

Kultur zählt: Wertorientiertes Wissenschaftsmanagement

Es kommt – sogar bei einer Tagung für und mit Günter Koch – nicht von ungefähr, dass an den Schluss gestellt wird, was bedeutsam, aber schwer greifbar ist, was wirkt, aber schwer messbar ist – das Thema Kultur – ein weiches Phänomen, mit harten ökonomischen Konsequenzen – und mit einer besonderen Bedeutung für das „Management von Wissen“.

Damit erweitere ich mein Thema vom Wissenschaftsmanagement zum Wissensmanagement. Beide müssten eigentlich etwas miteinander zu tun haben, auch wenn wir aktuell beobachten, dass den Jahrtausende alten Experten des Themas – den Universitäten – Anforderungen in Form „moderner“ Managementverfahren zugemutet werden. Auf diesen sehr wahrscheinlichen Irrtum, meine Damen und Herren werde ich zurückkommen.

Kultur tritt hier nicht nur in der Bedeutung von Hochkultur auf, wie sie gerade in Wien Tradition hat – sodass man sich über die Besetzung einer Burgtheaterdirektors mehr ereifert als über jene einer Ministerin – sondern Kultur sei hier im Sinne des impliziten Allgemeinwissens definiert, aus dem heraus explizites Wissen interpretiert wird.

Kultur also als kollektives Gedächtnis, als jener aus Erfahrungen gewebte Grund an selbstverständlichen Weltwissen, der neben dem immer noch in unseren Genen verankerten Wissen unserer Vorfahren aus der Savanne den Fuß jenes Eisbergs bildet, an dessen Spitze das Wissen angesiedelt ist, das wir artikulieren, deklarieren und formalisieren können. Kultur tritt in den Formen der nationalen, resp. ethnischen oder religiös beeinflussten Kultur auf, aber auch in Form der Unternehmens- bzw. Organisationskultur als jene Tendenz, that keeps the herd roughly going

West, um eine populäre und gerade darum griffige Definition zu verwenden.

Kultur hat – wie unser Denken auch, das zeigt die neurologische Forschung – eine affektive und eine kognitive Komponente. Sie umfasst Weltbilder, Referenzrahmen, Werte und Normen und deren Niederschlag in materiellen Schöpfungen, wie Technik, die uns anspricht oder eben nicht, Architekturen, die unsere Kontakt- oder Abgrenzungsbedürfnisse zum Ausdruck bringen, Farben, Symbole und Formen, die anders auf uns wirken, je nachdem wie unsere Dendriten durch frühe Erfahrungen in einer Kultur ausgeprägt oder eben nicht verdickt worden sind.

Wir alle halten uns für freie Denker, die Lemminge sind immer die anderen.

Wenn man allerdings näher hin sieht, dann wird das erst in der Renaissance entstandene Konzept des Individuums mehr zur Vision als zur Realität, auch westlicher Gesellschaften.

Zwar ist allem Wissen immer der „Makel“ der Subjektivität eingeprägt, doch ist dies zu einem guten Teil eine kollektive Subjektivität, die aus dem tiefen Grund der Kultur resultiert bzw. sich im Zeitgeist manifestiert. Wie sehr wir von den Mantras abhängen, die uns in der heute ziemlich aufdringlich gewordenen Parolen des Zeitgeists entgegen treten, können wir daran erkennen, wie gewisse Denkfiguren über die Sprache unser Denken vereinnahmen, sodass Zitate konservativer Politiker der Nachkriegszeit heute Marx oder Mao zugeschrieben werden, während Sozialdemokraten recht locker mit den Konzepten einer neoliberalen Sichtweise hantieren.

In ähnlicher Weise denken wir heute anders über Wissenschaft und Universitäten – und zwar vor allem hier in Europa – denn die Amerikaner

waren mit dem Humboldt'schen Ansatz erfolgreich und haben wesentlich mehr davon bewahrt als wir.

Da ich so ernst begonnen habe, kann ich nun nicht mehr in den lockeren Entertainment Modus wechseln, der uns die Unterschiede zwischen nationalen Kulturen an Hand von Anekdoten und Witzen verdeutlicht, die blanke Stereotype sind.

Sie kennen diese Geschichten, nach dem Motto ein Schotte, ein Franzose und ein Deutscher...oder (Folie 1). Und da Ironie immer noch am besten in Form der Selbstironie wirkt, erlauben Sie mir folgenden alten Ökonomenwitz. Ein Physiker, ein Chemiker und ein Volkswirt sind auf einer Insel gestrandet, mit Konserven, aber ohne Konservenöffner. Während der Physiker mindestens drei Wege vorschlägt, die Dosen mechanisch zu öffnen und der Chemiker einige Verfahren vorzuweisen hat, sie korrodieren zu lassen, bleibt der Volkswirt gelassen: Nehmen wir einfach mal an, wir hätten einen Dosenöffner.. meint er und entwickelt dann eine ausgefeilte Theorie des Gleichgewichts beim Dosenöffnen.

Dabei muss ich mich bei allen anwesenden Geschlechtsgenossinnen gleich dafür entschuldigen, dass gerade unsere österreichische Kultur die Welt des Witzes nicht anders zu besetzen weiß als männlich. Diese Art von selbstverständlichem Ausschluss hat ebenfalls mit Kultur zu tun. Österreich war vor 30 Jahren stolze Nr. 2 auf einer weltweiten Machismo bzw. maskulinen Wertskala – und ich bin mir nicht so sicher, dass sich da inzwischen schon sehr viel geändert hat. Falls Sie übrigens gerade innerlich jene Mischung aus süffisant – mitleidigem Lächeln aufgesetzt haben, das solche Beobachtungen in der Regel begleitet – weshalb Frauen den Teufel tun sie anzusprechen – bedenken Sie ..."quod erat demonstrandum".

Zurück zur Hauptsache: Wissens- oder Wissenschaftskulturen bzw. Denkkulturen.

Aus welchen Denktraditionen kommen wir Europäer? Unsere Wurzeln liegen – wie Dietrich Schwanitz beschreibt – im Alten Griechenland und im Nahen Osten, in der griechischen Philosophie und in der Bibel.

Zwei Denktraditionen prägen uns und haben mit unterschiedlicher Richtung und Intensität die Waagschale jeweils zur einen Seite geneigt:

- Die sokratisch-platonische Tradition, die sich gut mit der talmudischen Wurzel verträgt und unser Denken dialektisch gestaltet und
- die aristotelische Tradition – die auf uns in ihrer Verengung durch die Scholastik überkommen ist und gut mit einer fundamentalistisch-christlichen Tradition harmoniert.

Einmal nehmen wir die faustische Position des Nichtwissen-Könnens, der Suche, der Skepsis und des Zweifels ein, die sich in der Dialektik von These-Antithese einerseits und von Synthese als etwas Neuem, qualitativ Anderem äußert.

Zum anderen folgen wir der aristokratischen Logik und dem Satz vom ausgeschlossenen Dritten, nachdem unmöglich der Fall sein kann, dass sowohl A als auch $\neg A$ zutrifft.

Beiden Zugängen ist implizit gemeinsam, dass das Funktionieren der Welt auf Gesetzmäßigkeiten und Muster zurückgeführt wird, die man erkennen kann. Damit geht die Aspiration Hand in Hand, sie auch erkennen zu wollen – und von da ist es nur noch ein kleiner Schritt zu ihrer Nutzbarmachung im Sinne eines Eingriffs in die Schöpfung.

Bis heute wirken diese tiefen kulturellen Grundmuster in der Art fort, wie wir Wissenschaft, wie wir Arbeit und wie wir Gesellschaft konzipieren.

Wir begannen, nachdem wir das Neugieverbot des Augustinus und das angeblich dunkle Mittelalter überwunden hatten, mit der Entdeckung der Gesetzmäßigkeiten der Welt auf Basis eines bis heute wirksamen tief verankerten Wertes der Freiheit der Erkenntnissuche. Der Geist weht...in Freiheit oder irgendwo.

Nicht von ungefähr begannen wir unsere Untersuchungen am toten Material, wie an den Anfängen der Medizin nachzuvollziehen ist. Man stahl sich Leichen vom Friedhof und seziierte sie, um zu lernen.

Am toten Material war die isolierend-reduzierend kausalanalytische Vorgehensweise hoch erfolgreich, im lebendigen Prozess geriet sie allenthalben an ihre Grenzen. Komplexität konnte so nicht erkannt und noch weniger bewältigt werden. IT Fachleute haben dies rasch begriffen. Viele von ihnen wandten sich systemischen Ansätzen zu – auch Günter Koch.

Bis heute reicht die Geschichte der Rationalisierung nach aristotelischem Muster, die immer wieder durch die Antithese eines eher sokratischen Denkens herausgefordert wurde. Wir sehen sie im Konflikt zwischen Realisten und Idealisten oder anders ausgedrückt zwischen Positivisten und Konstruktivisten.

Wir sehen sie zwischen dem „Entweder-Oder“ Denken der westlich aristotelischen Tradition und dem sowohl-als auch Denken östlicher Kulturen, dem unsere Programmieransätzen einer fuzzy logic besser entsprechen.

Wir sehen sie in der Art, wie wir Bildung entweder aristotelisch als Lehre organisieren oder sokratisch als Selbstentwicklung unter fördernden Bedingungen. Unsere PISA Ergebnisse, denen selbst mit Skepsis zu begegnen ist, zeigen nicht unbedingt den riesigen Erfolg eines

erratischen Reformgeschehens, das Elemente beider Systeme im Zeitablauf einseitig betont, anstatt eine Kultur der Harmonie zwischen beiden wachsen zu lassen.

Und damit bin ich beim Thema Wissenschaftskultur und der Frage nach der Aufgabe von Universitäten.

Wissenschaftskulturen unterscheiden sich subtil in ihren Inhalten, obwohl sich hier das westliche Denkmuster als universell durchgesetzt zu haben scheint. Dennoch unterscheiden sich Systeme darin, wie pragmatisch sie sind, wie sie das Spannungsverhältnis zwischen methodischer Strenge und Relevanz handhaben, welchen Gebieten und Fragen sie sich zuwenden, wie viel Heterodoxie sie zulassen. Sie unterscheiden sich aber vor allem darin, wie man sich präsentiert und eine Rede oder ein Paper aufbaut. Während ersteres im Prozess der Globalisierung um den angelsächsischen Modus standardisiert wird, bleibt letzteres bestehen. Idealerweise müsste die dialektische Spannung ausgehalten und diskursiv in Harmonie gehalten werden, tatsächlich sehen wir unschöne Glaubenskriege entbrennen und einigen Imperialismus am Werk. Dies fällt in den Sozialwissenschaften besonders auf, weil sie eben nicht nur zu erklären haben, wie ein Apfel fällt, sondern immer auch ein Idealmodell davon entwerfen, wie der Apfel gefälligst zu fallen habe. Die Kluft zwischen Ideal- und Realtypen erschwert sozialwissenschaftliche Forschung. Dazu kommt noch, dass sie auf ein veränderliches Ziel gerichtet ist. Für Kontinentaleuropäer mit Großmannsvergangenheit ist der angelsächsische Imperialismus schwer zu akzeptieren. Uns Deutschen schminkt man die Suche nach großen Erzählungen ab, den französischen Verstand beleidigt man durch ein Übermaß an Reduktionismus und Pragmatismus, beiden tut die Betonung der

Beherrschung des Handwerks indes gar nicht so schlecht. Wiederum zeigt sich im Witz und in der Anekdote, als Produkten der Kultur, dass die andere Seite, wenn sie nur unterdrückt, nicht jedoch integriert und transformiert wird, im Untergrund wirksam bleibt. Manager setzen wohl deshalb auf Moden, weil sie von den strengen Theorien nichts Brauchbares zu erwarten haben.

Zu warnen ist vor allzu naiver Anwendung von Dimensionen-orientierten Kulturtheorien a la Hofstede, die einfach nur an bestimmten, schwach definierten und schlecht verstandenen Konzepten Unterschiede messen. Danach würden sich zum Beispiel amerikanische Forscherinnen als Angehörige einer low context Kultur sofort auf Inhalte stürzen, weil in low context Kulturen nicht wichtig ist, wer etwas sagt, sondern lediglich was gesagt wird. Von wegen. Wer je erlebt hat, mit welcher schonungslosen Grazie amerikanisch beeinflusste Präsentatoren erst einmal ihr eigenes Forum an Karriereschritten, Impact-Punkten und nobelpreistragenden Herzensfreunden aufbauen, ehe sie auch nur ein Jota Content von sich geben, der erlebt, dass diese grobe Einteilung einen ganz schön in die Irre führen kann und verkauft sich selbst unter Wert, wenn er oder sie meint, die Inhalte würden schon für ihn oder sie sprechen.

Damit bin ich beim unvermeidlichen Seitenhieb gegen eine indikatorengesteuerte Wissenschaftspolitik gelandet, die einen bestimmten Geist, eine bestimmte Kultur vertrieben hat und sie heute durch Managementsysteme wieder erzwingen will. Ich habe diese Hypothese noch nicht systematisch überprüft, hege aber den Verdacht, dass generell gilt: Je mehr der Sinn und die Kultur einer Tätigkeit ausgehöhlt werden, umso mehr wird gemanagt und gemessen und mit

Incentives herumgefuehrt. Gemeint ist hier nicht Management im edlen Sinn von *mansionem agere*, also das Haus bestellen, sondern eher im Sinne von Controlling mit K – eben eines Ersatzes von Sinn durch materielle Incentives, von Akzeptanz durch Zwang und von Beziehungen durch standard operating procedures. Dies auf den Geist anzuwenden, der nur in Freiheit weht, ist problematisch. Voraussetzung der Wahrnehmung eines Problems ist allerdings, dass da wirklich Geist ist und dass dieser in Freiheit weht. Wissenschaftstreibende sind allerdings selbst nur Menschen – und im Gegensatz zum bisweilen krass ueberhoehten Selbstbild- oft nur recht mittelmaeßige, denn Erich Frieds Anspruch findet sich in keinem Berufungsverfahren (Folie 3). Nun waere etwas Metaforschung darueber, wie Wissenschaftskulturen funktionieren, sicher nicht verkehrt. Sie wird allerdings nur mit groeßter Zurueckhaltung betrieben, da ihre Ergebnisse das ideale Bild selbstloser Aufopferung im Dienste der Erkenntnis leicht irritieren. Wer diese Forschung betreibt und nicht schon im Alter jenseits akademischer Ehren erreicht hat, findet sich allzu leicht dem Generalverdacht ausgesetzt, es in seiner eigenen Disziplin zu nichts zu bringen. Man mag es eben weltweit nicht, wenn einem in die idealisierte, sprachlich haeufig kuendlich aufgebauschte – und oft auch ziemlich lukrative Suppe gespuckt wird. Ein paar Kostproben, was die Erforschung des Wissenschaftsbetriebes so ans Tageslicht bringt:

- Die Inter-Rater Reliability der Peer Review liegt bei A Journals meines Bereichs unter 10%.
- Berichte ueber empirische Studien, die sich auf die Top Ranks von Organisationen und Gesellschaft beziehen, werden doppelt so haeufig akzeptiert wie methodisch gleichwertige Berichte, die weniger bedeutsame Probanden untersuchen.

- Von Frauen eingereichte Arbeiten in der Soziologie haben es –trotz Erfüllung objektiv messbarer Kriterien- doppelt so schwer akzeptiert zu werden, wie Arbeiten männlicher Soziologen.
- Die aus Forschungsgründen betriebene Wiedereinreichung bereits publizierter Artikel wurde erstens nur in einem Fall erkannt und ergab zweitens eine Ablehnungsquote von 70%.
- Betrug und Fälschung liegen Schätzungen zufolge mindestens 30% aller Publikationen zu Grunde.

Was also messen wir da, wenn wir messen? Nun, so werden Sie sagen, denn das Argument kommt an dieser Stelle, wie das Amen im Gebet, wir haben nichts Besseres, also macht es Sinn, die vorhandenen Systeme zu verfeinern und besser gegen Missbrauch, Betrug und Schlamperei abzusichern. Wenn dies aristotelisch geschieht, greift es allerdings zu kurz. Dialektisch würde es Sinn machen. Dies führt mich nun doch zu einer gemeinsamen Aktivität mit Günter Koch, die Sie mir nach meiner nicht ganz ungiftigen Kritik am System möglicherweise gar nicht zugetraut hätten:

Günter Koch und ich haben für seine damalige Forschungsinstitution den Urtyp der Wissensbilanz, nämlich jene von ARCS, erfunden – und schon damals vor ihrem einseitig aristotelischen Gebrauch gewarnt. Man hat uns nicht nur das Copy Right gestohlen, das wäre verschmerzbar, sondern sie in einer Art und Weise in das Steuerungssystem von Universitäten überführt, die dort relativ einheitlich auf Ablehnung stößt. Wenn dies so durchgängig geschieht, ist wahrscheinlich tatsächlich etwas nicht in Ordnung weil die Hypothese, dass alle Mitglieder eines Systems Privilegienhüter und uneinsichtig seien, einfach zu widerlegen ist durch die vielen vernünftigen und freiwilligen Beiträge zu öffentlichen

Gütern, die von Angehörigen von Forschungseinrichtungen immer schon erbracht wurden.

In einer harmonischen Kultur westlich-östlichen Denkens oder wenn Sie so wollen – sokratisch-platonischen und aristotelischen Denkens wären sogar die teilweise hoch fragwürdigen Indikatoren der österreichischen universitären Wissensbilanzen kein Problem: Obwohl es schon einiger Phantasie bedarf, um den Zusammenhang zwischen Forschungsexzellenz und reisenden habilitierten Frauen zu erkennen.

Mit einer skeptischen Grundhaltung, wie sie von Sokrates über Kant bis Popper vorgelebt wurde und einem Prozessverständnis wäre man sich der

- Falsifizierbarkeit der implizit unterstellten Zusammenhänge,
- der Irrtumsanfälligkeiten und Manipulierbarkeit der Daten und
- des Missbrauchs von Einzelergebnissen im Sinne politischer oder medialer Interessen

bewusst geblieben und hätte daraus Konsequenzen gezogen.

Wir haben immer auf die Nachrangigkeit des Tools im Verhältnis zum Prozess verwiesen. Dessen Qualität entscheidet über den Erfolg. Wie fragwürdig das Abstellen auf reine Indikatoren ist, erschließt sich in der Anwendung auf eines der meist zitierten und einflussreichsten Werke der Weltgeschichte (Folie 3).

Der Geist weht nur in Freiheit ..., eine Paraphrase von KP Liessmann auf Luther, die im Moment für eine speziell mitteleuropäische Kultur der ungehinderten Erkenntnissuche steht, der nichts im Wege stehen soll, als nur die Standards ihrer eigenen Zunft. Pragmatischere Kulturen in Nordamerika und Asien hegen weniger Scheu vor Grenzüberschreitungen

und legen auch den Maßstab der Verwertbarkeit von Erkenntnissen an. Hingegen lösen sie die bei uns eher verkrampfte Frage nicht beachteter und möglicherweise gravierender Neben-, Rück- und Fernwirkungen von Forschung pragmatisch bzw. bürokratisch über Ethikkommissionen, die mittlerweile auch tätig werden müssen, wenn nur ein Fragebogen versandt wird. Dazwischen steht das Steuerungsinstrument einer Wissensbilanz, die eng und daher unintelligent eingesetzt werden kann oder so, wie von uns intendiert, als Zielklärungs-, Lern- und Reflexionshilfe im dialektischen Prozess der Balancierung der großen Aporien im System, zwischen Erkennen und Nutzen, zwischen Freiheit und Bindung, zwischen Eigen- und Fremdsinn. Letztlich kommt es darauf an, dass der Geist, der da weht, frei und unvoreingenommen denkt. Dass dies nur in Vielfalt, wenn auch nicht Beliebigkeit wissenschaftlicher Kulturen der Fall sein kann, ist unmittelbar einleuchtend. Diesem Schlusswort möchte ich meinen herzlichen Glückwunsch an Günter Koch anschließen, der fürwahr den frei wehenden Geist eines originellen und unabhängigen Denkers, der auch vor dem Machen nicht zurückscheut, in die Österreichische Forschungslandschaft eingebracht hat.