellschaftlichen Systemen, hängt mit der besonderen Struktur der modernen Gesellschaft zusammen. Trotz der Zunahme von Versuchen grenzüberschreitender Kommunikation ist vor allem von Kommunikationsgrenzen auszugehen, die in der unterschiedlichen Logik der Systeme begründet sind. Als besonders wichtig für die intersystemische Kommunikation sind insbesondere Personen anzusehen, die zum Teil auch als Grenzgänger zwischen den Systemen agieren.

3. Kommunikation in Wissenschaftsorganisationen

Auch innerhalb von Wissenschaftsorganisationen kann man sowohl die Notwendigkeit als auch die Schwierigkeit der Kommunikation beobachten, und ebenso wie auf der Gesellschaftsebene hängt die Notwendigkeit mit den gestiegenen Abstimmungsprozessen zwischen unterschiedlichen Bereichen zusammen. Die Abstimmungsprozesse auf der Organisationsebene erhöhen sich dadurch, dass Wissen-

schaftsorganisationen zunehmend als einheitlich handelnde und verantwortliche Akteure verstanden werden und eine entsprechende Identität herausbilden müssen. Im Zuge von Autonomisierungsprozessen setzen sie sich eigene Ziele, verfolgen Strategien und bauen die dafür erforderlichen Strukturen auf. Dieser Prozess ist alles andere als trivial und bedeutet erhebliche Veränderungen und einen grundlegenden Identitätswandel.

Das zeigt sich vor allem bei Universitäten. Zwar zählen historisch gesehen Universitäten mit zu den ältesten Organisationen der Welt. Als eigenständige Steuerungsebene trat die Universitätsorganisation gegenüber ihren professoralen Mitgliedern, den Disziplinen und dem Staat jedoch kaum in Erscheinung. Die Universität ist unter gegenwärtigen Bedingungen jedoch mehr als die Summe ihrer Professoren, wie man gut am Beispiel der Exzellenz-Initiative sehen kann (Krücken 2008a). Dieser Trend in Richtung einheitlich handlungs- und entscheidungsfähiger Organisationen gilt nicht nur für Universitäten. Auch Einrichtungen der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried-Wilhelm-Leibniz (WGL) oder der Helmholtz-Gemeinschaft deutscher Forschungszentren (HGF) müssen sich ebenfalls zunehmend als einheitliche Akteure mit klaren Profilen und weitgehenden, zum Teil neuen Verantwortlichkeiten – man denke nur an Evaluations- und Anreizsysteme – im Wettbewerb positionieren.

In dieser Situation wächst einerseits die Bedeutung von „leadership“, wie u.a. Burton Clark (1998, 2004) in verschiedenen Fallstudien zu universitären Transformationsprozessen gezeigt hat. „Leadership“ kann in Universitätsorganisationen, deren Identität traditionell durch ein sehr hohes Maß an Autonomie auf Seiten der Fachbereiche und Professoren charakterisiert ist, jedoch nur mit sehr großer Umsicht zum Erfolg führen. Andererseits wächst die Bedeutung von Kommunikation, da die Ziele, Strategien und Strukturveränderungen weder extern vorgegeben sind, noch „von oben“ per Dekret erlassen werden können. Ein kleines Beispiel: Obwohl man es einer „balanced scorecard“ mit all ihrer technischen Anmut, Klarheit und Reinheit nicht mehr ansieht, wenn sie fertiggestellt ist, so ist sie doch das Ergebnis eines erheblichen gemeinsamen Kommunikationsprozesses in einer Wissenschaftsorganisation. Schließlich sind die einzelnen Elemente und ihre Verknüpfung nicht vorgegeben, sondern müssen jeweils organisationspezifisch definiert werden.

Gegen eine klare „top down“-Definition von Organisationsprozessen spricht auch die moderne, vor allem auf Organisationen des Wirtschaftssystems bezogene Managementforschung (Schreyögg 2000; Baecker 2003). Spätestens seit den 1980er Jahren findet sich hier ein gegenüber klassischen „command and control“-Vorstellungen gewandeltes Bild von Führungsprozessen. Heutzutage setzt man sehr viel stärker auf eine Stärkung der Eigenverantwortung, kontinuierliche Personalentwicklungsprozesse sowie die Einbindung unterschiedlicher Organisationsmitglieder in die unternehmerischen Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse.

Dieses gegenüber der klassischen Managementlehre à la Taylor (1911) gewandelte Verständnis von Organisationen, ihren Mitarbeitern gilt in besonderer Weise für die Organisationen des Wissenschaftssystems. Wissenschaftsorganisationen sind in erheblichem Maße von den individuellen Motivationen und Fertigkeiten der dort tätigen Wissen-

schaftler abhängig, und diese reagieren auf Versuche der zentralen Steuerung zumeist avers. Zum Verhältnis von Organisation und Individuum in Wissenschaftsorganisationen unter den zuvor skizzierten neuartigen Bedingungen besteht allerdings noch erheblicher Forschungsbedarf. So wäre es sehr reizvoll, unterschiedliche Führungs- und Kommunikationsstile im gegenwärtigen Transformationsprozess genauer daraufhin zu untersuchen, welche Effekte sich innerhalb der Organisation beobachten lassen.

Was bedeutet dies nun für das Verhältnis von Wissenschaft und Administration? Zunächst sollte man sich klar machen, dass ein grundlegendes Spannungsverhältnis zwischen Wissenschaft und Administration besteht. Zugespielt formuliert: Im Kern sieht sich die Administration mit einem Mangel an Anerkennung durch die Wissenschaftler konfrontiert, während die Wissenschaftler eine zunehmende Kontrolle ihrer Arbeit befürchten. Das Misstrauen gilt insbesondere auf Seiten der Professorenschaft. In einer groß angelegten Studie von Altbach und Lewis, in der die Einstellungen von Professoren in 14 Ländern untersucht wurden, zeigte sich nur in einem Fall eine positive Einschätzung der höheren Verwaltung (Lewis/Altbach 1996). Dieser Fall war Japan, und es ist zu vermuten, dass dies mit den tiefer liegenden Höflichkeitsnormen der japanischen Gesellschaft zusammenhängt. Für unseren Kulturkreis spricht vieles dafür, dass die grundlegenden Spannungen zwischen Wissenschaft und Administration angesichts der gegenwärtigen Veränderungen, die sich unter den Stichworten „Autonomisierung“, „Verantwortlichkeit“, „Handlungs- und Strategiefähigkeit“ sowie „Identitätswandel“ subsumieren lassen, eher zu- als abnehmen. Kommunikation kann eine Möglichkeit sein, mit der grundlegenden Differenz zwischen Wissenschaft und Verwaltung produktiv umzugehen. So werden in verschiedenen Inplacement-Prozessen von neuberufenen Professoren, in denen die Neuberufenen in ihren neuen Arbeitskontext eingeführt werden, zum Teil auch die Dezenten aktiv einbezogen (Wild 2008). Ebenso berichtet Burton Clark (1998, 2004) in seinen Fallstudien zur Transformation von Universitäten, dass erfolgreiche Transformationsprozesse immer von intensiven Kommunikationsprozessen und der Erarbeitung gemeinsamer Situationsdefinitionen in Wissenschaft und Verwaltung begleitet wurden. Darüber hinaus können möglicherweise auch die veränderten Aufgabenprofile und Anforderungen an Wissenschaft und Verwaltung zu einer Entschärfung des Spannungsverhältnisses führen (Krücken 2008b). Denn einerseits werden mehr und mehr Nachwuchswissenschaftler mit Managementaufgaben konfrontiert; andererseits beobachten wir seit Jahren eine zunehmende Akademisierung der Wissenschaftsadministration. Es entstehen neue Stellen, die, wie z.B. die der Koordination eines Sonderforschungsbereiches, den engen Bezug zur Wissenschaft voraussetzen. Auch in den anderen Bereichen werden mehr und mehr Personen rekrutiert, die über eigene Erfahrungen in der Forschung verfügen und dem entsprechend um die Besonderheiten der akademischen Tätigkeit wissen. Hierzu gehört auch das Wissen um die inhärente Ergebnisoffenheit und Unsicherheit von Forschung, die eine geradlinige Steuerung unmöglich machen.

Wichtig im Hinblick auf die Bedeutung von Kommunikation in Wissenschaftsorganisationen sind auch die umfangrei-

chen Untersuchungen von J. Rogers Hollingsworth (2000, 2007). Hollingsworth hat sich in verschiedenen, zum Teil sehr detaillierten und bahnbrechenden Fallstudien mit den organisationalen Rahmenbedingungen exzellenter Forschung in der Biomedizin beschäftigt. Indikatoren für Exzellenz sind für ihn Nobel- und andere Wissenschaftspreise. Seinen Analysen zufolge spielt die interne Kommunikation zwischen den einzelnen Forschern eine entscheidende Rolle, wenn es um die Erzielung wissenschaftlicher Durchbrüche geht. Demnach sind einerseits vor allem Räume für Kommunikation erforderlich, die es Forschern, die an unterschiedlichen Forschungssträngen arbeiten, erlauben, sich über Labor- und Disziplinengrenzen hinweg auszutauschen. Andererseits ist ein offenes Kommunikationsklima notwendig, in dem auch harte Kritik möglich ist.

4. Kritik der Best-Practice-Kommunikation

Auch mit Blick auf das Thema „Kommunikation im Wissenschaftssystem“ ist häufig von „best practices“ im Sinne von modellhaften Beispielen die Rede, von denen man lernen könne. Hier ist allerdings Vorsicht geboten. So sinnvoll Vergleiche und das Lernen voneinander sind, so erstaunlich ist doch zweierlei: Zum einen stellt sich auf der Seite der Innovatoren die Frage, warum Hochschulorganisationen angesichts des gestiegenen Wettbewerbsdrucks so engagiert die Proliferation der von ihnen entwickelten „best practices“ betreiben und nicht versuchen, diese geheim zu halten. Zum anderen stellt sich auf der Seite der Imitatoren die Frage, warum Hochschulorganisationen, in denen in besonderer Weise die kognitive Rationalität der Gesellschaft verkörpert sein soll, sich von Erfolgsgeschichten, die sich anderswo zugetragen haben bzw. haben sollen, häufig so stark beeindrucken lassen. Das Thema „Kommunikation im Wissenschaftssystem“ sollte also auch zum Anlass genommen werden, sich kritisch mit der grundlegenden Annahme auseinanderzusetzen, dass man vor allem durch „best practices“ lernen könne. Eine solche Kritik – so die hier vertretene These – lässt sich durchaus konstruktiv wenden, indem man einige Negativbeispiele und Vermeidungsregeln der Kommunikation im Wissenschaftssystem benennt, aus denen man möglicherweise besser lernen kann als durch die ständige Suche nach positiven Beispielen und Vorbildern.

Warum ist also die Suche nach „best practices“ nicht immer erfolgversprechend? Erstens sind Praktiken immer in einen bestimmten kulturellen Kontext eingebunden und können nicht wie ein Lego-Baustein hieraus gelöst werden. Erst vor dem Hintergrund dieses Kontextes, der durch die Organisation, aber auch durch nationale Besonderheiten geprägt ist, machen bestimmte Praktiken Sinn – oder eben nicht. So sind die Managementliteratur und die Literatur über interkulturelle Kommunikation voll von Hinweisen auf die jeweiligen Besonderheiten, die es bei erfolgreicher Kommunikation zu beachten gilt (Otten et al. 2007). Man denke nur an die unzähligen Möglichkeiten der Gesprächseröffnung. Dabei zeigt sich, dass das, was in einem Kontext als angemessenes und richtiges Verhalten gilt, in einem anderen Kontext genau die falsche Praxis darstellt. Zwar stimmt die Meta-Regel, sich angemessen und richtig zu verhalten, man kann sie jedoch aufgrund ihres Abstraktionsgrades kaum als „best practice“ bezeichnen.

Die Einbettung vermeintlich universell gültiger „best practices“ in einen spezifischen kulturellen Kontext gilt nicht nur für Kommunikation im engeren Sinne. Praktiken generell, so meine Vermutung, sind an bestimmte Kontextbedingungen gebunden, die sich eben nicht einfach transferieren lassen. Im Bereich der Wissenschaft findet man zahlreiche Beispiele hierfür. Man denke zum Beispiel an das amerikanische Tenure Track-System, das jungen Wissenschaftlern die Möglichkeit gibt, von der Position des „Assistant Professor“ auf eine unbefristete Professur zu gelangen. Dies wird gerade für die erst relativ spät zur Professur führenden Hochschulsysteme wie dem deutschen als „best practice“ anempfohlen. Auch wenn viele Argumente der Befürworter geteilt werden können, sollte man nicht vergessen, dass die „practice“ an amerikanischen Hochschulen in ein kulturelles System eingebettet ist, das in besonderer Weise dem Prinzip des Wettbewerbs verpflichtet ist. Dies führt dazu, dass vor allem in dem Premium Segment der amerikanischen Hochschulen teilweise weniger als 10% der Assistant Professors auf Tenure Track-Positionen tatsächlich „tenure“, also die zeitlich entfristete Professur, bekommen. Es gibt sogar einzelne Departments, die sich damit rühmen, dass seit mehr als 20 Jahren kein Assistant Professor „tenure“ bekommen hat. Lässt sich dies auf das deutsche System übertragen? Skepsis ist angebracht, denn es ist ebenso möglich, dass die allgemein als gelungen beschriebene Praxis des Tenure Track im deutschen System, das zwar auch von Wettbewerb, aber ebenso auch stark von Konsens und Patronage bestimmt wird, ohne die über ca. ein Jahrhundert gewachsene Wettbewerbskultur im amerikanischen Hochschulsystem, die sich nicht mitverpflanzen lässt, nicht unbedingt zur ‚Bestenauswahl‘ führt.

Zweitens suggeriert der Begriff „best practice“, dass man im Zeitverlauf stabile Einschätzungen zum Erfolg einzelner Praktiken geben kann. Das ist jedoch gerade in einem hochsensiblen Bereich wie dem der Kommunikation, der zeitlich gesehen laufend Umbewertungen erfährt und dessen Einschätzung je nach Beobachterstandpunkt variiert, kaum möglich. Der Nestor der Organisationsforschung, James March, spricht nach mehr als 40 Jahren aktiver Forschungstätigkeit davon, dass Organisationen nicht nur mit Zukunftsungewissheit zu tun haben, sondern auch permanent mit dem Problem der „uncertainty of the past“, der Ungewissheit der Vergangenheit, konfrontiert werden (March 1999). Dies hängt damit zusammen, dass vermeintlich fixe historische Tatsachen, die Anlass zu nachahmenswerten Modellen geben, zu unterschiedlichen Zeiten unterschiedlich wahrgenommen, eingeschätzt und bewertet werden. Das gilt für den Bereich des Managements und die in diesem Bereich favorisierten Kommunikationsmodelle. Dieser Bereich ist wie vermutlich wie kein anderer durch das charakterisiert, was Alfred Kieser (1996) als „Moden und Mythen des Organisierens“ bezeichnet hat. Ein besonders aussagekräftiger Indikator für die zeitliche Begrenztheit vermeintlicher „best practices“ ist, dass es zahlreiche der in Management-Ratgebern ehemals als vorbildhaft und richtungweisend gepriesenen Unternehmen heute schlichtweg nicht mehr gibt.

Die im Zeitverlauf instabile Einschätzung, die zumindest einer naiven Verwendung von „best practices“ entgegensteht, zeigt sich nicht nur auf der Organisationsebene, son-

dern auch auf der übergreifenden gesellschaftlichen Ebene. Man denke hier z.B. an die gesellschaftliche Erzeugung von technologischen Innovationen. So ist es heutzutage ein Gemeinplatz, dass Innovationen auf dem Zusammenspiel der unterschiedlichen Funktionssysteme – insbesondere Wirtschaft, Wissenschaft, Bildung und Politik – basieren. Forschungen zu „nationalen Innovationssystemen“ versuchen, die entsprechenden Konfigurationen nationaler Systeme herauszufinden (Nelson 1993; Kaiser 2008). Dabei hat man sich mittlerweile aber von der ursprünglichen Intention im Forschungsfeld weit entfernt, bestimmte Konfigurationen des Zusammenspiels unterschiedlicher Bereiche als besonders viel versprechende „best practices“ anzusehen. Dies ist – wie oben bereits angesprochen – in dem umfassenden, gesellschaftlich-kulturellen Kontext begründet, in dem die jeweiligen Konfigurationen eingebettet sind, und der der Transferierbarkeit von Praktiken deutliche Grenzen setzt. Daran schließt sich unmittelbar das zweite oben angeführte Argument an, dass im Zeitverlauf Umbewertungen stattfinden. Was gestern als Beispiel für Erfolg galt, steht heute für Misserfolg – und umgekehrt. So schaute man in Europa und den USA in den 1980er Jahren ehrfürchtig nach Japan, um vom japanischen Innovationsmodell, das auf einer starken staatlichen Steuerung und einer aktiven Industriepolitik begründet war, zu lernen. Seit der anhaltenden Strukturkrise der japanischen Wirtschaft hat sich dies drastisch geändert, und gerade die Industriepolitik steht nun im Verdacht, notwendige Strukturreformen verzögert zu haben. Genau umgekehrt erging es den USA – zumindest bis zur gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise. Wurde in den 1980er Jahren die starke Stellung der akademischen Grundlagenforschung gegenüber dem unmittelbarer auf Umsetzung abzielenden japanischen Modell allgemein kritisiert, erfreut sich dieser Ansatz heutzutage wieder größerer Beliebtheit, und weltweit wird versucht, amerikanische Forschungsuniversitäten sowie Forschungs-Cluster wie im kalifornischen Silicon Valley oder entlang der Route 128 in Massachusetts zu kopieren (für Europa vgl. Casper 2007).

Der dritte Punkt, der aus meiner Sicht gegen „best practice“-Modelle spricht, ist, dass die Bewertung als „best practice“ einen Standpunkt voraussetzt, der nicht nur in zeitlicher, sondern auch in sozialer Hinsicht neutral ist. Dies ist jedoch gerade bei den Problemfeldern, mit denen sich Wissenschaftseinrichtungen tagtäglich auseinandersetzen haben, mitnichten der Fall. Die Zunahme der internen und externen Entscheidungsinstanzen sowie die vermutlich noch dramatischere Zunahme an entscheidungsfähigen Themen in Wissenschaftsorganisationen erhöht nicht nur die Notwendigkeit zur Kommunikation, sondern auch die Wahrscheinlichkeit des Konfliktes zwischen den verschiedenen individuellen und kollektiven Akteuren in einer Organisation: Was den einen als „best practice“ gilt, kann von anderen sehr kritisch bewertet werden. Man sollte also die Erwartung an den Konsens in Organisationen nicht zu hoch ansetzen, gerade wenn sie sich in wahrgenommenen Phasen raschen Wandels befinden. Es ist also zu vermuten, dass auch in dieser Hinsicht „best practices“ sich bei näherer Betrachtung als weitaus konfliktträchtiger erweisen, als dies auf den ersten Blick der Fall sein mag. Die Verdichtung einzelner „Tatsachen“ zu Modellen, die mythisch überhöht werden und insbesondere durch Erzählungen und Erfolgs-

geschichten einen nicht hinterfragten Rationalitätsgehalt gewinnen, mag in der politischen Kommunikation durchaus sinnvoll sein. Die Wissenschaft sollte die kommunikative Konstruktion von „best practices“ allerdings mit Skepsis begleiten und sich nicht hieran beteiligen. Dies bedeutet vor allem, sensibler für die Grenzen der Transferierbarkeit und die im Zeitverlauf sowie zwischen den Beteiligten variable Deutung und Bewertung von Erfolg zu sein.

Dennoch soll diese skeptische Einschätzung von „best practices“ nicht das letzte Wort sein. Es ist zu vermuten, dass man sich mit Blick auf das Management von und in Wissenschaftsorganisationen weniger an Erfolgen, an „best practices“, als vielmehr an Misserfolgen, an „worst practices“, orientieren kann. Auch wenn für „worst practices“ die oben genannten Argumente im Prinzip ebenfalls gelten, sind doch Unterschiede festzustellen, die sich theoretisch und empirisch begründen lassen und die im Folgenden mit Bezug auf Kommunikationsprozesse in der Wissenschaft erläutert werden.

5. Vertrauen als Erfolgsressource der Kommunikation

Forschungen aus unterschiedlichen Bereichen zeigen, dass der Erfolg oder Misserfolg von Kommunikation davon abhängig ist, wie die soziale Beziehung zwischen den Kommunizierenden aussieht. Soziale Beziehungen basieren heutzutage insbesondere auf einem Faktor, der schon im Hinblick auf die intersystemische Kommunikation hervorgehoben wurde, nämlich Vertrauen (Luhmann 1973; Barber 1983; Möllering 2006). Hochgetriebene Formen der Arbeitsteilung und Spezialisierung, der notwendige Umgang mit Fremden, die Globalisierung der Gesellschaft sowie das stetig ansteigende Wissen erfordern vor allem eines: Vertrauen in andere, andere Personen und andere soziale Systeme. Vertrauen ist dabei nicht als blindes, enttäuschungsresistentes Hinnehmen der Entscheidungen anderer zu verstehen. Im Gegenteil: Vertrauen ist eine „riskante Vorleistung“ (Luhmann 1973: 21), die erbracht wird und die im Enttäuschungsfall i.d.R. wieder entzogen wird. Vertrauen kann dann in ein nur schwer aufzulösendes Misstrauen umkippen. Misstrauen ist als Erwartungshaltung stabiler als Vertrauen. Vertrauen ist zerbrechlicher. Es ist wesentlich leichter, und dies zeigt auch die Alltagserfahrung, eine Beziehung, die auf Vertrauen basiert, in eine Misstrauensbeziehung zu verwandeln, als umgekehrt.

Auch Kommunikationen im Wissenschaftssystem und in seinen Organisationen sind in Vertrauens- oder Misstrauensbeziehungen eingebettet. Die Frage ist nun, wovon es abhängig ist, welcher Typus von Beziehung vorherrscht. Versucht man die zahlreichen Studien zu dieser Thematik zusammenzufassen, so lassen sich im Wesentlichen drei Variablen identifizieren, die darüber entscheiden, ob eine Vertrauensbeziehung hergestellt werden kann:

- Fairness,
- Kompetenz,
- Transparenz.

Diese Variablen sind Leistungskriterien, die in Kommunikationsprozessen zum Tragen kommen. Man kann sich die Bedeutung dieser Variablen vor allem im Umkehrschluss er-

schließen, das heißt also, wenn man Fälle betrachtet, in denen in der Kommunikation diese drei Leistungskriterien nicht erfüllt werden und den Entscheidungsträgern folglich Misstrauen entgegengebracht wird. Was sind derartige „worst practices“? Im Folgenden wird hier aus allgemeinen Forschungen und Beobachtungen zusammengefasst, die im Hinblick auf Kommunikationsprozesse in Wissenschaftsorganisationen zugespitzt werden.

Die Bedeutung des Kriteriums Fairness zeigt sich vor allem dann, wenn Verfahren als nicht fair eingeschätzt werden. Zur Fairness gehört dazu, dass die Regeln, die anderen auferlegt werden, auch auf die eigenen Aktivitäten angewandt werden. Die Messung von Zeitbudgets, Forschungsleistungen und Aktivitäten generell durch die Verwaltung können nur dann auf Akzeptanz bei den Wissenschaftlern stoßen, wenn auch die Verwaltungsaktivitäten einer solchen Kontrolle unterzogen werden. Ist dies nicht der Fall, werden derartige Verfahren als unfair eingeschätzt und Misstrauen entsteht. Dies wird im Übrigen auch von Seiten der neueren Managementforschung so gesehen. Anders als im klassischen Steuerungsparadigma wird der Manager hier nicht mehr als quasi außerhalb des Systems stehende Regulatorinstanz verstanden. Er – und zunehmend auch: sie – ist vielmehr integraler Bestandteil des Systems, seiner Kultur und Regeln. Dies hat nicht nur theoretische, sondern auch erhebliche ethische und praktische Implikationen, da man sich unter diesen Prämissen dann auch denselben Spielregeln zu unterwerfen hat.

Die Bedeutung des Kriteriums Kompetenz zeigt sich ebenfalls, wenn diesem Kriterium nicht genügt wird. Dauerpannen, etwa bei der Einführung neuer Software, führen zu einem erheblichen Misstrauen in die Problemlösungskompetenz der Zuständigen bzw. derjenigen, die man dafür hält, und dieses Misstrauen kann über viele Jahre anhalten. Drittens ist die *institutionelle Transparenz* von hoher Bedeutung, wenn es um die Frage geht, ob eher eine Vertrauens- oder Misstrauensbeziehung vorherrscht. Aus der Risikokommunikationsforschung weiß man, dass sich selbst kleinere Störfälle in Atomanlagen zu einem *kommunikativen Super-GAU* ausweiten, wenn man versucht, sie zu vertuschen und die Wahrheit scheinbarweise zugestehen muss, statt direkt offensiv an die Öffentlichkeit zu gehen (Kepplinger/Hartung 1995). Ein Beispiel aus dem Wissenschaftskontext sind z.B. die allgegenwärtigen „Change“-Prozesse in Wissenschaftsorganisationen, bei denen ganz unterschiedliche Akteure einbezogen werden. Wenn man hier im Verlauf des Verfahrens feststellen muss, dass es sich um reine Schauveranstaltungen handelt und die Entscheidungen schon längst getroffen wurden, werden die dafür zuständigen Entscheidungsträger mit erheblichem Misstrauen beobachtet.

Die zuvor genannten Beispiele deuten darauf hin, dass es Grenzen der Manipulation in Kommunikationsprozessen gibt, die Entscheidungsträger ernst nehmen sollten. Mit dem Versuch, direkt, etwa mit Hilfe aufwändiger PR-Aktionen, um Vertrauen zu werben, wird vielfach das Gegenteil erreicht. Das wissen bestimmte Berufsgruppen aus leidvoller Erfahrung. Wenn z.B. Politiker oder Gebrauchtwagenhändler besonders engagiert um Vertrauen werben, wird dadurch typischerweise als nicht intendierter Effekt Misstrauen auf- und nicht abgebaut. Deshalb empfiehlt sich

die Orientierung an den drei zuvor genannten Leistungskriterien – Fairness, Kompetenz und Transparenz –, um über diesen Umweg zu einer von Vertrauen geprägten sozialen Beziehung zu gelangen.

6. Fazit

Abschließend sollen die Perspektiven für das Hochschulmanagement explizit benannt werden. Generell ist festzuhalten, dass erfolgreiche Kommunikation im Wissenschaftssystem primär als wechselseitiger, dialogischer Prozess und nicht als einseitige Informationsweitergabe zu verstehen ist. Dabei ist Wissenschaftskommunikation in einen grundlegenden Wandel des Verhältnisses von Wissenschaft und Gesellschaft eingebettet. Die damit verbundenen Herausforderungen betreffen grundsätzlich alle hochschulischen Ebenen und Akteure; sie lassen sich folglich nicht allein mit dem Aufbau von Stellen und Abteilungen für Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing bewältigen. Ebenso sollte deutlich geworden sein, dass es primär um die Erhöhung der individuellen und organisationalen Lernfähigkeit geht und nicht um einzelne, vermeintlich überlegene Praktiken. Versucht man anhand konkreter Beispiele zu lernen, so bieten Misserfolgswfälle ein reichhaltiges und noch weitgehend unausgeschöpftes Reservoir. Darüber hinaus sollten drei Aspekte verstärkt Aufmerksamkeit finden: Erstens ist die nach außen gerichtete Kommunikation von Wissenschaftlern zu unterstützen, die sich bei derartigen Aktivitäten oft schwer tun. Jedoch gibt es mittlerweile ein reichhaltiges Wissen und entsprechende Programme, die über die individuellen Erfahrungen hinausgehen. So kann in Foren mit Wissenschaftsjournalisten ein Kommunikationsverhalten entwickelt werden, das den Ansprüchen der öffentlichen Darstellung Rechnung trägt, ohne zugleich dem Verdikt der Unwissenschaftlichkeit unterworfen zu werden. Über derartige punktuelle Aktivitäten hinaus sollte man überlegen, wie die Pluralität der Wissenschaften, ihrer Organisationsformen und Arbeitsweisen sowie die generellen Einstellungs- und Orientierungsmuster von Wissenschaftlern in der Öffentlichkeit sichtbar zu machen sind. Hier könnte man sich von den Shell-Jugendstudien anregen lassen, die seit den 1950er Jahren durchgeführt werden und deren differenzierte Ergebnisse sich einer breiten politischen und massenmedialen Aufmerksamkeit erfreuen. Mit Hilfe von solchen, auf die Besonderheiten des Wissenschaftsbereichs zugeschnittenen, langfristig und wiederholt angelegten Untersuchungen könnte die Öffentlichkeit, inkl. der zukünftigen Studentenschaft, viel über die für Außenstehende oft opak wirkenden Tätigkeitsfelder „der Wissenschaft“ sowie über die Einstellungs- und Orientierungsmuster derjenigen erfahren, die Wissenschaft betreiben. Die Wissenschaftspolitik könnte auf Grundlage einer derartigen Längsschnittstudie Fehlentwicklungen besser erkennen und ihnen entgegensteuern, und auch das Wissenschaftssystem könnte hiervon profitieren, da die Chance besteht, populäre Missverständnisse auszuräumen.

Zweitens ist es von grundlegender Bedeutung, sich verstärkt mit Verfahren der Konfliktregulierung zu beschäftigen. Konflikte bleiben trotz aller Bemühungen um Verständigung weiterhin erwartbar. Sie werden das Verhältnis zwischen Wissenschaft und Gesellschaft sowie Entscheidungs-

prozesse in Hochschulen auch in Zukunft prägen. Gerade weil auf der Sachebene nicht immer ein Konsens hergestellt werden kann, wird die Verfahrensebene umso bedeutsamer. Dies gilt sowohl für die gesellschaftliche Ebene, wo aufgrund fundamental unterschiedlicher Systemlogiken kein durch Kommunikation herstellbarer Konsens zu erwarten ist, als auch für die Organisationsebene, wo ebenfalls unterschiedliche Perspektiven vorherrschen, die sich nicht immer in Einklang bringen lassen. Hochschulen könnten hier das in anderen gesellschaftlichen Bereichen (Wirtschaft, Recht, Familie etc.) verfügbare Wissen stärker als bislang nutzen und versuchen, Verfahren der Konfliktregulierung systematisch zu erfassen und fallspezifisch anzuwenden.

Drittens spielen Personen, die unterschiedliche Perspektiven einnehmen und damit zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen und organisationalen Bereichen vermitteln können, eine zentrale Rolle. Dies erfordert nicht zuletzt institutionelle Rahmenbedingungen, die zur Erhöhung der Durchlässigkeit zwischen unterschiedlichen Bereichen führen und von heterogenen Erfahrungskontexten geprägte Biographien und Karrieren ermöglichen. Auf der Ebene der Gesellschaft ist insbesondere an unterschiedliche Formen der Zirkulation von Personen zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung und Non-Profit-Sektor zu denken. Innerhalb des Wissenschaftssystems und seiner Organisationen ist hier vor allem an das Hochschulmanagement selbst zu denken, für das zunehmend Personen rekrutiert werden, die über eigene Erfahrungen in der Wissenschaft verfügen (Blümel/Kloke/Krücken 2009). Diese Personen, die das Risiko auf sich nehmen, etablierte Grenzen in der Gesellschaft und innerhalb von Wissenschaftsorganisationen zu überschreiten, sind für Kommunikationsprozesse zwischen unterschiedlichen Bereichen von besonderer Bedeutung. Die Herausforderung besteht nicht zuletzt darin, ihnen adäquate Karrierepfade zu ermöglichen.

Literaturverzeichnis

- Baecker, D. (2003): Organisation und Management. Frankfurt am Main.
 Barber, B. (1983): The Logic and Limits of Trust. New Brunswick, NJ.
 Blümel, A./Kloke, K./Krücken, G. (2009): Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland. In: Langer, A. (Hg.): Professionalisierungsprozesse im Nonprofit-Management. Wiesbaden (im Erscheinen).
 Casper, S. (2007): Creating Silicon Valley in Europe. Public Policy towards New Technology Industries. Oxford/New York.
 Clark, B.R. (1998): Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation. Surrey.
 Clark, B.R. (2004): Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts. Maidenhead.
 von Foerster, H. (1993): Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke. Frankfurt am Main.

- Hollingsworth, J.R. (2000): Research Organizations and Major Discoveries in Twentieth-Century Science: A Case Study of Excellence in Biomedical Research. Wissenschaftszentrum Berlin: WZB Discussion Paper P02-003.
 Hollingsworth, J.R. (2007): High Cognitive Complexity and the Making of Major Scientific Discoveries. In: Sales, A./Fournier, M. (eds.): Knowledge, Communication, and Creativity. London, S. 129-155.
 Kaiser, R. (2008): Innovationspolitik. Staatliche Steuerungskapazitäten beim Aufbau wissensbasierter Industrien im internationalen Vergleich. Baden-Baden.
 Kepplinger, H.M./Hartung, H. (1995): Störfall-Fieber. Wie ein Unfall zum Schlüsselereignis einer Unfallserie wird. Freiburg/München.
 Kieser, A. (1996): Moden & Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft 56, S. 21-39.
 Krücken, G. (2008a): Die Transformation der Universität? Überlegungen zu den Effekten von Exzellenzprogrammen. In: Hornbostel, S./Simon, D./Heise, S. (Hg.): Exzellente Wissenschaft. Das Problem, der Diskurs, das Programm und die Folgen. IFQ-Working Paper No. 4. Bonn, S. 73-79.
 Krücken, G. (2008b): Lässt sich Wissenschaft managen? In: Wissenschaftsrecht 41, S. 345-358.
 Krücken, G./Blümel, A./Kloke, K. (2009): Towards Organizational Actorhood of Universities. Occupational and Organizational Change within German University Administrations. Speyer, FÖV Discussion Paper 48.
 Lewis, L.S./Altbach, P.G. (1996): Faculty versus Administration. A Universal Problem. In: Higher Education Policy 9, S. 255-258.
 Luhmann, Niklas (1973): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart.
 Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bde. Frankfurt am Main.
 March, J. G. (1999): The Pursuit of Organizational Intelligence. Oxford/New York.
 Meier, F./Krücken, G. (2009): Wissens- und Technologietransfer als neues Leitbild? Universitäts-Wirtschafts-Beziehungen in Deutschland. In: Hölscher, B./Suchanek, J. (Hg.): Wissenschaft im Kontext von Wirtschaft und Medien. Wiesbaden (im Erscheinen).
 Möllering, G. (2006): Trust: Reason, Routine, Reflexivity. Oxford.
 Nelson, R. (Hg.) (1993): National Innovation Systems. A Comparative Analysis. New York/Oxford.
 Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) (2006): OECD Science, Technology and Industry Outlook 2006. Paris.
 Otten, M./Scheitza, A./Cnyrim, A. (Hg.) (2007): Interkulturelle Kompetenz im Wandel. 2 Bde. Frankfurt am Main/London.
 Schreyögg, G. (2000): Funktionswandel im Management: Problemaufriß und Thesen. In: ders. (Hg.): Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung. Berlin, S. 15-30.
 Taylor, F. (1911): The Principles of Scientific Management. New York/London.
 Weingart, P./Engels, A./Pansegrau, P. (2007): Von der Hypothese zur Katastrophe. Der anthropogene Klimawandel im Diskurs zwischen Wissenschaft, Politik und Massenmedien. 2. Auflage. Opladen.
 Wild, E. (2008): Inplacement – eine vernachlässigte Ressource für das Change Management im Hochschulbereich. Vortrag im Rahmen des ZWM-Tags des Wissenschaftsmanagements 2008 „Kommunikation im Wissenschaftssystem“. 30.10.2008. Wiesloch.

■ Dr. Georg Krücken, Professor für Wissenschaftsorganisation, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer, E-Mail: kruecken@dhw-speyer.de

im Verlagsprogramm erhältlich:

Webler, Wolff-Dietrich:
Lehrkompetenz - über eine komplexe Kombination aus Wissen, Ethik, Handlungsfähigkeit

ISBN 3-937026-27-4, Bielefeld 2004, 45 Seiten, 9,95 Euro