

Publiziert unter: Alexander Dietz, Wissenschaftler als Manager?, in: H. Haas, U. Krolzig (Hg.), Diakonie unternehmen, Festschrift für Alfred Jäger, Stuttgart 2007, 59-75.

// Seite 59 //

Alexander Dietz

Wissenschaftler als Manager?

1. Managementtraining für Nachwuchswissenschaftler – Ein Erfahrungsbericht

„Exzellente Wissenschaft braucht exzellentes Management.“ Unter diesem Motto fand im Jahr 2006 eine Fortbildungs-Veranstaltungsreihe für Nachwuchswissenschaftler in Baden-Württemberg statt. Gesponsert von einem DAX-Unternehmen kamen ein Dutzend „Postdocs“ aus verschiedenen Forschungseinrichtungen und Fachbereichen – überwiegend Naturwissenschaftler – fünfmal für jeweils mehrere Tage zusammen, um Management-Kompetenzen zu erwerben. Die Veranstaltungen fanden im luxuriösen Bildungszentrum eines weiteren unterstützenden DAX-Unternehmens statt, und auch an den – teilweise sehr prominenten – Referenten und Trainern war nicht gespart worden.

Erklärte Ziele bestanden darin, Vorbehalte unter Wissenschaftlern gegenüber betriebswirtschaftlichem Denken abzubauen und einen Beitrag zur Bewusstseinsbildung im Blick auf die Notwendigkeit eines besseren Managements im Wissenschaftsbereich zu leisten. Als Geisteswissenschaftler war ich zunächst skeptisch. Bestätigte dieses Projekt nicht schon beinahe in gewisser Weise solche „Verschwörungstheorien“, nach denen bestimmte Interessengruppen dabei sind, unsere gesamte Gesellschaft auf Kosten unserer Lebensqualität systematisch nach ökonomistischen Kriterien umzugestalten?¹

Leider war der Veranstaltung keine grundlegende systematische Auseinandersetzung zum Verhältnis von Wissenschaft und Wirtschaft bzw. Management vorausgegangen, und es gab auch während der Veranstaltung keinen Ort für eine solche Verhältnisbestimmung. Man konnte mitunter fast den Eindruck gewinnen, dass das Engagement der Initiatoren und Sponsoren eher auf unspezifischen, gleichwohl enthusiastischen Gefühlen gründete, die man mit Schlagworten umschreiben könnte, wie: es muss endlich etwas getan werden im Bereich

¹ Vgl. Dirk Kurbjuweit, Unser effizientes Leben – Die Diktatur der Ökonomie und ihre Folgen, Hamburg 2003. Vgl. Albrecht Müller, Die Reformlüge, München 2004.

Wissenschaftsmanagement, die Wissenschaft muss endlich ihre Management-Aversionen überwinden, die Wissenschaft muss endlich wieder wettbewerbsfähig werden, und das kann sie natürlich in erster Linie nur durch besseres Management u. ä.

In den Trainingseinheiten ging es um Themen wie beispielsweise Mitarbeiterführung oder das Verfassen einer Pressemitteilung. Es liegt auf der Hand,

// Seite 60 //

dass Wissenschaftler neben Forschung und Lehre auch solche Aufgaben zu erledigen haben, und dass es besser ist, wenn sie diese gut erledigen als wenn sie diese schlecht erledigen. Es ist also unmittelbar plausibel, dass es sinnvoll ist, dass Wissenschaftler lernen sollten, wie sie diese Aufgaben gut erledigen. Und heißt das nicht mit anderen Worten, dass Wissenschaftler zu Managern werden sollten? Genau an dieser Stelle besteht allerdings ein Bedarf an differenzierender Reflexion, der zwar nur von wenigen Teilnehmern des Programms bewusst erkannt wurde, jedoch unter der Oberfläche schwelte und hin und wieder hervorbrach.

Die jungen Naturwissenschaftler nahmen aufgrund ihres Arbeitsalltags viele Inhalte noch selbstverständlicher auf als die Geisteswissenschaftler. So war es beispielsweise für eine Biologin ganz natürlich, dass sie mindestens die Hälfte ihrer Arbeitszeit mit dem Schreiben von Drittmittelanträgen verbringt. Damit Drittmittel genehmigt werden, muss sie weitere Zeit für Selbstmarketing, Qualitätsmanagement usw. aufwenden. Angesichts solcher Situationen könnte sich einem Beobachter die Frage aufdrängen, ob sich die Wettbewerbsfähigkeit der wissenschaftlichen Forschung und Lehre in Deutschland nicht sachgemäßer dadurch erhöhen ließe, dass man die Wissenschaftler von Managementaufgaben so weit wie möglich entlastet (wie in den USA üblich) oder – noch besser – dass man ihnen die für ihre Aufgabe benötigten Mittel zur Verfügung stellt (wie in Deutschland früher üblich).

Im Rahmen der intensiven Trainingseinheiten täglich von 9.00 bis 22.00 Uhr erhielten wir einige sehr sinnvolle Anregungen, von denen ich manche anschließend in meiner universitären Arbeit umsetzen konnte. Beispielsweise erstellte ich einen hilfreichen, übersichtlichen Strukturplan für ein komplexes interdisziplinäres Projekt, an dem ich mitarbeite. Oder ich begann, über meine Arbeitszeiten Buch zu führen, was dazu führte, dass bestimmte Aufgaben am Lehrstuhl sinnvoller als früher zwischen den Mitarbeitern aufgeteilt werden konnten. Auch andere Lektionen, wie das Üben von Interviews vor der Kamera, werden mir in entsprechenden zukünftigen Situationen voraussichtlich nützlich sein. Andere Inhalte waren demgegenüber eher banal und warfen die Frage auf, ob es dafür überhaupt englischer betriebswirtschaftlicher Fachbegriffe und PowerPoint-Grafiken bedarf, z.B. dass es

nicht sinnvoll ist, seine Mitarbeiter zu demotivieren, dass es ratsam ist, Missverständnisse in der Kommunikation zu vermeiden oder dass man bei der Ausführung eines Projekts nachdenken sollte, bevor man handelt.

Mitunter wurde deutlich, dass Management-Denken und Management-Techniken ethisch und anthropologisch nicht so neutral sind, wie sie gerne erscheinen.² Der gute Manager versucht mit allen Mitteln, die formal vorgegebenen Ziele zu erreichen und nimmt dabei tendenziell nur insofern auf andere Rücksicht, als es seiner Zielerreichung dient. Zur Erreichung seiner Ziele wendet er bestimmte Techniken an. So beschäftigten wir uns beispielsweise auch damit, wie man durch arbeitsvertragsrechtliche Hintertürchen

// Seite 61 //

unbefristete Arbeitsverhältnisse vermeiden kann, wie man mit Mitarbeitern ein möglichst niedriges Gehalt aushandelt, was man bei einem Drittmittelantrag am besten verschleiert, wie man so wenige Informationen wie möglich nach außen gibt, ohne dass es jemand bemerkt, und wie man so kommuniziert, dass Einwände gar nicht erst aufkommen bzw. niedergeschlagen werden können. Die universitäre Konsens-Kultur wurde kritisiert, da sie Reformen verhindere (die demnach scheinbar einen Selbstzweck darstellen). Ein guter Manager brauche den Mut zu schnellen Entscheidungen, auch wenn er noch keinen Durchblick bezüglich der entsprechenden Situation habe. Wenn das zutrifft, dann kann man nur hoffen, dass niemals ein Genforscher ein guter Manager sein möchte. Entsprechende Anfragen meinerseits an die Referenten in der Kaffeepause trafen in der Regel auf Unverständnis oder wurden als Scherze aufgefasst.

Dennoch: Das Programm war insgesamt durchaus anspruchsvoll und anregend. Es ist sinnvoll, dass Wissenschaftler bestimmte Management-Kompetenzen erwerben. Aber es besteht in diesem Zusammenhang ein erheblicher Differenzierungs- und Reflexionsbedarf. Es stellen sich ethische, anthropologische und politische Fragen. Und nicht zuletzt muss bestimmten einseitigen Ideologien klar widersprochen werden – insbesondere von theologischer Seite.

2. Die Ideologie des Ökonomismus und die Ideologie der Ökonomiefeindlichkeit

In seiner Weihnachtsansprache im Jahr 2003 sagte der damalige Bundespräsident Johannes Rau: „Wir müssen aber aufpassen, dass nicht unser gesamtes gesellschaftliches Leben in allen

² Vgl. Alexander Dietz, Der homo oeconomicus – Theologische und wirtschaftsethische Perspektiven auf ein ökonomisches Modell, Gütersloh 2005.

Bereichen immer mehr nach den Mustern von Wirtschaftlichkeit und Effizienz geprägt wird. ‚Bilanz‘, ‚Kapital‘, ‚Ressource‘: Das sind Begriffe, die in der Wirtschaft unverzichtbar sind. Aber sie gehören nicht in jeden anderen Lebensbereich. Sonst wird selbst in Familien, in Partnerschaften und bei Kindern gerechnet: Was kostet mich das, was bringt mir das? Ich glaube: Wenn wir alle Lebensbereiche nur noch nach wirtschaftlichen Gesetzen formen, geraten wir in eine Sackgasse. Dadurch verfehlen und verpassen wir wesentliche Dinge im Leben.“³

Rau wendet sich hier gegen eine Ideologie des Ökonomismus, wie sie in unserer Gesellschaft in den letzten Jahren und Jahrzehnten zunehmend an Einfluss gewinnt. Diese Ideologie findet ihren Ausdruck in einem sogenannten ökonomischen Imperialismus der Wirtschaftswissenschaften, in einer zunehmenden Durchdringung sehr vieler Lebensbereiche und Institutionen mit

// Seite 62 //

einseitig ökonomischem Denken sowie im politischen Absolutheitsanspruch einer Bewertung des populistisch-neoliberal gedachten Funktionierens der Wirtschaft als höchstem Gut.

Der Begriff „ökonomischer Imperialismus“ bezieht sich auf den Wechsel, den die Wirtschaftswissenschaften in ihrem Selbstverständnis vollzogen haben, infolge dessen sie sich nicht mehr über ihren Gegenstandsbereich (Wirtschaft), sondern über ihre Methode (Kosten-Nutzen-Analyse) definieren und daher nun alle Lebensbereiche zum Gegenstand ihrer Bearbeitung machen (so entstand zum Beispiel eine „ökonomische Theorie der Familie“). Häufig ist dies mit dem impliziten Anspruch von Ökonomen verbunden, mit ihrer Methodik die Fragen aller Bereiche auch am angemessensten wahrnehmen und beantworten zu können. Methodische Voraussetzungen des ökonomischen Imperialismus waren die Modifikation des ökonomischen Verhaltensmodells des homo oeconomicus (Ausweitung der ökonomischen Nutzenfunktion auf alle Güter) sowie die Tendenz zu bis zur Unbrauchbarkeit vereinfachenden, aber dadurch leicht verständlichen und überzeugenden Theorien in den Wirtschaftswissenschaften⁴ Die Folge des ökonomischen Imperialismus ist der Pseudo-Universalismus einer Ökonomik, die blind für ihre Grenzen⁵ und Abhängigkeiten⁶ ist, einen

³ Johannes Rau, Weihnachtsansprache, 2003. Unter: <http://www.bundespraesident.de/Die-deutschen-Bundespraesident/Johannes-Rau/Reden-,11070.93869/Weihnachtsansprache-2003-von-B.htm?global.printview=2> (am 26.01.2006).

⁴ Vgl. Reinhard Tietz, Vereinfachung und Komplexität – Das Dilemma der Wirtschaftstheorie, in: Bernd Schiemenz (Hg.), Interaktion – Modellierung – Kommunikation und Lenkung in komplexen Systemen, Berlin 1994, S. 237-261.

⁵ Vgl. Alexander Rüstow, Das Versagen des Wirtschaftsliberalismus, Marburg 2001 (Erstauflage 1945), S. 138.

quasi-religiösen Heilsanspruch entfaltet und Fragestellungen und Antworten für Lebensbereiche entwickelt, die jenen nicht angemessen sind, weil die Voraussetzungen und Abstraktionen der ökonomischen Methoden auf den Wirtschaftsbereich zugeschnitten sind.⁷

Die zunehmende Durchdringung aller Lebensbereiche und Institutionen mit einseitig ökonomischem Denken führt dazu, dass das Gewinnmaximierungs-Ziel letztlich alle Entscheidungen bestimmt und dass die ganze Gesellschaft nach dem Vorbild eines Unternehmens neu gestaltet wird. Der Wirtschaftsethiker Peter Ulrich spricht von einer „Kolonialisierung der Lebenswelt“ (Familie, Kindergarten, Schule, Gesundheitswesen, Freizeit, Kultur usw.) durch eine defizitäre und lebensfeindliche ökonomische Vernunft.⁸ Das Denken in Zahlen, das Denken eines Managers (der in den letzten zwanzig Jahren vom Feindbild zum Rollenmodell avancierte) hat in unserer Gesellschaft einen dominierenden Einfluss gewonnen. Die Ökonomisierung aller Lebensbereiche zeitigt problematische Folgen. Indem sich beispielsweise die Form politischer Wahlkampf-Kampagnen der Form von Werbekampagnen für beliebige Konsumprodukte angeglichen hat, haben sich auch die Inhalte der Aussagen von Politikern verändert, die nunmehr dem entsprechen, was nach Meinung der Werbeexperten die Quoten verbessert. Der Journalist Dirk Kurbjuweit fragt zu Recht: „Muss ein Krankenhaus geführt werden wie eine Stahlschmiede? Soll ein Theater die gleiche Struktur haben wie ein Kauf-

// Seite 63 //

haus? [...] Ich glaube, dass eine Welt, die unter der großen, alles beherrschenden Überschrift Effizienz steht, keine besonders gute, besonders lebenswerte Welt ist.“⁹

Hinter der politisch äußerst einflussreichen Bewertung des Funktionierens der Wirtschaft als höchstem Gut steht in der Regel ein vom berühmten Ökonomen Alexander Rüstow so genanntes „Evangelium des Vulgärliberalismus“: „Trachtet am ersten nach dem Reiche der freien Wirtschaft und nach ihrer Marktgerechtigkeit, so wird euch alles andere zufallen.“¹⁰ Rüstow hält die Überbewertung der Wirtschaft, die immer nur ein Mittel zum Zweck der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse sein könne, für ein gesellschaftliches

⁶ Vgl. Eilert Herms, Private Vices – Public Benefits? Eine alte These im Lichte der Neuen Institutionenökonomik, in: Georg Siebeck (Hg.), *Artibus ingenius – Beiträge zur Theologie, Philosophie, Rechtswissenschaft und Wirtschaftswissenschaft*, Tübingen 2001, S. 111-132, hier S. 113.131.

⁷ Vgl. Alexander Dietz, *Der homo oeconomicus – Theologische und wirtschaftsethische Perspektiven auf ein ökonomisches Modell*, Gütersloh 2005, S. 189.

⁸ Vgl. Peter Ulrich, *Transformation der ökonomischen Vernunft – Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft*, Bern 1993, S. 153.

⁹ Dirk Kurbjuweit, *Unser effizientes Leben – Die Diktatur der Ökonomie und ihre Folgen*. Hamburg 2003, S. 14f.

¹⁰ Alexander Rüstow, *Das Versagen des Wirtschaftsliberalismus*, Marburg 2001 (Erstauflage 1945), S. 90.

Krankheitssymptom und weist auf den ideologisch-pseudoreligiösen Charakter eines dogmatischen Neoliberalismus hin.¹¹ Folge dieses ökonomischen Denkansatzes ist eine Verdrängung der grundlegenden Einsicht, dass die Wirtschaft für den Menschen da ist und sich seinen Präferenzen zu unterwerfen hat und nicht umgekehrt. Manche Kritiker vermuten hinter der Forcierung neoliberaler Denkweisen sogar systematisch betriebene Manipulation der Bevölkerung. Die sozialen Sicherungssysteme und der Wirtschaftsstandort werden danach schlechtgeredet, um Reformbedarf zu suggerieren. Die Reformen befriedigen dann die ökonomischen Interessen der Versicherungen (Privatisierung der sozialen Sicherungssysteme) und Unternehmen (Aushöhlung des Kündigungsschutzes, Niedriglöhne, geringe Sozialleistungen usw.) auf Kosten der Menschen. Eine sachliche Diskussion über wirtschaftspolitische Alternativen ist selten möglich.¹²

Neben der beschriebenen Ideologie des Ökonomismus auf der einen Seite gibt es auch eine Ideologie der Ökonomiefeindlichkeit auf der anderen Seite. Diese Ideologie der Ökonomiefeindlichkeit findet ihren Ausdruck in einer radikal-einseitigen Kritik an der Marktwirtschaft, in einer Abwertung wirtschaftlicher Tätigkeit überhaupt und in der Forderung, ökonomische Aspekte aus allen Zusammenhängen, die nicht direkt im Wirtschaftsbereich verortet sind, vollkommen auszuklammern.

Die radikal-einseitige Kritik an der Marktwirtschaft hat eine alte Tradition. Karl Marx beschrieb die Marktwirtschaft als System, in dem die Kapitalisten als Besitzer der Produktionsmittel die Lohnarbeiter ausbeuten, indem sie ihnen einen Lohn zahlen, der unterhalb der Wertschöpfung durch ihre Arbeit liegt. Dadurch wächst das Kapital durch die Arbeit anderer ständig weiter, die Einkommensverteilung wird immer ungleicher, und damit wächst auch die Macht der Kapitalistenklasse über die Arbeiterklasse.¹³ Aus dieser Sicht ist das System also von seinem Wesen her ungerecht, d.h. auch eine abgemilderte Form, wie die Soziale Marktwirtschaft, ist prinzipiell nicht wünschenswert. Marx benutzte bei seiner Polemik teilweise auch religiöse Metaphern, an die

// Seite 64 //

einzelne Theologen bis heute anknüpfen, wie es Joachim Fetzer kritisch beschreibt.¹⁴ Die Argumente des gesellschaftlichen Nutzens einer höheren Produktivität in der Marktwirtschaft, einer gewissen Berechtigung unternehmerischen Gewinns und noch totalitärerer Tendenzen

¹¹ Vgl. a. a. O., S. 138.143.

¹² Vgl. Albrecht Müller, Die Reformlüge, München 2004.

¹³ Vgl. Karl Marx, Das Kapital – Kritik der politischen Ökonomie, Frankfurt 1969, S. 482.

¹⁴ Vgl. Joachim Fetzer, Die Verantwortung der Unternehmung – Eine wirtschaftsethische Rekonstruktion, Gütersloh 2004, S. 296ff.

alternativer Wirtschaftssysteme werden von vielen radikalen Kritikern der Marktwirtschaft nicht ernst genug genommen.

Eine Abwertung wirtschaftlicher Tätigkeit überhaupt findet man beispielsweise bei weltabgewandten religiösen Menschen, die von ökonomischer Tätigkeit eine Ablenkung von wichtigeren Dingen im Leben befürchten, bei Moralisten, die bei jeglicher ökonomischer Tätigkeit niedere Motive, wie Habsucht, unterstellen, oder bei Vertretern pauschaler Entfremdungstheorien. Dabei wird die Tatsache, dass wirtschaftliche Tätigkeit zur Bereitstellung der Mittel zum Leben notwendig zur menschlichen Existenz gehört, vergessen. Die Forderung, ökonomische Aspekte aus allen Zusammenhängen, die nicht direkt im Wirtschaftsbereich verortet sind, vollkommen auszuklammern, entsteht häufig aus dem berechtigten Anliegen, einer Ökonomisierung aller Lebensbereiche zu widerstehen, schießt aber über das Ziel hinaus. Richtig ist, dass ökonomische Kategorien außerhalb des Wirtschaftsbereichs (z.B. in Familie, Kirche oder Wissenschaft) nicht zu Leitkategorien werden sollten. Aber gleichzeitig kann auf der anderen Seite nicht ohne negative Folgen die Tatsache ignoriert werden, dass auch in Bereichen außerhalb der Wirtschaft ökonomische Entscheidungen zu treffen sind (z.B. im Blick auf Haushaltskasse, Kirchenverwaltung oder Universitätsverwaltung). Die ökonomischen Akte in diesen Bereichen haben den nicht-ökonomischen Zielen des jeweiligen Bereichs zu dienen, und einzelne Management-Methoden müssen auf ihre Kompatibilität mit den Grund-Werten des jeweiligen Bereichs überprüft werden, aber gleichwohl ist bei ökonomischen Akten ökonomischer Sachverstand prinzipiell wünschenswert und sollte nicht aus ideologischen Gründen verpönt sein.¹⁵

Sowohl die Ideologie des Ökonomismus als auch die Ideologie der Ökonomiefeindlichkeit spielen in der Diskussion um die Verhältnisbestimmung von Wissenschaft und Ökonomie bzw. Management eine wichtige Rolle. Wenn man Ideologien als fixierte Weltbilder versteht, die Heilsversprechen beinhalten und entgegenstehende Argumente und Erfahrungen ausblenden, dann kann eine dem christlichen Wirklichkeitsverständnis verpflichtete Theologie allen Ideologien nur immer wieder widersprechen, nicht nur aus Liebe zur Wahrheit und im Wissen um die Grenzen des Menschen, sondern vor allem im Blick darauf, dass Ideologien dazu beitragen, dass Menschen ihre Bestimmung verfehlen.

// Seite 65 //

3. Bildung, Wissenschaft, Wirtschaft und Management

¹⁵ Vgl. Alfred Jäger, *Konzepte der Kirchenleitung für die Zukunft*, Gütersloh 1993, S. 16ff.25f.458.

Spätestens seit der PISA-Studie und den öffentlichkeitswirksamen Forderungen von Politikern, durch verstärkte Bildungsbemühungen der Massenarbeitslosigkeit zu begegnen, ist Bildung in den letzten Jahren in Deutschland zum Modethema geworden. Bei den Diskussionen um Reformen im Bildungswesen fordern die einen eine stärkere Orientierung an Kategorien des ökonomischen Nutzens, während die anderen eine stärkere Orientierung am „klassischen“ Bildungsideal verlangen, womit meist das neuhumanistische Bildungsverständnis Wilhelm von Humboldts gemeint sein dürfte, von dem jedoch in der Regel nur eine verschwommene Vorstellung vorhanden ist.

Humboldts Ideal war eine Gesellschaft, in der alle Menschen ein menschenwürdiges, selbstbestimmtes Leben führen können im Sinne fortschreitender individueller Selbstverwirklichung zum Wohle des Ganzen. Der Mensch soll sich nach Humboldt nicht an die Welt entäußern, sein Leben nicht von gesellschaftlichen Zwängen bestimmen lassen, nicht nur für Arbeit und Beruf leben als ein Rädchen im seelenlosen Getriebe der Wirtschaft. Sondern er soll wahrer Mensch werden, sich in dem erfassen, was er als Mensch ist, sich in seiner Menschheit darstellen. Das bedeutet, dass er sich selbst „bildet“, indem er die einzigartigen Möglichkeiten, die in ihm als Individuum angelegt sind, ausprägt und als Idee zur Entfaltung kommen lässt. Bildung bzw. Selbstbildung in diesem Sinn ist für Humboldt der höchste Zweck des menschlichen Lebens.¹⁶ Das Ideal der Menschheit ist die Gesamtheit aller individuellen entfalteten Ideen. Jede Idee ist einzigartig und unersetzbar. Jeder Mensch muss die Möglichkeit erhalten, sich selbst zu seiner Idee emporzusteigern, sich selbst zu einem konstitutiven Grundzug des Ideals der Menschheit zu machen. Verhinderung von Bildung ist nicht nur ein unmenschliches Verbrechen am Individuum, sondern ein nicht wieder gutzumachendes Vergehen gegen die Menschheit selbst.¹⁷ Als besonders hilfreich für den Bildungsprozess erachtete Humboldt die Beschäftigung mit der Antike, mit der Kunst und mit der Sprache.

Humboldts Bildungsverständnis wurde – insbesondere in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts – von soziologischer, erziehungswissenschaftlicher und theologischer Seite vielfach kritisiert. Von soziologischer Seite wurde darauf hingewiesen, dass das Bildungskonzept mit seinen egalitären Implikationen institutionell nie erfolgreich umgesetzt werden konnte, sondern vielmehr als bürgerlich-elitäres Bildungsideal die „Klassenunterschiede“ verstärkte. Außerdem unterstellte man dem Ansatz – ebenfalls im Gegensatz zur erklärten Intention Humboldts – eine Tendenz zum Rückzug in egoistische

¹⁶ Vgl. Clemens Menze, Grundzüge der Bildungsphilosophie Wilhelm von Humboldts, in: Ders., Bildung und Bildungswesen – Aufsätze zu ihrer Theorie und ihrer Geschichte, Hildesheim u.a. 1980, S. 1-23, hier S. 3ff.

¹⁷ Vgl. a.a.O., S. 6.

Innerlichkeit fern jeglicher Wahrnehmung der gesellschaftlichen Realität.¹⁸ Von erziehungswissenschaftlicher Seite wurde gegen das (missverstan-

// Seite 66 //

dene) humboldtsche Bildungskonzept eingewandt, es beabsichtige eine traditionalistische Erziehung zur Anpassung an gesellschaftliche Gegebenheiten. Infolgedessen wurde der Bildungsbegriff für einige Jahrzehnte (bis zu seiner Renaissance) aus der Erziehungswissenschaft verabschiedet. Von theologischer Seite (insbesondere von der Dialektischen Theologie) wurde problematisiert, dass Humboldts Bildungsmodell auf Selbstverwirklichung und Selbstvollendung des Individuums aus eigenen Kräften ziele und insofern die Sünde nicht ernst genug nehme.

Der Theologe Friedrich Schleiermacher entwickelte etwa zeitgleich zu Humboldt eine verwandte Bildungstheorie. Auch er ging davon aus, dass sich im Bildungsvorgang ein im Menschen angelegtes Humanum allmählich emporbildet und ausprägt und dass die in jedes Individuum hineingelegten Möglichkeiten durch Selbstbildung zur Entfaltung kommen können. Aber in seinem Ansatz spielt das Gottesverhältnis eine zentrale Rolle.¹⁹ Zur Selbstbildung bedarf es der Selbstbesinnung, in der sich der Mensch nach Schleiermacher als schlechthin abhängig, als bezogen auf Gott erkennt. Dieses unmittelbare Existentialverhältnis ist der Ursprungsort der Bildung als eines Prozesses der Individualitätsentfaltung in liebevoller Zuwendung zur Welt.²⁰ Bildung darf nicht in zweckorientierter Berufsausbildung aufgehen, sondern bezieht sich auf den ganzen Menschen, und damit besonders auch auf seinen Gottesbezug, der den Menschen als Menschen ausmacht.²¹ Außerdem trat Schleiermacher für eine strukturelle Begrenzung der staatlichen Zuständigkeit und stattdessen für eine Beteiligung vieler Institutionen im Bildungsbereich ein.

Theologisch kritisiert wird an Schleiermachers Ansatz mitunter, dass er – ähnlich wie Humboldt – ein zu optimistisches Menschenbild zugrunde legt. Widerstände, die der Mensch im Bildungsprozess niederringen muss, haben den Charakter einer Entwicklungshemmung, nicht den eines echten Gegensatzes. Der für christliche Menschenbilder konstitutive Aspekt der Korruption des Menschen wird nicht konsequent genug beschrieben. Ein Optimismus, wie

¹⁸ Vgl. Clemens Menze, Überlegungen zur Kritik am humanistischen Bildungsverständnis in unserer Zeit, in: Ders., Bildung und Bildungswesen – Aufsätze zu ihrer Theorie und ihrer Geschichte, Hildesheim u.a. 1980, S. 106-123, hier S. 106.

¹⁹ Vgl. Votum des theologischen Ausschusses, in: Joachim Ochel (Hg.), Bildung in evangelischer Verantwortung auf dem Hintergrund des Bildungsverständnisses von F. D. E. Schleiermacher – Eine Studie des Theologischen Ausschusses der Evangelischen Kirche der Union, Göttingen 2001, S. 13-56, hier S. 15.

²⁰ Vgl. a.a.O., S. 25ff.

²¹ Vgl. a.a.O., S. 38.42.

ihn Schleiermacher vertrat, dürfte den meisten heutigen Theologen insbesondere aufgrund der geschichtlichen Erfahrungen des zwanzigsten Jahrhundert verwehrt sein. Auch die für Schleiermacher selbstverständliche Annahme, dass der Mensch mit einer religiösen Anlage geboren wird, auf die hin er ansprechbar ist, nimmt die Sünde möglicherweise nicht ernst genug und ist zudem im gesellschaftlichen Bildungsdiskurs angesichts des Traditionsabbruchs nicht (mehr) konsensfähig.

Etwas, das wir von Schleiermachers fundamentalanthropologischer Bildungstheorie jedoch unbestritten lernen können und das für die heutige Bildungsdiskussion äußerst relevant ist, ist die Einsicht, dass man nur dann sinnvoll über Ziele von Bildung nachdenken kann, wenn man zuvor über das Wesen

// Seite 67 //

und die Bestimmung des Menschen nachgedacht hat. Insofern kann es ebenso wenig einen religiös bzw. weltanschaulich neutralen Bildungsbegriff geben wie eine religiös bzw. weltanschaulich neutrale Bildungspraxis. Es stellt sich also lediglich die Frage, welche religiösen bzw. weltanschaulichen Vorstellungen zugrunde gelegt werden. Vertreter von Kirche und Theologie werden sich diesbezüglich im gesellschaftlichen Bildungsdiskurs wohl schwerlich für andere Sichtweisen einsetzen als diejenigen, die sich ihnen als wahr erschlossen haben. Christliche Menschenbilder betonen in der Regel die Bestimmung des Menschen zur Gottebenbildlichkeit, d.h. zu einem Leben in Gemeinschaft und Beziehung zu Gott und seinen Mitmenschen. Bildungsprozesse müssten dann als Prozesse der Realisierung dieser Bestimmung beschrieben werden, wie es Wolfhart Pannenberg tut, indem er Bildung als „Werden der Gottebenbildlichkeit im Menschen“ definiert.²² In diesem Zusammenhang kann an den faktischen theologischen Ursprung des deutschen Begriffs „Bildung“ erinnert werden, der in biblischen Aussagen über die Gottebenbildlichkeit des Menschen (Gen 1,26ff.) und ihre Erneuerung in Christus (Kol 1,15ff.) wurzelt.

Bildung kann vor diesem Hintergrund ebenso wenig auf den Erwerb von Wissen wie auf ihre Schlüsselfunktion für Beschäftigung reduziert werden. Bildung hat aus christlicher Sicht etwas zu tun mit der Entwicklung der ganzen Person, mit religiöser, ethischer und sozialer Orientierung bzw. Mündigkeit und letztlich mit dem Glauben als daseinsbestimmendem Vertrauen, der als höchstes Bildungsgut geistgewirkt und unverfügbar ist.²³ In ihrer

²² Vgl. Wolfhart Pannenberg, Gottebenbildlichkeit und Bildung des Menschen, in: Ders., Grundfragen systematischer Theologie – Gesammelte Aufsätze, Bd. 2, Göttingen 1980, S. 207-225, hier S. 222.

²³ So betonte beispielsweise Martin Luther zu Recht, dass Erziehung keinen Glauben erzeugen kann, aber dennoch notwendig ist, damit das Evangelium verstanden werden kann. Vgl. Peter Müller, Ebenbild und

Denkschrift zum Thema Bildung mit dem Titel „Maße des Menschlichen“ von 2003 definiert die Evangelische Kirche in Deutschland Bildung entsprechend mehrdimensional als „Zusammenhang von Lernen, Wissen, Können, Wertbewusstsein, Haltungen (Einstellungen) und Handlungsfähigkeit im Horizont sinnstiftender Deutungen des Lebens.“²⁴ Reiner Preul versteht Bildung noch substanzieller als „gesteigerte und über sich selbst aufgeklärte Handlungsfähigkeit“, die „nicht ohne Gewissheit über Grund, Verfassung und Bestimmung des menschlichen Lebens“ möglich ist. „Somit ist jeder Bildungsprozess [...] im Kern ein religiöser Lernprozess“²⁵ und der Bildungsauftrag ist für das Christentum wesentlich.²⁶

Wie kann man vor dem Hintergrund eines solchen anspruchsvollen Bildungsbegriffs die Fragen nach dem Sinn und nach einer angemessenen Gestaltung von Universitäten beantworten? Das Ziel der Universitäten besteht darin, durch die Verbindung von Wissenschaft und Bildung einen Beitrag dazu zu leisten, dass Menschen ihre Bestimmung erreichen. Der Wissen-

// Seite 68 //

schaftsbegriff bezeichnet nach klassischen Definitionen (wie denen von Immanuel Kant oder Friedrich Wilhelm Schelling) Tätigkeiten, die der Wissensprüfung und -erweiterung dienen. Die Verbindung von Wissenschaft und Bildung wird (heute muss man wohl besser sagen: würde) u. a. dadurch ermöglicht, dass dem einzelnen der Freiraum gewährt wird, sich seinen individuellen Anlagen entsprechend mit den vielfältigen Gegenständen der Wissenschaft zu beschäftigen, dass Lehre sich nicht in der Vermittlung von Wissensbeständen erschöpft, sondern gemeinsames Forschen einschließt und dass sich die Wissenschaftler trotz ihrer Spezialisierung einen Sinn für das Ganze bewahren.

Die gegenwärtige Krise der Universitäten in Deutschland hat ihre Wurzeln hauptsächlich erstens im Bruch mit diesem traditionellen Ideal der Verbindung von Wissenschaft und Bildung, der in den sechziger Jahren erfolgte (zusammen mit weiteren bildungspolitischen Fehlentscheidungen, wie der Errichtung der Massenuniversität ohne entsprechende Mittelanpassung und der Nivellierung der Zulassungsbedingungen), und zweitens in (durch wirtschafts- und steuerpolitische Entscheidungen bedingten) leeren öffentlichen Kassen,

Bildungswesen – Theologische Erwägungen zur Bildungsdiskussion, in: Klaus Grünwald u.a. (Hgg.), Bildung als religiöse und ethische Orientierung, Hannover 2004, S. 31-55, hier S. 41.

²⁴ Maße des Menschlichen – Evangelische Perspektiven zur Bildung in der Wissens- und Lerngesellschaft, eine Denkschrift des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland, Gütersloh 2003, S. 66.

²⁵ Reiner Preul, Art. „Bildung IV. Religionsphilosophisch, dogmatisch, ethisch“, in: RGG, Bd. 1, 4. Auflage, Tübingen 1998, Sp. 1582-1584, hier Sp. 1583.

²⁶ Vgl. Reiner Preul, Bildung als religiöse und ethische Orientierung, in: Klaus Grünwald u.a. (Hgg.), Bildung als religiöse und ethische Orientierung, Hannover 2004, S. 187-195, hier S. 192ff.

verbunden mit Verwirrungen im Blick auf die Verhältnisbestimmung von Wissenschaft und Bildung auf der einen Seite und Wirtschaft auf der anderen Seite.

Diese Verwirrungen werden oftmals pejorativ als Ökonomisierung des Bildungssystems beschrieben und sie betreffen die Fragen danach, inwieweit sich Wissenschaft und Bildung volkswirtschaftlichen Nutzenerwägungen anzupassen haben, inwieweit die staatliche Finanzierung von Wissenschaft und Bildung von ökonomischen Kosten-Nutzen-Rechnungen abhängen soll, inwieweit die Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden und Denkweisen für eine Universitätsverwaltung angemessen ist und inwieweit sich der Charakter wissenschaftlicher Tätigkeit durch zunehmende Management-Aufgaben verändert.

Die Fragestellung, inwieweit sich Wissenschaft und Bildung volkswirtschaftlichen Nutzenerwägungen anzupassen haben, beinhaltet zum einen die Frage danach, ob das Erreichen der individuellen Bestimmung oder eine gut funktionierende Wirtschaft das übergeordnete Ziel wissenschaftlicher Tätigkeit und menschlicher Bildung darstellen soll, und zum anderen die Frage danach, welche Rolle eine gut funktionierende Wirtschaft für das Erreichen der individuellen Bestimmung spielt und umgekehrt. Die erste Frage ist aus theologischer Perspektive (aber auch aus jeder anderen, die Wirtschaft nicht als Selbstzweck begreift) eindeutig zu beantworten. Das übergeordnete Ziel von Wissenschaft und Bildung ist es, einen Beitrag dazu zu leisten, dass Menschen ihre Bestimmung erreichen. Ebenso ist es das übergeordnete Ziel der Wirtschaft, einen Beitrag dazu zu leisten, dass Menschen ihre Bestimmung erreichen.²⁷ Es handelt sich also um zwei gesellschaftliche Bereiche, die dem gleichen Ziel dienen, allerdings durch die Erfüllung unterschiedlicher Funk-

// Seite 69 //

tionen. Wissenschaft und Bildung leisten durch die Entfaltung menschlicher Potentiale und Entwicklungsprozesse im Kontext von Tätigkeiten, die der Wissensprüfung und -erweiterung dienen, einen Beitrag zu diesem Ziel. Die Wirtschaft leistet dadurch einen Beitrag zu diesem Ziel, dass sie den materiellen Lebensunterhalt der Menschen sichert.

Eine Wissenschaft, welche die Wirtschaft in der Erfüllung ihrer Funktion behindert, gerät angesichts des gemeinsamen Ziels ebenso in einen Selbstwiderspruch wie eine Wirtschaft, welche die Wissenschaft in der Erfüllung ihrer Funktion behindert. Die beiden Bereiche ergänzen sich vielmehr (und in Anlehnung an die Gesellschaftstheorie von Eilert Herms

²⁷ Vgl. Alexander Dietz, *Der homo oeconomicus – Theologische und wirtschaftsethische Perspektiven auf ein ökonomisches Modell*, Gütersloh 2005, S. 174.

könnte man hier auch noch die Bereiche Politik und Religion nennen²⁸⁾ und sie sind aufeinander angewiesen, da die Wirtschaft ohne Wissen und ohne gebildete Menschen ebenso wenig funktionieren kann wie die Wissenschaft ohne die Zuweisung von und den Umgang mit materiellen Ressourcen. Insofern befördern sie sich (bei auch nur minimal vernünftigen Rahmenbedingungen) indirekt gegenseitig, indem sie einfach ihre jeweiligen Aufgaben erfüllen. Am besten erfüllen sie ihre Aufgaben, wenn sie ihren Tätigkeiten die für den jeweiligen Bereich bewährten bzw. angemessenen Leitkategorien zugrundelegen. Die Leitkategorien für die Tätigkeit „Wissenschaft Betreiben“ sind andere als diejenigen für die Tätigkeit „Wirtschaften“. Die Tatsache, dass man jede menschliche Tätigkeit in ökonomischen Kategorien beschreiben kann, ist kein Beleg dafür, dass die Beschreibung in ökonomischen Kategorien tatsächlich die angemessenste Art der Beschreibung jeder menschlichen Tätigkeit ist oder dass jede menschliche Tätigkeit nach ökonomischen Leitkategorien betrieben werden sollte. Eine solche Sicht muss vielmehr mit Herms als „ökonomischer Fehlschluss“ bezeichnet werden.²⁹

Zwischen den Forderungen, die von einzelnen Vertretern „der Wirtschaft“ an die Universitäten im Blick auf die Gestaltung ihrer Tätigkeit gestellt werden und dem, was im Blick auf die Leitkategorien von Wissenschaft und Bildung angemessen erscheint, muss kein Widerspruch bestehen. Aber dort, wo ein unüberwindlicher Widerspruch besteht, müssen – im Blick auf die bestmögliche Erfüllung der spezifischen Aufgabe des Wissenschaftsbereichs – die bereichseigenen Leitkategorien Vorrang haben. Verbreitete Forderungen an die Universität im Blick auf volkswirtschaftliche Nutzenerwägungen sind erstens eine stärkere Orientierung an der praktischen Vorbereitung auf den Beruf (durch Vereinheitlichung der Lehrinhalte, effizientere Vermittlung und stärkeren Praxisbezug), zweitens eine Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen (durch Qualitätssicherung und internationale Vereinheitlichung) und drittens eine Ressourcenkonzentration auf Wissenschaftsdisziplinen und Forschungsbereiche, die so zeitnah und direkt wie möglich zur Realisierung ökonomischer Gewinne beitragen.

// Seite 70 //

Eine Orientierung an der ersten Forderung befördert Verschulungs- und Bürokratisierungstendenzen. Die damit verbundene Einschränkung der wissenschaftlichen

²⁸ Vgl. Eilert Herms, Kirche in der Zeit, in: Ders. (Hg.), Kirche für die Welt – Lage und Aufgabe der evangelischen Kirchen im vereinigten Deutschland, Tübingen 1995, S. 213-317, hier S. 234ff.

²⁹ Eilert Herms, Religion und Wirtschaft – Eine Verhältnisbestimmung aus der Perspektive reformatorischer Theologie, in: Arnulf Scheliha u.a. (Hgg.), Das protestantische Prinzip – Historische und systematische Studien zum Protestantismusbegriff, Stuttgart u.a. 1998, S. 269-298, hier S. 276.

Freiheit, Kreativität und Forschungsmöglichkeiten für Dozenten und Studierende steht im Gegensatz zur Aufgabe von Wissenschaft und Bildung und führt konsequenterweise zur Absenkung des Niveaus der Universität auf dasjenige der Fachhochschule und schließlich der Berufsschule. Auf der anderen Seite besteht jedoch in der Anregung zur Auseinandersetzung mit Möglichkeiten besserer didaktischer Vermittlung sowie einer besseren Verzahnung von weniger und stärker praxisbezogenen Inhalten auch eine positive Chance für die Beförderung von Wissenschaft und Bildung. Die zweite Forderung wird derzeit im sogenannten Bologna-Prozess umgesetzt. Während viele Universitäten in vorseilendem Gehorsam ohne Notwendigkeit ihre Studien- und Prüfungspläne geändert und damit einen unumkehrbaren Prozess eingeleitet haben, ohne sich zuvor in angemessenem Umfang mit den problematischen Aspekten auseinandergesetzt zu haben, sind andere Einrichtungen und Wissenschaftler nicht bereit, Chancen des Prozesses zu sehen und zu nutzen, die in der Verabschiedung überkommener und der Ermöglichung benötigter neuer Formen (ein gutes Beispiel ist der geplante neue PhD-Studiengang „Diakoniewissenschaft“ an der Kirchlichen Hochschule Bethel) bestehen.

Die dritte Forderung leitet über zu der Frage, inwieweit die staatliche Finanzierung von Wissenschaft und Bildung von ökonomischen Kosten-Nutzen-Rechnungen abhängen soll. Als die Hamburger Hochschulpolitik im Jahr 2004 auf der Grundlage einer Orientierung am prognostizierten Absolventenbedarf des „Wirtschaftsstandorts Hamburg“ eine Halbierung der Stellen in den Geisteswissenschaften beschloss, reagierte der amerikanische Philosoph Richard Rorty mit einer Stellungnahme, die in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung veröffentlicht wurde. Der Titel dieser Stellungnahme lautet: „Wissen deutsche Politiker, wozu Universitäten da sind?“ Rorty verleiht seinem Unverständnis darüber Ausdruck, wie eine Universität sich einen solchen Eingriff in ihre Selbstbestimmung gefallen lassen könne. Er weist auf die zerstörerischen Folgen solcher Entscheidungen für die deutsche Forschungs- und Bildungslandschaft hin und ist verwundert, dass solche Maßnahmen, die seines Erachtens von keiner amerikanischen Universität auch nur in Erwägung gezogen würden, in einem Land vollzogen werden, das einmal als weltweites Vorbild für die Gestaltung von Universitäten galt.³⁰

Die Forderung nach einer Ressourcenkonzentration auf Wissenschaftsdisziplinen und Forschungsbereiche, die so zeitnah und direkt wie möglich zur Realisierung ökonomischer Gewinne beitragen, überträgt ökonomische Leitkategorien – ungeachtet ihres (in diesem Fall) offensichtlichen Widerspruchs zu Leitkategorien von Wissenschaft und Bildung und somit

³⁰ Vgl. Richard Rorty, „Wissen deutsche Politiker, wozu Universitäten da sind?“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 31.08.2004.

unzulässigerweise – auf die Hochschulpolitik. Das führt zu einer Marginalisierung von Grundlagenforschung und Geisteswissenschaften, die Folgen für Wissen-

// Seite 71 //

schaft und Bildung sind verheerend. Die Finanzierung so genannter öffentlicher Güter (also nichtmarktfähiger Kollektivgüter) ist eine der Hauptaufgaben des Staates. Zu diesen Gütern gehören weite Teile des Wissenschafts- und Bildungssystems, und zwar genau diejenigen Bereiche, die nicht oder kaum zur Realisierung ökonomischer Gewinne beitragen, wie beispielsweise an der Universität die Grundlagenforschung und die Geisteswissenschaften. Insofern handelt es sich um ein fundamentales Missverständnis, wenn die staatliche Finanzierung solcher Bereiche als Vorfinanzierung betrachtet wird, und man dieser Logik entsprechend nur noch in Bereiche investiert, die das Geld „wieder einspielen“. Analog zu weiteren vergleichbaren sozialpolitischen Entwicklungen ist zu fragen, inwieweit man Mittelkürzungen unter dem Deckmantel der Schlagworte Eigenverantwortung oder Autonomie hinnimmt und inwieweit man (angesichts eines stetig wachsenden Bruttoinlandsprodukts) glaubt, dass es tatsächlich keine (steuer- und finanzpolitischen) Alternativen dazu geben soll, dass aus öffentlichen Geldern zukünftig nur noch eine unzureichende Grundversorgung (auch im Bildungsbereich) finanziert werden kann und damit die gesellschaftliche Spaltung vorangetrieben wird.

Die Fragestellung, inwieweit die Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden und Denkweisen für eine Universitätsverwaltung angemessen ist, ist meines Erachtens die am wenigsten problematische der hier verhandelten. Es wurde bereits festgehalten, dass die Leitkategorien für die Tätigkeit „Wissenschaft Betreiben“ andere sind als diejenigen für die Tätigkeit „Wirtschaften“. Das schließt nicht aus, dass in einer Institution, deren primäre Aufgabe im Bereich „Wissenschaft betreiben“ liegt, auch kleinere Abteilungen vorhanden sein können, deren Aufgabe im Bereich „Wirtschaften“ liegt bzw. dass in einer Institution, deren primäre Aufgabe im Bereich „Wirtschaften“ liegt, auch kleinere Abteilungen vorhanden sein können, deren Aufgabe im Bereich „Wissenschaft betreiben“ liegt. Den Tätigkeiten in diesen Unterabteilungen sind dann die dem jeweiligen Bereich angemessenen Leitkategorien zugrunde zu legen, allerdings modifiziert, sofern das nötig ist, um die Hauptaufgabe der Institution nicht zu beeinträchtigen und die Beförderung dieser Hauptaufgabe als übergeordnetes Ziel der Abteilung stets im Blick zu behalten.

Das heißt konkret, dass die kreative Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden in einer Universitätsverwaltung prinzipiell angemessen und wünschenswert ist. Allerdings besteht die

Gefahr, dass die Verwaltungsmitarbeiter, da sie mit den gleichen Methoden arbeiten wie Mitarbeiter eines Wirtschaftsunternehmens, dem Missverständnis erliegen, ihre Tätigkeit würde auch dem gleichen Ziel dienen wie die Tätigkeit von Mitarbeitern eines Wirtschaftsunternehmens, nämlich Gewinn zu erwirtschaften. Ein solches Missverständnis führt zu unangemessenen Situationswahrnehmungen und Verhaltensweisen, z.B. dass Mittelzuweisungen vom Potential der Mittelempfänger abhängig gemacht werden, Drittmittel einzuwerben, oder dass Beaufsichtigungs-, Kontroll- und Sanktionsmechanismen im Blick auf Wissenschaftler eingeführt werden, bei denen betriebswirtschaftliche Rentabilitätskriterien

// Seite 72 //

auf Forschungs- und Bildungsprozesse angewendet werden, so als könne man Wissenschaft und Bildung produzieren wie Wirtschaftsgüter. Einem solchen Missverständnis ist daher entgegenzuwirken. Es sollte jedem Verwaltungsmitarbeiter stets bewusst sein, dass alles, was er tut, nur dann einen Sinn hat, wenn es dazu beiträgt dass die Universität ihr Ziel besser verwirklichen kann, das darin besteht, durch die Verbindung von Wissenschaft und Bildung einen Beitrag dazu zu leisten, dass Menschen ihre Bestimmung erreichen. Insofern sind alle betriebswirtschaftlichen Methoden entweder in diesen Kontext zu stellen oder, sofern einzelne Methoden mit diesem Kontext nicht vereinbar sein sollten, nicht anzuwenden. Denn nicht alles, was sich in der Führung eines Wirtschaftsunternehmens bewährt hat, muss automatisch brauchbar für die Gestaltung einer Universität sein.

Das soeben beschriebene Missverständnis spielt auch eine Rolle bei der Fragestellung, inwieweit sich der Charakter wissenschaftlicher Tätigkeit durch zunehmende Management-Aufgaben verändert. Die Forderung, dass Wissenschaftler verstärkt Management-Kompetenzen erwerben und diese anwenden sollen, wird von manchen damit begründet, dass immer weniger Geld zur Verfügung gestellt werden könne und diese Entwicklung vom Wissenschaftler dadurch ausgeglichen werden müsse, dass er es durch die Anwendung von Management-Techniken schaffe, seine Abläufe so zu optimieren, dass er mit weniger Mitteln ebenso gute oder bessere Ergebnisse erziele. Außerdem müsse er lernen, wie er sich das Geld, das er benötigt, auf andere Weise (Drittmittel, Vermarktung) beschaffe. Andere begründen die Forderung damit, dass bestimmte Management-Aufgaben von jedem Wissenschaftler erledigt werden müssten (Zeitplanung, Mitarbeiterbetreuung usw.) und es dem Ziel der Wissenschaft und der Aufgabe der Universität dienlich sei, wenn der Wissenschaftler diese unvermeidbaren Management-Aufgaben durch die Anwendung von Management-Techniken möglichst

effizient erledige, da dann mehr Zeit und Geld für die eigentliche wissenschaftliche Tätigkeit zur Verfügung stünden.

Dem ersten Begründungsmuster sollte man entschieden widersprechen, da es auf Missverständnissen bezüglich der Leitkategorien wissenschaftlicher Tätigkeit, bezüglich des Zieles der Institution Universität sowie bezüglich staatlicher Aufgaben basiert. Dem zweiten Begründungsmuster sollte man demgegenüber meines Erachtens zustimmen. Argumentationen in diesem Zusammenhang sind sorgfältig daraufhin zu befragen, welches Begründungsmuster mit seinen jeweiligen Implikationen zugrunde liegt. Nach dem zweiten Begründungsmuster bleibt der Wissenschaftler ein Wissenschaftler, der gezielt Management-Methoden dort anwendet, wo es sinnvoll ist. Folgt man dem ersten Begründungsmuster, dann wird der Wissenschaftler zum Manager, ökonomische Kategorien werden zu den Leitkategorien seiner gesamten Tätigkeit, deren Charakter sich dadurch grundlegend verändert. Der Manager handelt zielgerichtet auf ein vorher bestimmtes Ergebnis hin und denkt ständig darüber nach, wie sich mit seinen „Produkten“ Geld verdienen lässt. Der Wissenschaftler ist gespannt auf das Ergebnis seiner Forschung,

// Seite 73 //

und die Qualität eines Forschungsgegenstands hängt für ihn von anderen als ökonomischen Kriterien ab. Ebenso wie die ökonomischen Ziele eines Wirtschaftsunternehmens voraussichtlich darunter leiden werden, wenn andere als ökonomische Leitkategorien zugrunde gelegt werden, werden auch die wissenschaftlichen Ziele eines Forschers voraussichtlich darunter leiden, wenn andere als wissenschaftliche Leitkategorien zugrunde gelegt werden.

Tragisch ist es, wenn Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass dem Wissenschaftler nichts anderes mehr übrig bleibt, als zum Manager zu werden, der seine Zeit nur noch mit der Formulierung von Drittmittelanträgen und der Arbeit an Strategien zum Erhalt seines Lehrstuhls verbringt. An der Theologischen Fakultät einer Universität in Baden-Württemberg muss ab sofort jeder Lehrstuhl auf Grund einer „Zielvereinbarung“ mit dem Rektorat jährlich 100.000 Euro an Drittmitteln einwerben, sonst fällt jeweils eine Assistentenstelle weg. Selbst wenn man als Wissenschaftler zukünftig nur noch dann zu einem Thema forschen würde, wenn es dazu eine gut dotierte Ausschreibung gibt (was nicht erstrebenswert wäre), ist eine solche Zielvereinbarung für Geisteswissenschaftler kaum erfüllbar. Die EU-Förderung verfolgt das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit Europas zu steigern, die Baden-Württembergische Landesförderung verfolgt das Ziel, Zukunftstechnologien nach vorne zu bringen. Viel Geld

für theologische Forschung wird dort kaum abfallen. Auch in den Richtlinien, nach denen die Deutsche Forschungsgemeinschaft Fördermittel zuweist, kommt eine Auseinandersetzung mit dem Wahrheitsanspruch des Christentums als Kern der theologischen Forschung nicht vor. Es ist also recht klar, was das Ergebnis solcher „Zielvereinbarungen“ sein wird.

4. Fazit

Im Kontext eines wachsenden Einflusses ökonomischer Denkkategorien auf viele Gesellschaftsbereiche werden zunehmend auch die Forderungen erhoben, dass sich wissenschaftliche Arbeit stärker an ihrem ökonomischen Nutzen messen lassen müsste und dass Wissenschaftler verstärkt Management-Kompetenzen erwerben und anwenden sollten. Diese Forderungen sind nüchtern auf ihre Sachgemäßheit hin zu prüfen – jenseits einer Ideologie des Ökonomismus oder einer Ideologie der Ökonomiefeindlichkeit.

Von Schleiermacher können wir lernen – und daran sollte die Theologie erinnern –, dass der Bildungsbegriff sich nicht von ökonomischem Nützlichkeitsdenken vereinnahmen lassen darf und dass man nicht von Bildung sprechen kann, ohne vom Wesen und von der Bestimmung des Menschen zu sprechen. Das Ziel der Universitäten besteht darin, durch die Verbindung von Wissenschaft und Bildung einen Beitrag dazu zu leisten, dass Menschen ihre Bestimmung erreichen. Da die Wirtschaft das gleiche übergeordnete Ziel wie die Wissenschaft besitzt, ergänzen sich diese im Idealfall, indem sie ihre un-

// Seite 74 //

terschiedlichen Funktionen erfüllen auf der Grundlage der ihnen jeweils angemessenen Leitkategorien.

Diese Kategorien müssen nicht im Widerspruch zueinander stehen, aber dort, wo sie es tun, müssen die bereichseigenen Kategorien Vorrang haben. Insofern sind bestimmte einseitig ökonomisch begründete Forderungen an die Ausrichtung der Wissenschaft und an die Finanzierungspraxis von Wissenschaft zurückzuweisen (die zu einer Marginalisierung von Grundlagenforschung und Geisteswissenschaften führen), ohne dass man „das Kind mit Bade ausschüttet“ und Chancen übersieht, die in manchen Anregungen stecken. Dort, wo Managementaufgaben zu erledigen sind, sei es in der Universitätsverwaltung oder am Lehrstuhl, sind Managementkompetenzen wünschenswert. Der Verwaltungsmitarbeiter darf jedoch nicht vergessen, dass das Ziel seines Managements die Beförderung der Wissenschaft und nicht die Erwirtschaftung ökonomischen Gewinns darstellt, und der Wissenschaftler muß in erster Linie Wissenschaftler bleiben (dürfen).

Wenn es nicht gelingt, politischen Entscheidungsträgern und einer breiten Öffentlichkeit verständlich zu machen, was Wissenschaft und Bildung bedeuten³¹ und wie ihr Verhältnis zu Ökonomie und Management angemessen bestimmt werden kann, sind nicht nur die Geisteswissenschaften an den Universitäten, sondern möglicherweise langfristig die gesamte Gesellschaft, wie wir sie kennen, in ihrem Bestand gefährdet. Dies wäre aus theologischer Sicht deswegen tragisch, weil es die Rahmenbedingungen dafür verschlechtern würde, dass Menschen ihre Bestimmung erreichen.

³¹ Dafür brauchen wir, wie Reiner Preul zu Recht betont, einen formelhaft zugespitzten, verständlichen Bildungsbegriff, den wir – auch mit Hilfe der Medien – in den öffentlichen Diskurs tragen müssen. Vgl. Reiner Preul, Bildung als religiöse und ethische Orientierung, in: Klaus Grünwald u.a. (Hgg.), Bildung als religiöse und ethische Orientierung, Hannover 2004, S. 187-195, hier S. 187.194.