

Universitätsreformen als Balanceakt: Warum und wie die Universitätsleitungen Double Talk praktizieren müssen¹

Keynote beim Symposium „Governance, Performance and Leadership of Research and Public Organizations“, München, 15./16. Juli 2015

Uwe Schimank

Universitäten waren immer schon Organisationen, die von multiplen inneren Spannungen in Gestalt funktionaler Antagonismen – etwa zwischen Forschung und Lehre oder zwischen „curiositas“ und „Relevanz“ – geprägt sind. Diese Spannungen haben sich im Zuge der Governancereformen in Richtung New Public Management weiter verschärft und drohen, ins Destruktive zu kippen, anstatt als produktive Treiber organisatorischer Leistungsproduktion zu wirken. Nun kommt es auf die Universitätsleitungen an, sicherzustellen, dass destruktive wieder zu produktiven Kräften werden. Um die dafür erforderliche schwierige „Umerziehung“ der Professoren einerseits, sowie der zuständigen Ministerien andererseits auf den Weg zu bringen, müssen Leitungsfiguren sich unter anderem der Kommunikationsstrategie des Double Talk mit den drei Schritten Bestätigung – Überleitung – Mahnung bedienen.

In gewissem Maße sind moderne Universitäten stets spannungsgeladene Organisationen gewesen. Man muss nur an die berühmte „Einheit von Forschung und Lehre“ denken: Bis heute wird sie in Sonntagsreden als harmonische wechselseitige Ergänzung beider Aktivitäten glorifiziert. Doch jeder Professor weiß aus eigener Erfahrung, dass Lehre auf der einen, Forschung auf der anderen Seite einander oft genug im Weg stehen, und dass sogar massive Kollisionen von Pflichten und Interessenkonflikte kein seltenes Ereignis sind. Doch beide Aufgaben müssen erledigt werden; und zugegebenermaßen können sie auch voneinander profitieren. Mit dieser Gemengelage ist das Verhältnis von Lehre und Forschung ein Beispiel für eine spezifische Art von Spannung, die ich im ersten Teil dieses Beitrags als funktionalen Antagonismus charakterisieren werde.

Jeder in Universitäten Tätige wie auch jeder Beobachter des Universitätsgeschehens dürfte der Aussage zustimmen, dass solche Spannungen sich mit den gegenwärtigen Universitätsreformen – Stichworte: „Bologna“, Exzellenzinitiative, „new public manage-

¹Dieser Beitrag fasst Überlegungen aus *Schimank (2008; 2014)* zusammen und entwickelt diese an verschiedenen Punkten fort.

ment“ – intensiviert und vervielfältigt haben. Im zweiten Teil werde ich mit Blick auf bestimmte funktionale Antagonismen aufzeigen, dass sie ins Destruktive umgekippt sind oder umzukippen drohen, anstatt produktive Treiber organisatorischer Leistungsproduktion zu sein.

Angesichts dieser Lagebeurteilung möchte ich im dritten Teil folgende Botschaft unterbreiten: Nun kommt es auf die Universitätsleitungen an, sicherzustellen, dass destruktive wieder zu produktiven Kräften werden; und um dieser Verantwortlichkeit gerecht zu werden, müssen Leitungspersonen sich unter anderem einer spezifischen Kommunikationsstrategie bedienen, die ich „Double Talk“ nenne.

Um keine falschen Erwartungen zu wecken: Ich offeriere hier nicht mehr als eine sehr grob skizzierte Diagnose, aus der ich ein bestimmtes Element einer natürlich viel mehr umfassenden Therapie ableite. Neben umfassenden theoretischen Begründungen fehlen erst recht empirische Belege; und der Kürze geschuldet mag das hier und da geradezu apodiktisch klingen. Letzteres liegt aber lediglich daran, dass ein – sachlich durchaus zumeist angebrachtes – Fragezeichen hinter jedem Satz die Lesbarkeit doch gestört hätte.

1 **Universitätsreformen als Re-Balancierung funktionaler Antagonismen**

Mein Ausgangspunkt ist, dass Universitätsreformen als komplexe Bemühungen der Re-Balancierung funktionaler Antagonismen gesehen werden können. Ein *funktionaler Antagonismus* liegt in der Sozialwelt überall dort vor, wo zwei Kräfte existieren, die beide essentielle Erfordernisse einer sozialen Ordnung bedienen, einander dabei jedoch widersprechen (*Schimank 1994*). Es besteht also einerseits ein Widerspruch; doch andererseits haben beide Seiten ihr Recht, der Widerspruch darf nicht einseitig aufgelöst, sondern muss ausgehalten werden, soll die soziale Ordnung nicht Schaden nehmen.

Ich will diese abstrakte Charakterisierung verdeutlichen, indem ich einen weiteren funktionalen Antagonismus herausgreife, der die gegenwärtigen Reformdebatten bestimmt: den Gegensatz zwischen „curiositas“ als Leitlinie der Forschung und deren außerwissenschaftlicher „Relevanz“. Auf der einen Seite braucht der Erkenntnisfortschritt autonome Forscher, die ihre sich aus dem innerwissenschaftlichen Diskurs ergebenden Fragestellungen verfolgen, ohne davon durch an sie herangetragene außerwissenschaftliche Nutzerinteressen abgebracht zu werden. Auf der anderen Seite wird gesellschaftlich erwartet, dass wissenschaftliche Forschung auch Erkenntnisse produziert, die außerhalb der Wissenschaft von Interesse sind. Es muss also eine Balance zwischen „curiositas“ und „Relevanz“ behauptet werden, um eine einseitige Maximierung des einen zuungunsten des anderen zu verhindern. Doch die

involvierten Akteure, die die einander entgegengesetzten Belange repräsentieren, sind zumeist höchst einseitige „watchdogs“ (Lindblom 1965 S. 156) ihrer je eigenen Interessen. Viele Forscher folgen primär ihrer wissenschaftlichen Neugier und erweisen gesellschaftlichen Nutzenerwartungen lediglich ein Lippenbekenntnis – und sei es als elegante Nutzung von Wilhelm von Humboldts bekanntem Diktum, dass die Wissenschaft der Gesellschaft am meisten nütze, wenn Letztere ihre Ansinnen möglichst gar nicht an sie herantrage. Umgekehrt stufen viele außerwissenschaftliche Nutzer – z. B. Unternehmen, Krankenhäuser oder das Militär – das, was sie verächtlich „Elfenbeinturm“-Wissenschaft nennen, als Zeit- und Geldverschwendung ein. Angesichts dieser konträren Sichtweisen ist nicht zu erwarten, dass die Balance beider Belange von einer der beiden Seiten absichtsvoll herbeigeführt und aufrechterhalten wird. Vielmehr ergibt sich die Balance – wenn es klappt – als prekäres, weiter umkämpftes Ergebnis des Gegeneinanders beider Seiten, die jeweils auf Maximierung ihrer Interessen aus sind. Ihre antagonistische Beziehung zueinander wirkt als Mechanismus wechselseitiger Begrenzung: Des Einen Maximierungsbemühungen gebieten den Maximierungsbemühungen des Anderen Einhalt, und umgekehrt. Um eine bekannte Denkfigur aus der Politik anzuführen: Beide Seiten agieren als „countervailing powers“, die einander „checks and balances“ auferlegen.

Bei genauerem Hinsehen erkennt man, dass die Hauptthemen der gegenwärtigen heißen Debatten über die Universitätsreformen – nicht nur in Deutschland – in solchen funktionalen Antagonismen verankert sind. Genauer gesagt gibt es verschiedene Schichten funktionaler Antagonismen, bei denen jeweils die beiden zentralen einander bekämpfenden „watchdogs“ die Professoren auf der einen, die für die Universitäten zuständigen Landesministerien auf der anderen Seite sind. Ich brauche an dieser Stelle nur eine kurze Auflistung allseits bekannter Stichworte zu geben:

- Wie bereits erwähnt; beharren die Professoren in Sachen Forschung auf „*curiositas*“, während die Ministerien „*Relevanz*“ verlangen. Dieser Gegensatz verbindet sich oft damit, dass die Ministerien Interdisziplinarität als Gebot der Stunde erwarten, die Professoren hingegen die Priorität von Disziplinarität hochhalten.
- Dem Ministerium sind in der Forschung „Cluster“, „kritische Massen“ und „Profilbildung“ wichtig – also eine Höherkalierung der Themenstellungen in Richtung von über die einzelne Professur hinausgehenden *Kooperationen*. Die Professoren verlangen angesichts dessen, dass die Autonomie der Forschung insbesondere auch im Hinblick auf die *Einzelforschung* und die individuelle Autonomie der Themenwahl respektiert wird.
- „Bologna“, wie es von den Ministerien verfochten wird, dreht sich um „*employability*“, also die Vermittlung von Kompetenzen für Berufsfelder außerhalb der Wis-

senschaft. Professoren proklamieren dagegen die humboldtsche Idee *akademischer Bildung* als Selbstzweck ohne unmittelbare Berufsbezüge.

- Den funktionalen Antagonismus von *Lehre und Forschung* habe ich eingangs erwähnt. Er manifestiert sich letztlich in konfligierenden zeitlichen Anforderungen beider Tätigkeiten. Während die Ministerien dieses Spannungsverhältnis so wahrnehmen, dass Professoren Lehre zugunsten der Forschung vernachlässigen, bestreiten Professoren dies vehement und verweisen darauf, dass ganz im Gegenteil ihre Lehrdeputate viel zu hoch seien, sodass sie zur Vernachlässigung ihrer Forschung gezwungen seien.
- Im traditionellen Governance-Regime der Universitäten, wie es von den Professoren verteidigt wird, herrscht die Kollegialität *akademischer Selbstverwaltung* vor – in Gestalt wechselseitiger Nichtangriffspakte zwischen Fachbereichen, Instituten und Lehrstühlen. Demgegenüber haben die Ministerien eine Stärkung *hierarchischer Selbststeuerung* der Universitäten, also der Rektoren bzw. Präsidenten, implementiert.
- Zusätzlich haben die Ministerien den *Konkurrenzdruck* auf Universitäten und Professoren erhöht, indem Forschungsressourcen und persönliche Einkommen zunehmend über Märkte oder – meistens – Quasi-Märkte zugeteilt werden. Dagegen erklären die Professoren ihr je individuelles Grundrecht darauf, eine ausreichende *Grundausrüstung* für ihre Arbeit sowie eine *standesgemäße Besoldung* garantiert zu bekommen.
- Die Meta-Botschaft all dessen aus Sicht des Ministeriums lautet: Die angegangenen *Reformen* sind notwendig, längst überfällig und vor allem als Chancen anzusehen. Demgegenüber behaupten die Professoren, dass eigentlich nur *mehr Geld* in Gestalt einer spürbar wachsenden Grundausrüstung benötigt werde, um die seit Jahrzehnten unterfinanzierten Universitäten in die Lage zu versetzen, sehr gute Forschung und Lehre zu leisten.

Dies ist, nicht nur der Kürze geschuldet, natürlich eine Schwarz-Weiß-Zeichnung. Es gibt sowohl unter Professoren als auch in den Ministerien differenziertere Sichten der Dinge. Wenn man aber, wie hier, die vielen Graustufungen in entweder Weiß oder Schwarz dichotomisiert, hat das den Vorteil, dass die funktionalen Antagonismen klar hervortreten und nicht länger in beschwichtigendem „Sowohl-als-auch“-Gerede verkleistert werden. Also noch einmal: Die Ministerien haben ebenso wie die Professoren ihre Argumente; beide Seiten liegen nicht so völlig falsch, wie die Gegenseite glauben machen will. Aber was folgt aus dieser Einschätzung?

2 Die Akteurkonstellation der Universitätsreformen

An diesem Punkt der Überlegungen sollte man sich die Konstellation beider Arten von Akteuren, die die beiden Seiten der funktionalen Antagonismen repräsentieren, genauer anschauen. Wie sehen diese Akteure ihre Beziehung zueinander? Die Antwort lautet, dass die Beziehung zwischen Ministerien und Professoren seit geraumer Zeit, unterhalb der zumeist gewahrten zivilen Umgangsformen, durch massives wechselseitiges Misstrauen, das mit regelrechter Verachtung einhergeht, gekennzeichnet ist:²

- Beide Seiten wissen, dass sie wechselseitig hochgradig voneinander abhängig sind. Den Ministerien ist bewusst, dass sie ihre Reformziele in Sachen Lehre und Forschung nur erreichen können, wenn die Professoren ihr exklusives Fachwissen engagiert auf der Linie des Gewünschten einbringen; und die Professoren realisieren sehr wohl, dass die Ministerien die wichtigsten derjenigen Akteure sind, die ihre je individuellen Arbeitsbedingungen bestimmen – insbesondere mit Blick auf finanzielle Ressourcen für Lehre und Forschung. *Wechselseitige Abhängigkeit* hinsichtlich je eigener Zielerreichung impliziert Verwundbarkeit durch Obstruktionen vonseiten des je Anderen.
- Beide Seiten nehmen zur Kenntnis, dass sie in vielen zentralen Fragen des Funktionierens einer Universität einen *tiefgehenden Dissens* haben. Was die eine Seite als essentiell für gute Lehr- und Forschungsleistungen ansieht, wird von der anderen Seite als weniger wichtig, unwichtig oder sogar schädlich eingestuft.
- Beide Seiten verbuchen das, was sie jeweils als fundamentale Irrtümer der anderen Seite ansehen, nicht einfach als kognitive Fehleinschätzungen, sondern als Bestandteile eines *ideologisch verzerrten Weltbildes*. Die Ministerien sehen hinter den Reformwiderständen aufseiten der Professoren nichts als einen Versuch, traditionelle Privilegien zu bewahren; und die Professoren sind davon überzeugt, dass die Ministerien einer Gehirnwäsche durch „neoliberale“ Thinktanks wie dem Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) unterworfen worden sind. Im Ergebnis dessen sprechen beide Seiten einander Lernfähigkeit ab.

Wenn man sich in einer Situation befindet, in der man sich erstens als hochgradig abhängig von einem Gegenüber erkennt, mit dem man jedoch zweitens einen starken Dissens in Grundsatzfragen hat und den man drittens als unbeweglich in seiner Sicht der Dinge einstuft: Kann daraus etwas anderes als Misstrauen und Verachtung hervorgehen? Dies insbesondere, wenn das Gegenüber die Dinge in gleicher Weise sieht. Nach meiner Einschätzung haben die – zur sachlichen Klärung unabdingbaren und erwartbaren – Konflikte über die Re-Balancierung der funktionalen Antagonismen auf

²Auch hier wieder, der Deutlichkeit halber, eine Schwarz-Weiß-Zeichnung. Es gibt freilich genügend Gelegenheiten, bei denen jeder Vertreter einer Seite, der es wirklich wissen will, ungeschminkt hören könnte, was die andere Seite wirklich über einen denkt.

der Grundlage einer solchen wechselseitigen Beziehungsdefinition wechselseitige Obstruktion erzeugt. Beide Seiten wollen partout Recht behalten; und beide Seiten verhindern, dass die andere sich durchsetzt. Das, was man selbst will, rückt demgegenüber in den Hintergrund – was nichts anderes heißt, als dass sich die Reformdynamiken faktisch ohne positive Zielausrichtungen, allein entlang von Veto-Positionen, die beide Seiten einander wechselseitig aufzwingen, vollziehen.

3 Double Talk der Universitätsleitungen

An diesem Punkt – spät, aber hoffentlich nicht zu spät – betreten in meiner analytischen Stilisierung des Geschehens die Universitätsleitungen die Szene. In einer Richtung repräsentieren sie ihre Universität, mit den Professoren als dominanter Gruppe, gegenüber dem jeweiligen Ministerium. In der anderen Richtung wird von Universitätsleitungen im neuen Governance-Regime erwartet, dass sie auch innerhalb ihrer Universitäten die Sicht der Ministerien repräsentieren. Für Letzteres wurden den Leitungen neue formelle Befugnisse und Einflussmöglichkeiten gegeben. Anfangs mögen sich viele Universitätsleitungen so gefühlt haben, dass sie zwischen zwei Stühlen sitzen, zerrieben zwischen inkompatiblen Erwartungen vonseiten der Professoren – traditionell ihre zentrale Bezugsgruppe – und dem jeweiligen Ministerium. Allmählich haben aber mehr und mehr Universitätsleitungen gelernt, dass ihre neue Rolle nicht nur anstrengend ist, sondern auch Chancen birgt.

Insbesondere haben Universitätsleitungen die Chance, eine schwierige „*Umerziehung*“ ihrer Professoren sowie der zuständigen Ministerien auf den Weg zu bringen, um so die genannten funktionalen Antagonismen wieder in eine produktive Balance zu bringen. Zu diesem Zweck müssen die Universitätsleitungen sich einer speziellen Kommunikationsstrategie bedienen, nämlich *Double Talk* praktizieren. Das klingt erst einmal dubios. Double Talk wird gemeinhin mit Heuchlern und Betrügern assoziiert, oder mit Leuten, die jedem nach dem Munde reden, um Konflikte zu kaschieren. Was ich hier meine, ist demgegenüber eine Verwendung von Double Talk als kommunikativer Brücke zwischen unterschiedenen Gegnern.³

Als eine solche kommunikative Brücke besteht Double Talk aus einer Sequenz von drei kommunikativen Schritten: Bestätigung – Überleitung – Mahnung. Bevor diese weiter erläutert werden, muss eine Voraussetzung erwähnt werden, die für diese Art

³ Bernd Kleimann (2017; in diesem Band S. 62ff.) hat in seinen empirischen Studien zur Leitungstätigkeit heutiger Universitätsrektoren und -präsidenten die drei Funktionen, die im Zusammenwirken diese kommunikative Brücke bilden, plastisch als „Lokomotion“, „Integration“ und „Repräsentation“ herausgearbeitet. Universitätsleitungen verstehen sich heute als Initiatoren von Wandel, wie es die Ministerien von ihnen berechtigterweise fordern; dabei müssen die Leitungen aber zum einen ihre Organisation und insbesondere die Professorenschaft „mitnehmen“ und dort „abholen“, wo sie stehen, sowie zum anderen auch deren berechtigte Sichtweisen gegenüber den Ministerien vertreten.

von Double Talk gegeben sein muss. Anders als bei vielen anderen Verhandlungen zwischen Opponenten kommen Professoren – oder ihre Repräsentanten – auf der einen und Vertreter der Ministerien auf der anderen Seite selten face-to-face zusammen. Stattdessen übermitteln die Universitätsleitungen Botschaften der Professoren an die Ministerien, und umgekehrt. Das sieht auf den ersten Blick nach einer schwerfälligen Art des Verhandels aus – nicht nur, weil die Übermittlungen Zeit kosten, sondern auch, weil das Risiko von Übermittlungsfehlern besteht. Auf den zweiten Blick hingegen zeigt sich gerade Letzteres auch von einer positiven Seite. Der Übermittlungsakteur vermag genau deshalb, weil dann, wenn er dem Empfänger der Botschaft diese überbringt, der Sender der Botschaft nicht anwesend ist, zu moderieren. Genauer: Der Übermittlungsakteur kann die Botschaft in den Horizont des Empfängers übersetzen und so daran arbeiten, dass die Verhandlung von einer „positionsbezogenen“ zu einer „verständigungsorientierten“ wird – um eine wichtige analytische Unterscheidung von *Arthur Benz (1994 S. 112–148)* zu übernehmen. Mit anderen Worten geht „bargaining“ in „arguing“ über (*Prittwitz 1996*).

Nun zu den drei Schritten:

1. **Bestätigung:** Um auf beiden Seiten eine Bereitschaft zum Reden miteinander – anstelle eines Schlecht-Redens übereinander – zu erzeugen, müssen Universitätsleitungen die Kommunikation mit expliziten Bestätigungen der Positionen, die beide Seiten bezogen haben, diesen gegenüber beginnen. Das besänftigt die Gemüter erst einmal, was dringend nötig ist. Indem man den Streithähnen bedeutet, dass man auf ihrer Seite steht, gibt man ihnen zu verstehen, dass sie sich nicht so zu ereifern brauchen: Ihr Anliegen ist erkannt, verstanden und auf Verständnis gestoßen.⁴

Anfangs kann es leichter sein, diesen kommunikativen Schritt zu tun, wenn das Ministerium nicht weiß, wie die Universitätsleitung mit ihren Professoren redet, und umgekehrt. Das kann freilich der jeweils anderen Seite nicht lange verborgen bleiben. Daher können die Universitätsleitungen auch gleich von Anfang an klar zu erkennen geben: Bestätigung heißt nicht völliges Einverständnis. Die Hochschulleitung sollte jeder der beiden Seiten explizit kommunizieren, dass sie die Berechtigung ihrer jeweiligen Anliegen anerkennt. Jede Seite hat sozusagen gute Punkte. Bestätigung der einen Seite geschieht dabei im Bewusstsein darüber, dass die andere Seite dies auf die eine oder andere Weise früher oder später erfährt – und zwar so erfährt, dass sie sich im Klaren darüber ist, dass sie es erfahren soll. In dem Moment tritt eine implizite Relativierung der Bestätigungen ein. Zumeist wird sich das schrittweise anbahnen. Man braucht eine Weile, bevor man realisiert, dass man die Hochschulleitung nicht

⁴Bestätigung kann als eine regelrechte „Politik des Lobs“ (*Paris 1995*) betrieben werden. Man erkennt dann nicht bloß die sachliche Berechtigung dessen an, wofür das Gegenüber steht; man zollt vielmehr Anerkennung dafür, dass das Gegenüber sich so vehement für seinen Standpunkt einsetzt.

nur und damit nicht voll und ganz auf der eigenen Seite hat; aber es bleibt das Bewusstsein, dass man sie zumindest zum Teil auf der eigenen Seite hat und dies nicht bloß Beschwichtigungsgerede, sondern ernst gemeint ist.

2. Überleitung: Wenn sowohl Professoren als auch das jeweilige Ministerium erkennen, dass eine Universitätsleitung nicht nur die Belange einer Seite anerkennt, sondern auch die gegensätzlichen Belange der anderen, enthält dies bereits eine implizite Relativierung der Belange beider Seiten. Im nächsten kommunikativen Schritt muss dies von der Universitätsleitung explizit gemacht werden. Dies geschieht in einer Zwar-aber-Argumentation – zum Beispiel gegenüber dem Ministerium: „Zwar sollte heutzutage sicherlich ‚employability‘ die primäre Zielausrichtung universitärer Lehre mit Blick auf die allermeisten Studierenden sein; doch recht besehen impliziert das auch weiterhin zentrale Elemente traditioneller akademischer Bildungserlebnisse.“ Die entsprechende Botschaft an die Professoren lautet: „Zwar sollten wir nach wie vor ‚Bildung‘ als Selbstzweck hochhalten; doch das muss eine Orientierung des Studiums auf außerwissenschaftliche Beschäftigungsfelder überhaupt nicht ausschließen.“

Wenn derartige Relativierungen zu früh kommuniziert werden, ist die Gefahr groß, dass sie nicht gehört werden oder – noch schlimmer – den Eindruck vermitteln, die Universitätsleitung stehe in Wirklichkeit auf der jeweils anderen Seite. Denn solange sich beide Seiten als einsame aufrechte Kämpfer für ihre Sache stilisieren, sind sie emotional so gefangen, dass jedes Aber-Argument, das sie hören, sie nur weiter in eine Einseitigkeit der je eigenen Sicht der Dinge treibt. Sofern allerdings der erste kommunikative Schritt beiden Seiten vermittelt hat, dass sie für ihre Belange Verständnis aufseiten der Universitätsleitung finden, sind sie bereit dafür, von dieser mitgenommen zu werden, um einen unvoreingenommeneren Blick auf die Belange des jeweils Anderen zu werfen. Sie sind umso mehr dazu bereit, wenn sie sehen, dass die andere Seite dies auch tut. Wahrzunehmen, dass der Antipode „vernünftig“ wird, heißt, dass man sich selber „aufgeschlossen“ für dessen Anliegen zeigen kann. Dass eine solche Öffnung nicht riskiert, dem Antipoden völlig das Feld zu räumen, wird durch die Zwar-Komponente der Argumentation unterstrichen. Doch die vorherige Dogmatisierung der je eigenen Position ist beendet. Mit diesem zweiten Schritt setzt somit „arguing“ in dem Sinne ein, dass jede Seite Argumente der anderen Seite als mindestens zu prüfende gute Gründe und nicht länger nur als bloße unangebrachte Interessenartikulationen einstuft.

3. Mahnung: Die in der Überleitung erreichte Selbstrelativierung bereitet vor, was dann im dritten Schritt mitgeteilt wird: die umgekehrte Botschaft dessen, was im ersten Schritt kommuniziert worden war. Hier vertauscht die Universitätsleitung gleichsam die Adressaten der ursprünglichen Botschaften. Sie beharrt also etwa dem Ministerium gegenüber auf der Selbstzweckhaftigkeit hochschulischer Bildung und

insistiert zugleich gegenüber den Professoren auf den zu vermittelnden Qualifikationen für außerhochschulische Berufsfelder. Entsprechendes gilt für die anderen Botschaften. Jede Seite wird also nun mahndend mit der Nase auf das gestoßen, was sie ursprünglich gar nicht hören wollte und dann wenigstens erst einmal zur Kenntnis genommen hat – und beide Seiten registrieren wiederum, dass das beiden Seiten gleichermaßen widerfährt.

Auch hier ist Timing wichtig. Wird dieser Schritt zu früh initiiert, kann er einen Rückfall ins Eifern bewirken. Es wird ja beiden Seiten zugemutet, den eigenen Standpunkt hintanzustellen und sich den der anderen Seite zu eigen zu machen. Die abgewogenere Ja-aber-Argumentation der Überleitung wird aufgegeben, und beide Seiten werden nur noch mit dem Aber konfrontiert.

Wäre das die ganze Botschaft, würde sie abprallen. Zur Botschaft gehören aber die Bestätigung und die Überleitung dazu. Zur Botschaft gehört ferner, dass man auch die je andere Seite mit dem Aber konfrontiert. Es werden also keine einseitigen Zumutungen ausgesprochen. Jede Seite erkennt so, dass ihre Anliegen von der Hochschulleitung gegenüber denen, die davon bisher nichts wissen wollten, offensiv vertreten werden. Damit ist das Tauschangebot auf dem Tisch. Die Hochschulleitung bedeutet, tunlichst ohne es in diese platten Worte zu fassen: „Ich könnte die anderen zu Zugeständnissen an euren Standpunkt bringen, wenn ihr euch zu Zugeständnissen an deren Standpunkt bereit erklärt.“ Entscheidend dabei ist allerdings, dass es sich um eine ganz andere Art von Tauschangebot handelt als beim „bargaining“. Dort dreht sich alles, im übertragenen Sinne, immer nur um den Preis, den zu zahlen man bereit bzw. den zu fordern man in der Lage ist, um sich Widerstand gleichsam abkaufen zu lassen. Hier geht es dagegen um Zugeständnisse, die in Einsicht begründet sind, also um Lernen.

So führt man in diesem dritten Schritt zu Ende, was man im zweiten angelegt hat: dass der Standpunkt der je anderen Seite ernst genommen wird – und zwar nun so ernst, dass man ihn substantiell mit dem eigenen Standpunkt verbindet. Ist dieser Punkt erreicht, hat man eine Verhandlungssituation geschaffen, die nicht länger von einem Entweder/Oder bestimmt ist, sondern in der beide Seiten gemeinsam nach Möglichkeiten des Sowohl-als-auch suchen können. Damit ist noch nicht gesagt, dass sie fündig werden. Aber nun ist dafür überhaupt erst einmal die Möglichkeit gegeben.

Wenn also Professoren z. B. dazu gebracht worden sind, sich ernsthaft auch um die außerwissenschaftliche „Relevanz“ ihrer Forschungen zu kümmern, und gleichzeitig die Ministerien „curiositas“ mehr Respekt erweisen, können beide Seiten sich an einem Punkt treffen, wo ihren jeweiligen Interessen besser Rechnung getragen wird als zuvor. Die Ministerien können erkennen, dass es vieler „curiositas“-getriebener Forschung bedarf, bis man dort angelangt ist, wo diese ein wirkliches und nicht bloß

oberflächliches außerwissenschaftliches Nutzenpotential entfaltet; und umgekehrt können Professoren zu dem Schluss gelangen, dass die Berücksichtigung von „Relevanz“-Gesichtspunkten nicht nur die außerwissenschaftliche Legitimität ihrer Forschungen erhöht, was nicht zuletzt bei Finanzierungsfragen hilfreich sein kann, sondern vor allem wissenschaftlich spannende Forschungsfragen gar nicht ausschließen muss – siehe „Pasteur’s Quadrant“ (Stokes 1997).

Wie man auch anhand dieser sehr kurzen Darstellung erahnt, ist Double Talk alles andere als einfach. Noch grundsätzlicher ist allerdings erst einmal wichtig, dass Universitätsleitungen erkennen, dass sie eine solche Art der Kommunikation zwischen Professoren und Ministerien inszenieren müssen. Wie Bernd Kleimann (2017; in diesem Band S. 62 ff.) es gut zum Ausdruck bringt, müssen sich Universitätsleitungen „... in einem Korridor zwischen den Polen einer veränderungsfokussierten Entscheiderrolle ... und einer integrationsfokussierten Kollegenrolle ... bewegen.“ Dafür wiederum bedarf es der Einsicht darin, dass man es bei den derzeitigen Universitätsreformen mit funktionalen Antagonismen zu tun hat, nicht mit einfachen Problemen, für die es eindeutige – einseitige – Lösungen gibt. Universitätsleitungen – so Renate Mayntz (1985 – Zitate: Untertitel, 31, 141)⁵ – arbeiten an „... der fortlaufenden Bewältigung grundsätzlich nicht aufhebbarer Spannungen ...; und diese „Steuerungsversuche zwischen Scylla und Charibdis“ stellen „... keine nur einmal zu absolvierende Heldentat, sondern nie endendes Alltagsgeschäft ...“ dar.

Literatur

Benz, Arthur (1994): Kooperative Verwaltung. Funktionen, Voraussetzungen und Folgen. Baden-Baden

Kleimann, Bernd (2015): Universitätsorganisation und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation. Wiesbaden

Kleimann, Bernd (2017): Leader, Manager, Mediator? Selbstbeschreibungen deutscher Universitätspräsidenten im Licht der universitären Organisationsstruktur. In: Beiträge zur Hochschulforschung (39) Heft 2/2017, S. 62 ff.

Lindblom, Charles E. (1965): The Intelligence of Democracy. Decision-Making Through Mutual Adjustment. New York

Mayntz, Renate (1985): Forschungsmanagement – Steuerungsversuche zwischen Scylla und Charybdis. Wiesbaden

Paris, Rainer (1995): Politik des Lobs. In: Paris, Rainer: Stachel und Speer. Machtstudien. Frankfurt/M.

⁵ Mayntz behandelt Leitungen von außeruniversitären Forschungsinstituten, nicht Universitätsleitungen. Bei Universitäten kommen aber, vor allem wegen der Kombination von Forschung mit Lehre, eher noch mehr funktionale Antagonismen zusammen.

Prittwitz, Volker von (1996): Verhandeln und Argumentieren – Dialog, Interessen und Macht in der Umweltpolitik. Opladen

Schimank, Uwe (1994): Autonomie und Steuerung wissenschaftlicher Forschung. Ein gesellschaftlich funktionaler Antagonismus. In: Derlien, Hans-Ulrich et al. (Hrsg.): Systemrationalität und Partialinteresse. Festschrift für Renate Mayntz. Baden-Baden, S. 409–431

Schimank, Uwe (2008): Double Talk von Hochschulleitungen. In: Jäger, Wieland; Schützeichel, Rainer (Hrsg.): Universität und Lebenswelt – Festschrift für Heinz Abels. Wiesbaden, S. 154–172

Schimank, Uwe (2014): Reforming the German University System – Mindful Change by Double Talk. In: Becke, Guido (ed.): Mindful Change in Times of Permanent Reorganization. Heidelberg, S. 209–224

Stokes, Donald (1997): Pasteur's Quadrant. Basic Science and Technological Innovation. Washington D. C.

Anschrift des Autors:

Prof. Dr. Uwe Schimank
Universität Bremen
Fachbereich 08 – Sozialwissenschaften
Institut für Soziologie (IfS)
Mary-Somerville-Straße 9
28359 Bremen
E-Mail: uwe.schimank@uni-bremen.de

Uwe Schimank ist Professor für Soziologische Theorie an der Universität Bremen.