

„Bitte keine pauschale Abwertung akademischer Kultur!“

Kultur verstehen, Hebel zur Beförderung von nötigem Kulturwandel suchen, das Handeln zugleich auf die bestehende Kultur abstimmen – all das geht zusammen und ist kein Entweder-oder.



Wir müssen die althergebrachte Kultur der Wissenschaft, in Einseitigkeit und Abgeschlossenheit zu lehren und zu forschen, brechen“, hieß es unlängst auf einer Tagung. „Quantitatives Wissenschaftscontrolling passt nicht zu unserer Fächerkultur, wir sollten das lassen“, schallte es mir kurz danach in einer Universität entgegen. Wer hat nun recht? Ohne Zweifel spielt die Kultur einer Wissenschaftseinrichtung eine wichtige Rolle für das Wissenschaftsmanagement. Aber ist Kultur eine Maschine, die optimiert wird, wenn man nur an den richtigen Schraubchen dreht? Oder ist Kultur unveränderlich in Stein gemeißelt und die einzige Chance für das Wissenschaftsmanagement ist es, sich an sie anzupassen? Wird Kultur dadurch zum Bremsklotz der Veränderung? Schaut man in die theoretische Literatur zur Organisationskultur und ihrer Bedeutung für das Management, hilft das leider auch nicht viel: Hier streiten sich ebenfalls die „Schraubchendreher“ mit den Befürwortern der Adaption an die bestehende Kultur.

Ich plädiere für einen pragmatischen Umgang des Wissenschaftsmanagements mit der Größe „Kultur“. Das Wichtigste ist zunächst einmal, dass Kultur von einem inhaltsleeren Schlagwort zu etwas wird, das man fassen und beschreiben kann. Kultur hängt nach dem „cultural web“ von Johnson nicht nur von Kontrollsystemen und Machtstrukturen ab, sondern auch von Ritualen, Geschichten und Helden der Organisation. Ist die Kultur erfasst, kann man in einem Veränderungsprozess auch jeweils fallweise entscheiden, an welchen Stellen sich Managementinstrumente an die gegebene Kultur anpassen müssen oder wo eine gezielte Einwirkung auf die Kultur durchaus möglich erscheint.

Ein Beispiel: Eine Fakultät möchte von einer patriarchalischen Lehr- und Vorlesungskultur zu einem partner-

schaftlichen Ansatz des „problem-based learning“ übergehen. Die Fakultätsleitung führt im Hochschulbetrieb mit wenig Macht über Professoren, also ist entsprechend der Kultur der neue Lehransatz auszuhandeln, anstatt ihn zu „befehlen“. Das wäre dann also eindeutig eine Anpassung an bestehende Kultur! Um Kultur jedoch zu verändern, können Rituale benutzt werden, zum Beispiel wird nicht mehr die beste Vorlesung, sondern stattdessen die beste partnerschaftliche Fallstudie mit einem jährlichen Preis ausgezeichnet. Der Hebel Reputation würde dabei zur Kulturveränderung genutzt. Zu beachten ist auch der akademische Hang zur Pluralität: Warum sollte ein Wissenschaftler, dem es gelingt, seine Studierenden in einer althergebrachten Vorlesung für das Fach zu begeistern, nicht damit weitermachen? Abweichungstoleranz wird an einer Hochschule als ein Zeichen von Souveränität gewertet und erleichtert die Akzeptanz der angestrebten Kulturveränderung.

Es kann gelingen, Kultur dort zu verändern, wo sie der Entwicklung des Wissenschaftssystems im Wege steht, und gleichzeitig die Stärken wissenschaftlicher Kultur zu nutzen und das Wissenschaftsmanagement darauf abzustellen. Bezogen auf die eingangs genannten Statements bedeutet das: Bitte keine pauschale Abwertung akademischer Kultur, aber bitte auch das Kulturargument nicht benutzen, um Veränderungen pauschal abzuwehren. Kultur wird dann zu einem Konstrukt, das mit den Maßnahmen eines Veränderungsprozesses in produktiver Wechselwirkung stehen kann. ■

PROF. DR. FRANK ZIEGELE

ist seit 2008 Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.

frank.ziegele@che.de, www.che.de