

Der Manager als Diener

Das moderne Wissensmanagement soll Hochschullehrer von der Bürokratie erlösen. Warum wächst trotzdem die Klage über die überbordende Verwaltung?

In einer Allensbach-Umfrage im Auftrag der Deutschen Forschungsgemeinschaft klagen fünfzig Prozent der befragten Professoren über die Zunahme der Lehrbelastung auf Kosten der Forschungszeit. 57 Prozent fordern, dass die Hochschulen unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten besser organisiert werden müssten.

Man hat das so oder ähnlich schon oft gehört. Bemerkenswert ist allerdings, dass diese Allensbach-Umfrage vor fünfzig Jahren durchgeführt wurde. Hat sich seit dem Wintersemester 1976 an unseren Universitäten nichts verändert? Nach einer Wiederholung der Befragung im Oktober letzten Jahres staunte man bei Allensbach, wie sich die Antworten von 1976 und 2016 glichen. Zwar sei die professorale Klage über die Lehrbelastung deutlich zurückgegangen (vermutlich weil man diese Last mittlerweile auf den befristet beschäftigten Mittelbau abgewälzt hat), doch die Forschung habe davon nicht profitiert, schrieb der Projektleiter Thomas Petersen kürzlich in der Zeitschrift „Forschung & Lehre“: 1976 gaben die Professoren an, 23 Prozent ihrer Zeit der Forschung widmen zu können, heute seien es 22 Prozent.

Bemerkenswert ist jedoch, dass nach den Worten der Professoren nichts so zugenommen habe, wie der Aufwand der sogenannten akademischen Selbstverwaltung, die heute gemeinsam mit dem Antragswesen 41 Prozent der Arbeitszeit verschlingt. Vor fünfzig Jahren waren es nur 28 Prozent. Besonders erhellend ist, dass schon 1976 mehr als ein Drittel der Befragten den „hemmenden Einfluss der Hochschulverwaltung auf die eigene Arbeit“ beklagte. Heute ist diese Quote gar auf 47 Prozent gestiegen. Ernüchternd ist dies, weil die Hochschulen im Unterschied zu 1976 heute über ein angeblich hochprofessionelles Wissensmanagement verfügen, das ihrem akademischen Personal solche Hemmnisse eigentlich abnehmen sollte. Schafft das Wissensmanagement erst die Probleme, die es lösen soll?

Unbestreitbar hat eine Akademisierung der Hochschulverwaltungen stattgefunden. Unterhalb des gehobenen Dienstes finden sich kaum noch Stellen für universitäre Beschäftigte. Für das „Zentrum für Wissensmanagement“, das 2002 in Speyer als Selbsthilforganisation der deutschen Wissenschaft gegründet wurde, beweist sich der Bedarf der Wissenschaft an Management an Projekten wie der Fusionierung von Fakultäten, der Optimierung der Personalverwaltung oder der Zusammenführung außeruniversitärer Forschungseinrichtungen. Die entsprechenden Fortbildungsmaßnahmen werden gleich mit angeboten, schließlich mangelte es dem Beruf des Wissenschaftsmanagers immer noch an systematischer Talententwicklung.

Doch welches System soll in diesem verwirrend vielfältigen Aufgabenspektrum liegen? Was verbindet Forschungsförderung, Studienmanagement, Hochschulkommunikation und Marketing, Hochschulbau und Campuserweiterung, Personalentwicklung, Karriereentwicklung und Gesundheitsmanagement? Wissenschaft jedenfalls nicht. Auch in einer Studie in der jüngsten Ausgabe der „Beiträge zur Hochschulforschung“ über die Selbstbeschreibungen deutscher Universitätspräsidenten fällt es dem Autor schwer, der geäußerten Vielfalt dieses Amtes gerecht zu werden. Bernd Kleimann fand Begriffe wie Pate, Kümmerer, Mediator, Dirigent, Politiker; selbstverständlich auch den Reformator, aber nicht zu vergessen den Reformbremser. Selbst als Arzt und Gärtner beschrieb sich manche Magnifizenz.

Die Notwendigkeit von Wissensmanagement wird gemeinhin mit den Fortschritten der Digitalisierung und Globalisierung begründet. Bei der 12. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung im März stand das

Thema „Digitalisierung der Hochschulen“ darum auch im Zentrum. Hier versprach man sich die Entlastung der Dozenten, die Verringerung des Verwaltungsaufwands in der Lehre und ganz allgemein die Verbesserung der globalen Wettbewerbssituation der Hochschulen unter anderem von der Einführung von Campus-Management-Systemen. Keine Universität könne es sich mehr leisten, auf eine Internationalisierungsstrategie zu verzichten. Der Soziologe Rudolf Stichweh sieht den Wandel der Hochschule von einer „lokalen europäischen Organisation zu einer nach wie vor lokalen Weltorganisation“ mit der Schwierigkeit behaftet, Lokalität und Globalität in den Prozessen ein und derselben Organisation zu verbinden.

Das ist fraglos eine große Herausforderung. Doch reagiert das Hochschulsystem nicht eher auf Entwicklungen, die es selbst beschleunigt hat? In seinem Versuch, Gestaltungskompetenz in Form von „Diversitäts-Management“ zu beanspruchen, wirkt das Wissensmanagement eher wie ein Opfer seiner eigenen Visionen. Vor wenigen Wochen erst beklagte die Hochschulrektorenkonferenz (HRK), dass immer noch nicht alle (!) 2,8 Millionen deutschen Studenten ins Ausland gingen. Die Aufgabe der Hochschulen, alle Studenten auf die globalisierte Welt bestmöglich vorzubereiten, verlange auch die inhaltliche Internationalisierung der Curricula, so die HRK in ihrer Empfehlung.

Früher, also in den dunklen Jahren vor Bologna, studierte man einfach ein Fach, heute dagegen soll ein Studium die „adäquate Wahrnehmung eines verantwortungsbewussten Weltbürgertums“ vermitteln. Für die HRK ist nämlich ohne eine im Ausland erworbene „interkulturelle Kompetenz“ die Teilhabe an einer demokratischen Gesellschaft schlicht „nicht vorstellbar“. Es ist aber durchaus vorstellbar, dass sich die Hochschulen mit einem solchen Bildungsauftrag erst die Diversität einhandeln, zu deren Bewältigung sie dann wohl mindestens eine Stabsstelle für Weltbürgertum-Management einrichten müssen. Selbstredend bietet die HRK hierfür auch ein „Audit und Re-Audit Internationalisierung“ an.

Jürgen Fohrmann, der ehemalige Rektor der Universität Bonn, kritisierte im „Mercur“ den Wandel der deutschen Hochschule zu einer „potenzierenden Institution“, deren Strukturen einzig zum Zweck der Maximierung der humanen wie finanziellen Ressourcenallokation optimiert werden sollen. Diesem „Optimierungszirkel“ würden Strukturen und Programme in hoher Frequenz angepasst. Als Erfolg gelte nur noch, was sich durch Kennzahlen nachweisen lasse. Der Umbau des Hochschulsystems „von einer strukturell auf Intellektualität zielenden Einrichtung in einen systematisch auf Output ausgerichteten Lehrkosmos“ zeigt laut Fohrmann die bekannten Effekte: das Anwachsen konsekutiver Prüfungen, eine hypertrophe Studien- und Prüfungsorganisation, und eine zunehmende Heterogenität der studentischen Gruppen sowie ihrer Fähigkeiten und Motivationen.

Dass es sich hierbei letztlich um Belastungen des Lehrkörpers handelt, die man eben nicht ins Präsidialamt oder Rektorat abschieben kann, spricht für den Verdacht, dass Wissensmanagement inzwischen vor allem das Selbstmanagement von Wissenschaftlern ist, die nur noch Teilzeit-Wissenschaftler sind. In der Allensbach-Umfrage aus dem vergangenen Jahr stimmten 79 Prozent der befragten Hochschullehrer dem Satz zu: „Zur Forschung gehört auch schöpferische Muße. Die fehlt.“ Fünfzehn Prozent sagten, man erforsche lieber keine neuen Sachverhalte mehr, aus Sorge, dass man die Ergebnisse nicht publizieren könne. Und zehn Prozent sagten, dass ethische Richtlinien oder die Political Correctness verhinderten, bestimmte Forschungsfragen anzugehen.

Wissensmanagement ist im strengen Sinne nicht das Management von Wissenschaft, sondern nur das betriebswirtschaftliche Management der organisatorischen Umwelten von Wissenschaft, deren Kompetenz nach dem Soziologen Dirk Baecker „in der jederzeitigen Kompetenz der Diagnose von Suboptimalität“ besteht. Wissensmanagement sollte auch dort bleiben, also außerhalb der Wissenschaft, anstatt an die Wissenschaftler zu appellieren, sich gleich selbst als Unternehmer zu begreifen. Das Management müsse im richtigen Verhältnis zur „Autonomie der wissenschaftlichen Arbeit“ stehen, so Baecker. Nennen wir es am besten ein dieendes. GERALD WAGNER

aus, dass Menschen gezielte Falschmeldungen in sozialen Netzwerken aufgrund der hohen Informationsdichte nur schwer als solche identifizieren können. „Die zutreffenden Meldungen sind hier nur selten die beliebtesten“, sagte Ko-Autor Diego Oliveira. Die Verfasser plädieren daher dafür, die Zahl der unechten Profile in sozialen Netzwerken zu reduzieren. AFP



Heiratsfähig: lesbisches Paar vor dem Standesamt

Foto Picture Alliance

Die Anthropologin Erdmute Alber und der Historiker Simon Teuscher im Gespräch

Wer mit wem ist nicht die einzige Frage

Ein Interview über blinde Flecken in der Debatte über die Ehe für alle

Es ist noch nicht lange her, da galt die Ehe als eine spießige und einengende Lebensform. Jetzt kämpfen die Menschen darum, heiraten zu dürfen. Was geschieht da?

ERDMUTE ALBER: In der Tat: Vor dreißig Jahren hielten viele Menschen die Abschaffung der Ehe oder zumindest die Loslösung von Kinder- und Elternrechten aus dem Korsett der Ehe für ein fortschrittliches Projekt. Die derzeitigen Entwicklungen sind allerdings widersprüchlich. Auf der einen Seite gibt es Liberalisierungstendenzen: Mit dem neuen Kindschaftsrecht spielt es keine Rolle mehr, ob Kinder in- oder außerhalb von Ehen geboren werden. Auch wurden nie so viele Ehen geschieden wie heute. Doch andererseits scheint die Ehe für viele Menschen so wichtig zu sein, dass auch Paare, die bislang von der Heirat ausgeschlossen waren, sie eingefordert haben. Mit dem neuen Gesetz haben sie ihr Ziel erreicht.

Gibt es in der Geschichte oder in anderen Gesellschaften Vorbilder für eine Ehe für alle?

SIMON TEUSCHER: Historisch war die christliche Ehe in Europa, die vom elften Jahrhundert an intensiv reguliert wurde, schon eine Erzungenschaft, wenn auch mit Schattenseiten: Sie sollte allen heterosexuellen Paaren offenstehen. Das Management müsse im richtigen Verhältnis zur „Autonomie der wissenschaftlichen Arbeit“ stehen, so Baecker. Nennen wir es am besten ein dieendes. GERALD WAGNER

Wie verhält sich das Gesetz zur internationalen Situation?

ALBER: Aktuell werden weltweit Familienrechte reformiert. Da gibt es eher den Trend, Ehemöglichkeiten zu verrin-

gern, etwa durch das Verbot der Vielehe, das in immer mehr Staaten durchgesetzt wird. Häufig führt das dazu, dass polygame Beziehungen bestehen bleiben, aber nur ein Teil von ihnen unter den Schutz der Ehe gestellt wird. Andererseits ist in einigen Ländern Lateinamerikas die Vielehe gerade eingeführt worden. Vor zwei Wochen haben in Kolumbien drei Männer den Bund der Ehe geschlossen. Im südlichen Afrika sind heute weniger als zwanzig Prozent der Bevölkerung verheiratet, einfach weil Heiraten zu teuer ist. Verheiratet zu sein wird hier zu einer Prestigeangelegenheit.

Ist das der nächste logische Schritt: die Vielehe?

TEUSCHER: Zu fragen, wer mit wem und wie vielen ist meiner Meinung nach gar nicht das Wichtigste. Wir begegnen oft der Meinung, früher habe die Ehe eine ökonomische Funktion gehabt, heute gehe es um nichts als Liebe. Das unterlegt die immer noch immense ökonomische Bedeutung der Ehe, für den Einzelnen und für die Gesellschaft. Mit der Zementierung der Institution Ehe wird unter anderem festgeschrieben, dass in unserer Gesellschaft Eigentum und Besitz, auch da wo sie gigantische Dimensionen annehmen, weitgehend unbehelligt durch die Öffentlichkeit innerverwandtschaftlich weitergegeben werden dürfen. Über das Ehegüter- und Erbrecht trägt die Ehe zur Ungleichheit der Vermögen und Chancen bei. Zugleich fallen rasch zunehmende Pflegeaufgaben an, von denen wir nicht wissen, wie wir sie finanzieren sollen. Ehepartner, die auf Lohnarbeit verzichten, um sich um Kinder zu kümmern und Angehörige zu pflegen, sind heute schlecht abgesichert, auch weil immer mehr Ehen geschieden werden. Die Ehe für alle als emanzipatives Projekt zu deklarieren verschleierte, dass wir vor großen Problemen der Verteilung der wachsenden Betreuungskosten in unserer Gesellschaft stehen. Im neunzehnten Jahrhundert mag die

Ehe eine Antwort auf solche Probleme gewesen sein, heute klappt das nicht mehr. Wir reden zu wenig über die politischen Dimensionen, welche die Verwandtschaft nach wie vor aufweist.

Worin besteht diese politische Dimension in Deutschland?

ALBER: Nirgendwo sonst auf der Welt werden Ehen stärker steuerlich und bei den Renten privilegiert als in Deutschland. Letzten Endes geht es darum, welche Kosten und Lasten privat aufgewendet werden und welche man auf die Gemeinschaft abwälzen kann. Während weite Teile der scheidungsbedingten Kosten – hier ist vor allem die Verarmung geschiedener Ehepartner mit Kindern gemeint – auf die Allgemeinheit abgewälzt werden, verbleibt weiterhin, und, mit der Ehe für alle generalisiert, die Vermögenstransmission privat. Zudem hängen an der Ehe auch Fragen des Aufenthaltsrechts. Die Ehe ist ein wichtiges Eingangsticket in die reichen Länder. Und an der Ehe hängt nach wie vor der Zugang zur Adoption und den modernen Reproduktionstechnologien. Die Forderung, heiraten zu dürfen, ist eine Forderung nach Anerkennung, aber auch eine Forderung nach Teilhabe. Wir sollten weniger diskutieren, wer einander heiraten darf, sondern darüber, welche Rechte mit der Heirat verbunden sein sollen.

Freuen Sie sich über die Ehe für alle?

TEUSCHER: Ich freue mich sehr. Darauf haben viele sehlich gewartet. Als Wissenschaftler sprechen wir viel über gesellschaftliche und politische Auswirkungen. Darüber sollten wir nicht vergessen, dass unzählige Menschen Leid erfahren, weil ihnen Tore verschlossen blieben, die sich jetzt öffnen.

Das Gespräch führte **Manuela Lenzen**.

Die Sozialanthropologin **Erdmute Alber** und der Historiker **Simon Teuscher** leiten eine Forschungsgruppe zum Thema „Verwandtschaft und Politik“ am Zentrum für interdisziplinäre Forschung der Universität Bielefeld.

Ethik und Geschlecht

Israels Universitäten geraten doppelt unter Druck

In Israel sehen sich derzeit nicht nur Künstler mit Einschränkungen ihrer Freiheiten konfrontiert. Auch die Hochschulen des Landes geraten zunehmend unter Druck von Seiten der rechtsgerichteten israelischen Regierung. Treibende Kraft ist Bildungsminister Naphtali Bennett von der nationalreligiösen Siedler-Partei „Das Jüdische Heim“, der kraft seines Amtes auch Vorsitzender des israelischen Hochschulrats ist. Letzterer unterstützt die Regierung in ihrem Bestreben, ultraorthodoxe Israelis, die oft von Sozialhilfe leben, besser in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Eine bessere Ausbildung soll ihre Chancen erhöhen, qualifizierte Stellen zu finden, was die Staatskasse langfristig entlasten würde.

Die Umsetzung des an sich konstruktiven Plans ist allerdings mit Schwierigkeiten behaftet. Die Frommen, die sich in ihren Lebensräumen – und dort, wo dies in der Öffentlichkeit möglich ist – strikt an die Geschlechtertrennung halten, erwarten, dass diese auch beim Studium gewährleistet ist. Seit 2011 kommt die Regierung diesem Wunsch entgegen, indem sie kleinere Hochschulen und einige Universitäten ermuntert, spezielle Studiengänge für Ultraorthodoxe an Außenstellen anzubieten, wo sie geschlechtergetrennt unter sich bleiben.

Schon dieses Arrangement sorgte für Kritik im Land, weil die vom Hochschulrat lediglich für die Unterrichtsräume genehmigte Geschlechtertrennung in der Praxis bald auch auf andere Räumlichkeiten wie Bibliotheken und Cafeterien ausgedehnt wurde. Eine Gruppe israelischer Professoren, die um die akademische Freiheit und den mit ihr verbundenen Gleichberechtigungsgrundsatz besorgt sind, verklagte daraufhin den Hochschulrat bei Israels Oberstem Gericht. Die Hochschullehrer argumentierten damit, dass an den Lehranstalten für die Gottesfürchtigen je nach Geschlecht unterschiedliche Studiengänge angeboten würden und dass Dozentinnen das Unterrichten von Männern untersagt sei – nicht jedoch umgekehrt. Der Hochschulrat wurde vom Obersten Gericht daraufhin ermahnt, künftig für eine genaue Einhaltung der Vorschriften und für mehr Transparenz bei der Erarbeitung seines nächsten Fünfjahresplans (2017 bis 2021) zu sorgen.

An den Ende Mai bekanntgewordenen neuen Plänen hat sich nun heftiger Streit entzündet. Angesichts der bislang nur bescheidenen Zuwachszahlen bei den ultraorthodoxen Studenten will der Hochschulrat die Universitäten auch noch dazu zwingen, im Rahmen von Pilotprojekten geschlechtergetrennten Unterricht auch im regulären Betrieb auf den Campi anzubieten. Auch hier würden Hochschullehrerinnen gegenüber ihren männlichen Kollegen benachteiligt, weil sie fromme Männer nicht unterrichten dürften. Auf den Einfluss von Bildungsminister Bennett geht wohl zurück, dass sämtliche für die Ultraorthodoxen vorgesehenen Lehrveranstaltungen künftig auch orthodoxen Nationalreligiösen offenstehen. Die neuen Maßnahmen treffen auf heftigen Widerstand der Universitätsdozenten. In einem Protestbrief an den Minister haben sie jüngst die Ausweitung der Geschlechtertrennung im Hochschulbereich als eine besorgniserregende Entwicklung verurteilt, die gegen die demokratischen Grundsätze des israelischen Staates verstoße.

Minister Bennett hat sich davon kaum beeindruckt gezeigt, und sein Ministerium hat gleich den nächsten Vorstoß unternommen: Es plant die Einführung eines für sämtliche Hochschulen des Landes verbindlichen Ethikkodex. Mit dessen Formulierung wurde gegen den Protest von Hochschullehrern der emeritierte israelische Philosophieprofessor Asa Kasher beauftragt, der einst den Verhaltenskodex für die israelische Armee mitgestaltete. Sein mittlerweile vorliegende Entwurf, der Anfang Juni an die Presse gelangte und dort im Wortlaut veröffentlicht wurde, stellt den präzedenzlosen Versuch dar, reglementierend in etliche Bereiche des Universitätslebens einzugreifen.

Besonders betrifft dies jegliche Form politischen Handelns. Ein solches sieht Kasher nicht nur dann als gegeben, wenn ein Universitätsdozent auf dem Campus sich hinsichtlich einer israelischen Partei, eines Parteiangehörigen oder auch nur einer parteinahen Person befürwortend oder ablehnend äußert. Auch jede offene Zustimmung oder Ablehnung einer mit einer bestimmten Partei assoziierten Position in einer öffentlichen Debatte, die innerhalb oder außerhalb des Parlaments geführt wird, fasst Kasher als politische Aktivität auf; ebenso jedwede Zusammenarbeit mit Stiftungen, die als politisch gelten. Er schlägt vor, an den Hochschulen Kontrollgremien einzurichten, denen die Studenten „Ethik“-Verstöße der Dozenten melden könnten und deren Mitglieder auch „hochrangige Richter“ sein dürften.

Das Bekanntwerden des Ethikkodex-Entwurfs hat bei den israelischen Universitätsdozenten einen Sturm der Entrüstung ausgelöst. Das Komitee der israelischen Hochschullektoren wies ihn als unzulässigen Eingriff in die vom israelischen Hochschulgesetz garantierte universitäre Freiheit zurück. Minister Bennett will ihn dennoch bald dem israelischen Hochschulrat zur Abstimmung vorlegen. JOSEPH CROITORU

Soziale Netzwerke begünstigen Fake News

Ob Mitteilungen in sozialen Netzwerken Aufmerksamkeit erzielen, hängt nicht von ihrem Wahrheitsgehalt ab. Zu diesem Ergebnis kamen Forscher der Universität Indiana. Durch die Analyse von Tausenden Botschaften fanden sie her-