

Sokrates trifft Marx in Delphi: Herausforderungen für das Hochschulmanagement. Ein analytischer Versuch zur Evaluation von Stakeholderbeziehungen

Ja, und als [Chairephon] nun einmal nach Delphi kam, da scheute er sich nicht, das Orakel zu befragen, [...] ob wohl jemand klüger sei als [Sokrates]¹.

Das Management von Hochschulen ist anspruchsvoll, weil Funktionen, Strukturen und Menschen einander bedingen und überlappen. Stakeholder sind hierbei jene Instanzen, welche einen unmittelbaren und/oder mittelbaren Bezug zur Hochschule haben. Diese Bezüge gilt es zu evaluieren, kontinuierlich zu hinterfragen und zu bewerten. Hierbei wird insbesondere auf Innovationsprozesse, aber auch auf das dialogische Prinzip von Sokrates und die Gründung der Akademie durch Platon eingegangen. Um das Spannungsfeld zwischen Hochschule und „science capitalism“ zu unterstreichen, wird anschließend das Beispiel einer Ausgründung angeführt. Es folgen Schlussfolgerungen zur Evaluation von Stakeholderbeziehungen.

1. Zum Begriff des Managements

Der Begriff Management verfügt nach Staehle seit dem 18. Jahrhundert über eine „spezifisch **ökonomische** Orientierung“². Erst die gesellschaftlichen Veränderungen, die mit der Industrialisierung einhergingen, machten ein solches Management notwendig bzw. schufen dessen Voraussetzungen³. Im Verlauf der Zeit entstanden unterschiedliche Ansätze und Modelle, um Management zu erforschen. Drei zu analysierende Schwerpunkte sind: die Funktionen des Managements, das Handeln von managenden Personen oder aber die Ebenen des Managements. Die englischsprachige Literatur unterscheidet die drei genannten Schwerpunkte in zwei Kategorien: in den „managerial functions approach“ und den

¹ Platon, *Apologie des Sokrates*, Philip Reclam jun, Stuttgart 2011, S. 8 respektive 21a in der *platonischen Chronologie*.

² W. Staehle, *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, Verlag Franz Vahlen, S. 3. (Hervorgehoben im Original).

³ *Ibidem*, S. 3.

„managerial role approach“. Auch die sich mit dem sozialem Handeln befassenden Sozialwissenschaften thematisieren den Managementbegriff. Konkreter formuliert: Es geht den Sozialwissenschaften um die Ursache von sozialem Handeln in und von Institutionen sowie dessen wechselseitigen Auswirkungen auf das soziale Handeln selbst⁴. Je nach Erkenntnisinteresse variieren Ansatz und Zugang⁵.

Ein möglicher Zugang zur Ermittlung von Herausforderungen für das Management sind Organisationstheorien. Scherer benennt in seiner organisationstheoretischen Systematisierung unterschiedlicher Forschungsansätze darauf ein und hält wesentliche Paradigmen. Er beruft sich hierbei auf ein Modell von Burell/Morgan, welches in den späten 1970ern entstand und bis heute einen Referenzrahmen darstellt⁶. Es folgen nun vier kurssive Beschreibungen der Paradigmen: a) Ein funktionalistisches Paradigma: Kausale Zusammenhänge werden hier aufgrund sozialer Regelmäßigkeiten postuliert. Gefragt wird, wie soziale Realitäten entstehen und zugespitzt formuliert wird angenommen, dass das objektiv zu erfassende soziale System zur Wahrung der bestehenden sozialen Ordnung bestimmt ist; b) Ein interpretatives Paradigma: Hier wird davon ausgegangen, dass Gemeinschaften soziale Realitäten konstruieren, welche auf gesellschaftlichem Regelsystemen und Interpretationsmustern beruhen. Subjektivität und Sinngehalten von den beteiligten Akteuren gilt es unter anderem zu erforschen; c) Paradigma des Radikalen Humanismus: Dieser Ansatz übt Kritik an der sozialen Ordnung, sucht nach Veränderung und ist der ökonomischen Perspektive wegen zum Teil marxistisch geprägt. Im Fokus stehen ein illegitimer Machtmissbrauch und neben anderen die Frage, warum – je nach Erkenntnisinteresse – bestimmte Determinanten bei der Reproduktion von sozialen Realitäten eine Rolle spielen; d) Paradigma des Radikalen Strukturalismus: Veränderungen von sozialen Realitäten sind möglich, wenn Erkenntnisse über tiefergehende Strukturen der Welt zur Verfügung stehen. Hierzu gilt es die „objektiv gegebenen Strukturen der sozialen Welt zu verstehen, zu erklären und zu kritisieren, um deren Wandel zu bewirken“⁷.

An dieser Stelle wird deutlich, dass sich Menschen und Strukturen einander überlappen und gegenseitig bedingen.

Die sozialen Realitäten von Hochschulen kennen neben Lernen, Lehre und Forschung auch den sogenannten Technologie- und Wissenstransfer. Zu letzterem gehören Krause-Jüttler/Ott zufolge von der Wirtschaft oder anderen Akteuren aufgegriffene und genutzte Technologien oder Produktideen sowie andere Formate wie zum Beispiel

⁴ *Ibidem*, S. 74-82.

⁵ *Ibidem*, S. 131.

⁶ A. G. Scherer, *Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien*, Kohlhammer, Stuttgart 2006, S. 35.

⁷ *Ibidem*, S. 38.

Patentverwertung, Ausgründungen, Stiftungsprofessuren und die allseits bekannte Auftragsforschung⁸.

2. Gedanken zur marktnahen Auftragsforschung und Wahrheitsfindung

Einerseits wird die genannte Auftragsforschung nun Gegenstand der Kritik. Andererseits soll am Beispiel einer Ausgründung dargestellt werden, dass das Format einer Ausgründung die Gestaltung der damit einhergehenden sozialen Realität bedingt. Beides Mal handelt es sich um Stakeholder, die ihrerseits und je nach inhaltlicher Ausrichtung und Verwertungsinteresse unterschiedliche Anforderungen an ein Hochschulmanagement stellen.

Zunächst zur Auftragsforschung. Pohulak-Żołędowska arbeitete in ihrem Aufsatz zum Zusammenhang von Eigentumsrechten, Wissenschaftswissen und Innovationsumsetzung heraus, dass Wissenschaft nach dem Zweiten Weltkrieg in westlichen Gesellschaften noch als öffentliches Gut aufgefasst wurde. Hohe Autonomie und die Möglichkeit zur Grundlagenforschung ergänzten als sogenannte zweite Mission das Aufgabengebiet von Hochschulen. Als erste Mission nennt Pohulak-Żołędowska die Lehre bzw. Bildung (education). Der gesamtgesellschaftliche, aber auch der ökonomische Nutzen, welchen die Wissenschaftspolitik dem Wissenschaftsbetrieb beimaß, wurde vor allem mit einem mehrstufigen linearen Innovationsmodell erklärt. Die erste Stufe der Grundlagenforschung führte dem Modell zufolge zur zweiten Stufe, der angewandten Forschung. In einer dritten Stufe wurde entwicklungsstechnisch überprüft, um schließlich als industrielle Innovation in der vierten Stufe auf Märkten eingeführt zu werden. Konzeptionelle Alternativen zum linearen Innovationsmodell sind: Chain-linked Modelle, Netzwerkmodelle und Open Innovation Modelle. Ohne auf Details einzugehen kann festgehalten werden, dass besagte Innovationsmodelle an sich Prozesse darstellen, die wissenschaftliche Erkenntnisse zu praktischem Wissen transformieren⁹.

An diesem Punkt erhebt sich die Frage, ob die Transformation von wissenschaftlichen Erkenntnissen hin zu praktischem Wissen nicht gleichzeitig auch die soziale Realität einer Gesellschaft verändert bzw. transformiert? Denn gewiss gehen Veränderungen einher, wenn neben Lehre und Forschung auch explizit marktnahe Forschung, respektive Auftragsforschung betrieben wird. Schließlich sind damit neue Funktionszuschreibungen und Zielstellungen verbunden, die ein Hochschulmanagement erst einmal zu absorbieren

⁸ G. Krause-Jüttler, G. Ott, *Einleitung*, in: Technologietransfer. Anbahnung und Durchführung von Forschungskoooperation, CIMTT Zentrum für Produktionstechnik und Organisation, Dresden 2011, S. 1.

⁹ E. Pohulak-Żołędowska, *Property Rights of Scientific Knowledge in Terms of Creating Innovation*, in: *Oeconomia Copernicana*, Wrocław 2013 (1), S. 39-52.

hat. Weiterhin stellt sich die Frage, ob ökonomische Verwertungsprimat nicht gleichzeitig auch die Potentiale wissenschaftliche Erkenntnisse einengen? Anders: Ob die Ausprägungen und Spielarten des „science capitalism“ nicht auch dazu führen, dass Zugänge zu sozialen Realitäten verloren gehen, weil diese aus Sicht der Verwertungslogik und gleichermaßen deren Deutungshoheit weniger relevant erscheinen, als marktnahe Return-of-Investment-Maßnahmen?

Um sich einer von vielen möglichen Antworten anzunähern, soll ein Blick in die Geschichte dienlich sein. Hierbei gibt es mindestens zwei philosophische Aspekte, welche es zu berücksichtigen lohnt, wenn zeitgenössisches Hochschulmanagement im Fokus des Interesses liegt.

Auf der einen Seite ist Sokrates zu nennen, der sich als ein konsequenter Widersacher in die soziale Realität seiner Zeit einmischte und seine Schüler für andere Formen der Wahrheitsfindung sensibilisierte. Damit stellte Sokrates offenbar die scheinbar sittlichen Lebensformen seiner Zeitgenossen infrage, wurde aus heutiger Sicht Opfer des sich herausbildenden attischen Rechtssystems und ging schließlich an Justizmord zu Grunde. Sokrates entwickelte einen dialektisch-dialogischen Ansatz, der darauf basierte, dass die Wahrheitsfindung auf einem dialogischen Wege auszuhandeln sei und Eigenständigkeit sowie selbstbestimmtes Denken beinhaltet¹⁰.

Auf der anderen Seite ist Platon zu nennen, welcher als Schüler Sokrates¹¹ mit der Gründung der ersten Akademie denjenigen Grundstein legte, der über Hochschulmanagement zu debattieren heute überhaupt erst ermöglicht. Platon stellte mit und in seiner Akademie zum Teil - und soweit sich dies heute noch feststellen lässt, wie Sokrates existierende gesellschaftliche Strukturen in Frage. Zum einen, weil er mit seinem Konzept der herrschenden Philosophenkönige eine hierarchische Vorstellung von sozialer Realität einführte, die nicht allen seiner Zeitgenossen mitzutragen behagte. Das Konzept der hierarchischen Stellung selbst beruhte auf Hesiods Vorstellung, dass Menschen über die Natur vermittelte unterschiedliche Qualitäten verfügen¹².

Die Wahrheit über eine soziale Realität im Dialog und dazu noch eigenständig sowie selbstbestimmt zu ermitteln, stellt im Kontext von Hochschulmanagement somit eine elementare Grundlage des Wissenschaftsbetriebes dar. An dieser Stelle fällt es leicht, Kritik zu üben an einer Politik, die marktnahe Forschung und zeitnahe Verwertungslogiken als

¹⁰ H. Kemper, *Erziehung als Dialog. Anfragen an Janusz Korczak und Platon-Sokrates*, Joventa Verlag, Weinheim/München 1990, S. 173-196. Weitere Personen wurden für Ähnliches angeklagt – vgl. M. Fuhrmann, *Nachwort*, Philip Reclam jun, Stuttgart 2011, S. 68-71.

¹¹ A. P. Bostick, *A comparison of the portrait of Jesus in the gospels with the portrait of Socrates in the writings of Plato and Xenophon*, Journal of the National Association of Biblical Instructors (p. 94-101), Atlanta 1935, S. 94.

¹² D. C. Dikyol, *The Effects of Mythos' on Plato's Educational Approach* (p. 560-567), in: *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 55, 2012, S. 564.

ein wesentliches Kriterium für die Allokation von Finanzmitteln betreibt. Dies wäre vermutlich leichter handhabbar, wenn nicht gleichzeitig weitere Wettbewerbsmechanismen in anderen Bereichen des Hochschulmanagements eingeführt werden würden; beziehungsweise das Recht auf Unabhängigkeit von politischen und lobbyistischen Stakeholdern mehr oder weniger nicht ganz in Frage gestellt werden würde.

3. Eine genossenschaftliche Ausgründung

Nachdem die Auftragsforschung ein wenig kritisiert wurde, soll nun beschrieben werden, wie soziale Realität durch eine Ausgründung aus der Hochschule beeinflusst werden kann und dabei auf selbstbestimmte eigenverantwortliche Wahrheitsfindung gesetzt wird. Konkret kann durch die Beschreibung der Gesetzeslage erkannt werden, dass das Format einer Genossenschaft die Form der sozialen Realität oberflächlich betrachtet, selbstbestimmt prägt. Nämlich dadurch, dass die beteiligten Akteure die Möglichkeit haben, auf demokratischem Wege an der Gestaltung derselben Genossenschaft und deren Geschäftsbetriebes mitzuwirken.

Am Beispiel der „der n-mobil Neiß-Nysa-Nisa eG“ (nachfolgend n-mobil) sollen im Folgenden gesetzliche Aspekte herausgearbeitet werden, welche es bei einer Ausgründung zu berücksichtigen gilt. Beschrieben wird insbesondere der Vorgang des Gründungsprozesses, in dem der auszugründende Geschäftsbetrieb eine rechtlich unabhängige Stellung erlangt:

Nachdem sich die beteiligten Personen darüber einig sind, in welcher Art und Weise der gemeinsame Geschäftsbetrieb gemäß § 1 Abs. 1 GenG vonstattengehen soll, muss zur Gründungsversammlung eingeladen werden¹³. In dieser Sitzung muss Einigkeit über die Satzung bestehen, welche nach § 11 Abs. 2 Ziffer 1 GenG von den Gründungsmitgliedern unterzeichnet werden muss. Je nach Größe der Genossenschaft sind nach § 11 Abs. 2 Ziffer 2 GenG weiterhin auch eine Urkundenabschrift über die Bestellung von Aufsichtsrat und Vorstand vorzuweisen. Aufsichtsrat und Vorstand sind jedoch nur in denjenigen Fällen notwendig, in denen eine Genossenschaft mehr als 20 Mitglieder hat. Für Genossenschaften mit weniger als 20 Mitgliedern kommt § 24 Abs. 2 S. 3 GenG in Verbindung mit § 39 Abs. 1 S. 1f. GenG zum Tragen. Das heißt, nur ein Vorstand und statt eines Aufsichtsrat mit drei Mitgliedern muss nur eine bevollmächtigte Person gewählt werden. Die bevollmächtigte Person vertritt die Genossenschaft gegenüber dem Vorstand gerichtlich und außergerichtlich.

¹³ GenG – Genossenschaftsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 16. Oktober 2006, BGBl. I S. 2230.

Ebenfalls zu berücksichtigen ist, dass eine Genossenschaft nur dann den Status einer eingetragenen Genossenschaft (eG) erlangen kann, wenn der gewählte Vorstand nach § 11 Abs. 2 Ziffer 3 GenG über bestimmte Dokumente verfügt, namentlich eine „Bescheinigung eines Prüfungsverbandes, dass die Genossenschaft zum Beitritt zugelassen ist, sowie eine gutachtliche Äußerung des Prüfungsverbandes, ob nach den persönlichen oder wirtschaftlichen Verhältnissen, insbesondere der Vermögenslage der Genossenschaft, eine Gefährdung der Belange der Mitglieder oder der Gläubiger der Genossenschaft zu besorgen ist“¹⁴. Ist der Vorstand im Besitz dieser Unterlagen, so kann er nach § 11 Abs. 1 GenG in Verbindung mit § 13 GenG den Antrag auf Eintrag in dasjenige Genossenschaftsregister stellen, in dem die Genossenschaft ihren Sitz hat. Erst mit dem gerichtlichen Eintrag in das Genossenschaftsregister erlangt die Genossenschaft ihre Rechte als eingetragene Genossenschaft.

4. Schlussfolgerungen zur Evaluation von Stakeholderbeziehungen

Beziehungen zu Stakeholdern sind vielfältig und unterscheiden sich in Form und Inhalt. Während beispielsweise Auftragsforschung eher ein Miteinander mit Akteuren außerhalb einer Hochschule darstellt, sind Ausgründungen ein Resultat des Wissens- und Technologietransfers, welcher auch innerhalb einer Hochschule entstand und nach außen getragen wird. Inwiefern Auftragsforschung und die damit verbundene Marktnähe eine gewisse Unabhängigkeit in ihren Grundideen gefährdet, von Hochschulen garantiert, hat an anderer Stelle diskutiert zu werden.

Insbesondere die gewonnenen Erkenntnisse sind daraufhin zu überprüfen, ob und inwiefern sie anders wären, wenn andere forschungsleitende Kriterien zur Finanzierung von Projekten und deren Ergebnisverwertung zum Tragen kommen. Damit ist aber zugleich ein hochkomplexer und ethisch anspruchsvoller Diskurs verbunden.

Das Beispiel der ausgegründeten Genossenschaft zeigt nämlich, dass es – bezogen auf eine Kapitalgesellschaft – ökonomische Entscheidungen gibt, die vom Management einer Organisation her sinnvoll, aber ggf. von den beteiligten Personen als nicht wünschenswert interpretiert werden. Im ersten Fall trifft das Management eine Entscheidung; im zweiten Fall muss es damit umgehen, eine von anderen getroffene Entscheidung in das Tagesgeschäft zu integrieren. Zwar kann ein Kunde im ersten Fall Wünsche verlautbaren, doch werden diese ggf. nur im zweiten Fall durch den Dialog und demokratische Mitwirkung zur tatsächlichen sozialen Realität. Infrage zu stellen ist die zuletzt angeführte Aussage hinsichtlich der Debatte um die sogenannte Co-Produktion, wie sie von vielen multinationalen Konzernen bereits realisiert wird.

¹⁴ http://www.gesetze-im-internet.de/genG/_11.html (9. Juni 2014).

Wie die soziale Realität im Falle der „n-mobil Neiß-Nysa-Nisa eG“ regionale Verhältnisse verändert, bleibt abzuwarten. Das Gründungstreffen findet nämlich erst am 12. Juni 2014 statt. Was Gegenstand des Geschäftsfeldes ist und ob sich eine europäische Genossenschaft SCE als Rechtsnachfolger von n-mobil etablieren lässt, muss in einem anderen Zusammenhang erörtert werden.

Die konkrete Evaluation von Stakeholderbeziehungen ist wichtig, um Hochschulen in ihrem Setting bzw. in ihrem Kontextgefüge zu verorten. Dabei sollte jedoch nicht nur die Selbstwahrnehmung hinterfragt werden. Auch um ein Feedback der ermittelten Stakeholder sollte geworben werden. Durch das Hinzunehmen von Fuzzy-basierten Entscheidungssystemen kann die Evaluation von Stakeholderbeziehungen mit all ihren Interpretationsunschärfen erleichtert werden.

Was Marx das Orakel zu Delphi gefragt hätte, muss hier vertagt werden.

