

# Machtfreiheit als negative Utopie

## Die Hochschule als Idee und Betrieb

Hochschulen sind seltsame Gebilde: Sie organisieren Wissenschaft als Forschung und Lehre und desorganisieren sie zugleich. Sie funktionieren als normative Institutionen, die, so hat es verstärkt den Anschein, die Geltung ihrer handlungsleitenden Ideen vielfach untergraben und aushöhlen. Gewiss ist auch hier zwischen interessierten Alarmbildern und profaner, oft keineswegs leistungsschwacher Normalität und Funktionsroutine zu unterscheiden, also zu fragen, ob nicht auch die Wahrnehmung der Hochschulmisere einer pars-pro-toto-Verzerrung (vgl. Elias/ Scotson 1990, S. 13) unterliegt, die die »schlechtesten« Beispiele generalisiert und erregten Akteuren gleichzeitig die Möglichkeit bietet, sich in permanenter Anklägerpose als Wächter und Normhüter zu profilieren. Ob diejenigen Angehörigen der Universität, die unablässig deren Verfall beklagen, sie in ihrer eigenen Arbeit und Person glaubwürdig repräsentieren oder nicht, ist stets eine empirische Frage.

Dennoch sind die Krisenerscheinungen unübersehbar. Sie werden in den hochschulpolitischen Debatten beständig aufgelistet und je nach politischer Couleur entweder als Verfallsgeschichte und sozialdemokratischer Sündenfall oder als Übergangsproblem und Reformstau »demokratisierter Massenuniversitäten« erzählt. Beide Erzählweisen eint die Technik, je nach Interpunktion der Geschichte die Schuldverteilung zu kontrollieren und komplexe Ursachenbündel auf handliche Verursacher zurückzuführen. Dieses Spiel kann, wie wir aus Analysen interpersoneller Konflikte wissen, endlos fortgesetzt werden, bis die Kontrahenten irgendwann zermüht aufgeben – und in der Tat erinnern ja nicht wenige Minen und Haltungen, in denen sich die Akteure an Hochschulen gegenüber treten und miteinander kommunizieren, an die elenden – zerstörerischen *und* selbstzerstörerischen – Streitigkeiten zusammengepferchter Ehepartner, wie sie uns in den Dramen Ibsens und Strindbergs vorgeführt werden.

Um Konflikte dieses Typs aufzuklären, bedarf es bekanntlich der Metaperspektive und systemischen Denkens. Und man benötigt geeignete analytische Werkzeuge, die die Überkomplexität der Prozesse reduzieren und es erlauben, die strukturellen und figurativen Zusammenhänge in klare, überschaubare Problemstellungen, die sich empirisch vielfältig mischen und überlagern, zu zerlegen. Hierzu sollen im Folgenden aus der Perspektive der Allgemeinen soziologischen Theorie, insbesondere der Macht- und Organisationsforschung, einige begrifflich-konzeptionelle Vorschläge gemacht werden.

## 1. *Machttheoretische Zugänge*

Macht bedeutet nach der klassischen Definition Max Webers »jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht« (Weber 1972, S. 28). Zentral sind hier, unbeschadet weiterer Ausdeutungsmöglichkeiten,<sup>1</sup> die Merkmale »Wille« und »Widerstreben«. Der Wille des einen setzt sich gegen das Widerstreben des anderen durch; jener tut etwas, das er nicht getan hätte, wenn es den zwingenden Willen des ersten nicht gäbe. Macht ist in einem elementaren Sinne stets ein Sich-hinweg-Setzen über fremde Interessen, ein Überwinden von Widerstand: Negation der Freiheit des Unterlegenen. Das bedeutet aber zugleich, dass es die Macht nur deshalb gibt, weil es die Freiheit des Widerstrebens gibt, dass Macht Freiheit voraussetzt. Freiheit ist immer die Freiheit, nein zu sagen, etwas anderes zu tun als das, was andere von uns erwarten, ihren Interessen die Verfolgung eigener Ansprüche und Ziele entgegenzusetzen. Hierauf reagiert die Macht: Sie negiert das Nein und versucht, es in ein Ja umzubiegen. Macht ist also negative Freiheit, Freiheit zur Vernichtung von Freiheit.<sup>2</sup>

- 1 Wichtige Folgerungen verbinden sich etwa mit dem Wörtchen »auch«: Es besagt, dass das Widerstreben keineswegs offen artikuliert werden muss und es vollkommen ausreicht, dass es überwunden werden *könnte*. Macht beweist sich nicht nur als Überlegenheit und Behauptung im direkten Konflikt, sondern auch durch dessen Unterdrückung oder willentlicher Vermeidung zum eigenen Vorteil. Die theoretischen Implikationen einer solchen Auffassung von Macht, die ohne Konflikt operiert, sind außerordentlich bedeutsam: Sie reichen von ressourcentheoretischen Konzepten potentieller und latenter Macht (vgl. Hradil 1980, S. 34ff.) über die Idee der Nicht-Entscheidungen, also die strategische Kanalisierung und Blockade von Entscheidungsthemen (Bachrach/Batz 1977), bis zu Steven Lukes' *radical view* einer Macht, die im manipulativen Oktroi »falscher« Bedürfnisse das Bewusstsein von Interessengegensätzen tilgt. – Als meines Erachtens beste Diskussion des gegenwärtigen Standes der Machttheorie vgl. Hösele 1997, S. 390ff.
- 2 Dass Macht Freiheit bedingt und umgekehrt Freiheit stets Macht provozieren wird, ist heute vor allem vor dem Hintergrund der allgegenwärtigen Moralisierung von Machtphänomenen hervorzuheben: »Die Macht ist obzön./Das freut die Wut.« (Enzensberger 1999, S. 46) Dagegen ist jedoch festzuhalten: Es gibt keine »machtsterilen« Verhältnisse (Popitz 1992, S. 272). Macht ist jederzeit eine menschliche Möglichkeit; wer sie vollständig abschaffen wollte, müsste alle Menschen der Fähigkeit berauben, nein zu sagen. Deshalb ist jede Dämonisierung der Macht irreführend und sinnlos, und erst jenseits davon lässt sich die Frage der politischen und moralischen Kritik, der Eindämmung oder institutionellen Begrenzung der Macht realistischerweise überhaupt stellen.

Wie nun prägt der eine dem anderen seinen Willen auf? Hierzu bedarf es einerseits der Disposition über gewisse Ressourcen, die er aus Machtquellen schöpft und ihm als Machtmittel dienen können, etwa der Akkumulierung positionaler Rechte oder des exklusiven Zugangs zu Informationen, und zum anderen der Anwendung spezifischer *Machtmethoden*, die geeignet sind, das Widerstreben der Gegenseite aufzubrechen. Naturgemäß ist beides, Mittel und Methoden, eng miteinander verschränkt: So brauchen Drohungen physische oder sonstige Druckmittel, mit denen man anderen empfindlichen Schaden zufügen kann, Anreize kann nur offerieren, wer über etwas verfügt, was für sie attraktiv ist, und auch der Gebrauch der Legitimationsmacht setzt das Zuhandensein von Gründen voraus, mit denen wir andere überreden und von ihrem Nein abbringen können. Insofern baut die uralte Trias der Machtmethoden – Peitsche, Zuckerbrot und Glauben – stets auf strukturellen Asymmetrien der Ressourcenverteilung auf, die indes grundsätzlich variabel, also veränderbar sind und somit selbst Gegenstand von Konflikten und Machtkämpfen werden können.

Fragt man allgemein nach der Bedeutung und den Gewichtungen der verschiedenen Machtformen und -methoden für die Institution Hochschule, so ergibt sich folgendes Bild:

1. Offene Drohungen und Bestrafungen sind an Hochschulen äußerst selten. Obschon klar hierarchisch organisiert, ist in der Arena des Geistes der grobe und ungefilterte Machteinsatz tabu. Die Idee der Universität schließt die Anwendung bewaffneten Zwangs und körperlicher Gewalt kategorisch aus.<sup>3</sup> Dies ist ein konstitutives Merkmal der Institution: Trotz der allgegenwärtigen hierarchischen Staffellung der Positionsgliederung, der formalen Entscheidungsrechte und akademischen Prestigeniveaus, erscheinen die Unterschiede im zweckfreien Suchen

3 Deshalb konnten zu Zeiten der Studentenbewegung Einsätze der Polizei auf dem Campus auch von denen leicht skandalisiert werden, die, etwa bei studentischen go-ins, selber vor der Anwendung unmittelbaren physischen Zwangs keineswegs zurückscheuten. Die Technik war und ist denkbar einfach: Man provoziert den staatlichen Machteinsatz und brandmarkt ihn sodann als undemokratischen Eingriff in die Autonomie der Hochschule. Trotzdem war der »Kampf gegen die Ordinariatenuniversität« zugleich von einem Ethos getragen, das an die Zivilisierungsnormen universitärer Konflikte angeschlossen und sie als Prinzip Öffentlichkeit radikalisierte (vgl. Habermas 1969). Ich erinnere mich an eine studentische Vollversammlung Anfang der siebziger Jahre an der FU Berlin, auf der ein Redner darauf aufmerksam machte, dass sich unter den Zuhörern auch einige uniformierte Polizisten befänden, die damals auf dem Gelände »stationiert« waren. Nach kurzer Diskussion wurde beschlossen, ihnen die Teilnahme zu gestatten, wenn sie bereit wären, für die Zeit der Versammlung ihre Waffen an der Garderobe abzugeben (was sie natürlich ablehnten).

nach Wahrheit und Wissen utopisch nivelliert, funktioniert die Machtordnung der Universität unter der Vorgabe einer fiktionalen Machtfreiheit der Entscheidungen nach Maßgabe des »zwanglosen Zwangs des besseren Arguments«. Die direkte, ungeschminkte Sanktionsmacht, die als Androhung oder Vollzug von Gewalt im Zentrum des Machtbegriffs steht,<sup>4</sup> ist der unausgesprochene Gegenpol aller Interaktionen, die im universitären Feld stattfinden und auf der normativen Folie der Institution gedeutet werden. Die Legitimität universitärer Machtausübung steht und fällt mit dieser Unterstellung einer fundamentalen Distanz und Differenz zur unmittelbaren Interessendurchsetzung und Selbstbehauptung profaner Macht.

Dennoch erfahren die Angehörigen der Universität die Institution natürlich nicht als sanktionsfreien Raum. Wie jede andere formale Organisation funktioniert die Hochschule auf der Grundlage konstitutiver und regulativer Regeln, deren Geltung überwacht und durch disziplinarrechtliche »Hintergrunddrohungen« (Paris/Sofsky 1987, S. 27) abgestützt wird. Diese spielen im Alltag der Universität jedoch kaum eine Rolle, ja sie *müssen* üblicherweise in den Ignoranzbereich der Interaktion verbannt werden, stellt doch die offensive Berufung auf formelle Befugnisse der Amtsinhaberschaft gleichzeitig den Basiskonsens des uneingeschränkten Vorrangs begründeter und begründbarer Sachautorität vor aller Augen zur Disposition. Wer nur noch auf seine Positionsmacht pocht, hat im Argumentationskampf längst verloren. Gerade der mögliche Appell an die *Werte* der Universität bietet im Normalfall auch den von der Ressourcenausstattung her Unterlegenen und Abhängigen einen gewissen Sanktionsschutz und sorgt dafür, dass die Asymmetrien der Macht oftmals durch Konzilianz im Umgang kaschiert und situativ gemildert werden.

Allerdings gibt es Ausnahmen. Hans Peter Dreitzel erzählte mir von einem Plessner-Seminar in Göttingen Anfang der sechziger Jahre, in dem Helmuth Plessner einen Studenten mitten in seinem Referat mit den Worten unterbrach: »Ich denke, wir haben genug von Ihnen gehört. Sie dürfen das Seminar verlassen.«

Gewiss verweist die Tatsache, dass die Situation noch heute so deutlich erinnert wird, indirekt darauf, dass der Vorfall auch damals offenbar

4 Zur Gewalt als »letztem Grund« der Macht vgl. Höhle 1997, S. 440f. – Diese engere, an Popitz (1992, S. 48) orientierte Fassung des Gewaltbegriffs als absichtliche körperliche Schädigungsmacht steht in deutlichem Gegensatz zur Konzeption der »symbolischen Gewalt« (*violence symbolique*), die Bourdieu/Passeron (1973) ihren Analysen des Bildungssystems unterlegt haben, was die Relevanz ihrer sachlichen Einsichten und Ergebnisse indes nicht berührt.

außergewöhnlich war.<sup>5</sup> Trotzdem demonstriert er den Abstand zum gegenwärtigen Laisser-faire. Dass die autorisierte Autorität *ihre* Standards der Institution derart drastisch exekutiert, erscheint unter heutigen Bedingungen kaum vorstellbar. Aber auch jenseits dieses Vergleichs verdeutlicht die Geschichte einen systematischen Punkt: Da die Durchsetzung von Werten und Normen grundsätzlich der sozialen Initiative bedarf (vgl. Becker 1981, S. 109f.), akzentuiert jede »autokratische« Interpretation und Handhabung der Normen zugleich das hierarchische Machtgefälle, das dem Selbstbild der Organisation zuwiderläuft. Der typische Ausweg aus diesem Dilemma ist die Legitimierung. Und hierin liegt ja, neben der demütigenden Direktheit und Öffentlichkeit der Sanktion, auch der eigentliche Affront des Plessnerschen Vorgehens: dass er es sich, gerade im Rekurs auf die normativen Vorgaben der Institution, gleichzeitig leisten kann, auf jede Begründung zu verzichten. Er setzt sich ostentativ über geltende Situationsnormen hinweg, um die Maßstäbe der Institution durchzusetzen.

2. Nachhaltiger und auch zuverlässiger als mit der Androhung von Sanktionen lassen sich Weigern und Widerstreben durch Anreize überwinden. Deshalb besteht die dominante Form der Sanktionierung von Abweichungen oder Leistungsdefiziten an der Universität typischerweise im *Vorenthalten von Gratifikationen*. Man wird nicht bestraft, sondern nur nicht belohnt. Wo Drohungen mit empfindlichen Nachteilen schrecken, stellen Anreizsysteme Vorteile in Aussicht, die an die Orientierungen der Unterlegenen anschließen und die Relevanzen der Fremdbestimmtheit in den Hintergrund drängen. Sie vermeiden die soziale Überdeutlichkeit von Drohungen/Sanktionen, binden den Gehorsam an intrinsische Motive und können ihn so leichter verstetigen.

Betrachtet man zunächst die materiellen Gratifikationen, so bietet die Hochschule ebenso wie andere Arbeitsorganisationen positionalen Aufstieg und gestaffelte Einkommenschancen als individuelle Leistungsanreize. Diese sind jedoch wesentlich organisationstypisch modifiziert. Die grundsätzliche Befristung der Beschäftigungsverhältnisse beim wissenschaftlichen Nachwuchs, ihre Verzahnung mit Qualifikationshürden, die Unwägbarkeiten der Ressourcenausstattung, der institutionellen Grabenkämpfe und Entscheidungskonstellationen – all dies rückte die akademische Laufbahn anscheinend schon immer in die Nähe zum »Hasard« (Weber 1967, S. 8). Wichtig ist hier noch ein weiterer Aspekt: die relative Entkoppelung von Anstrengung und Entlohnung. Wissenschaftliche Arbeitsverhältnisse sind in hohem Maße produkt- und

5 Zugleich darf Seltenheit nicht mit Folgenlosigkeit verwechselt werden. Zur Einschüchterungswirkung *und* Selbstlegitimierungsfunktion »professoraler Verdammungsurteile« vgl. Bourdieu/Passeron 1971, S. 106f.

ergebnisorientiert. Was zählt, ist letztlich die Qualität der Diplomarbeit, des publizierten Aufsatzes oder Forschungsberichts. *Wie* das geforderte Ergebnis zustande kommt, wie viel Zeit, Aufwand und Mühe es tatsächlich kostet, ist demgegenüber sekundär. Und dasselbe gilt für die Lehre: Vorgeschrieben ist nur das Deputat, während all jene Arbeiten, die gute Lehrveranstaltungen erst ermöglichen, weitgehend der persönlichen Disposition überlassen bleiben. Wer also die Vorgaben erfüllt und seine Vorhaben geschickt und zügig umzusetzen vermag, hat an der Universität stets eine Vielzahl von Möglichkeiten, sich über die Regelungen der akademischen Freiheit ohne unmittelbare materielle Einbußen erhebliche individuelle Zeitvorteile zu verschaffen.<sup>6</sup>

Allerdings endet ein solcher Kalkül spätestens mit dem Auslaufen des Vertrages. Jetzt konkurriert man wieder mit ähnlich qualifizierten Bewerbern um knappe und knappere Positionsressourcen. Unweigerlich kommt nun der universitäre *Primat symbolischer Gratifikationen* ins Spiel. Forschen und Publizieren heißt nicht nur: Hervorbringung neuen wissenschaftlichen Wissens, es bedeutet zugleich: Aufmerksamkeit erregen, die Neugier und das Interesse der Fachkollegen auf sich zu lenken und durch ihre Anerkennung Reputation zu gewinnen (vgl. Franck 1998, S. 46f.). Das zentrale Kriterium wissenschaftlichen Erfolgs ist somit in letzter Instanz die Achtung und Wertschätzung in der Fachgemeinschaft. Es ist das Ansehen und die Bewertung der Arbeit in der Disziplin, die über Wohl oder Wehe der Karriere entscheiden.

Andererseits werden die Stellen von lokalen Entscheidungsträgern besetzt. Gewiss gibt es eine Reihe mehr oder minder zuverlässiger Indikatoren, an denen sich Rangzuschreibungen wissenschaftlicher Qualität »objektiv« festmachen lassen; sie unterliegen jedoch weit mehr als in anderen Arbeitsfeldern einer großen Bandbreite von Interpretationsmöglichkeiten, die auch persönlichen Präferenzen, Begünstigungen oder Benachteiligungen, Tür und Tor öffnet. Die Rekrutierung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist daher oftmals mit Elementen der *Patronage* durchsetzt, in der die Bewertung von Leistungen mit strikten Loyalitätserwartungen verknüpft ist.<sup>7</sup> Die Unsicherheiten und Spielräume

6 In gewisser Hinsicht ähnelt das Verhältnis von materieller Entlohnung und Leistung an der Hochschule dem, was in industriellen Großbetrieben, etwa bei Transportarbeiten in Häfen (vgl. Abendroth u.a. 1979, S. 221ff.), als Lohnform des *Pensums* geläufig ist: Man vereinbart ein festes Arbeitsquantum, das mit einer bestimmten Summe vergütet wird, so dass derjenige, der sich die Arbeit gut einteilt und sputet, zwar keinen höheren Lohn, wohl aber einige Zeitgewinne erzielen kann. Aus Unternehmensicht wird dieses Verfahren freilich häufig auch unter Aspekten der Intensitätssteigerung eingesetzt.

7 Natürlich variiert die Bedeutung des Gefolgschaftsmotivs stets mit dem Ausmaß der Autokratie, die im historischen und nationalen Vergleich der

fachlicher Bewertungen (und der Bewertung der Bewertungen) amalgamieren sich so mit persönlichen Abhängigkeiten – eine Situation, die Bourdieu aus der Sicht desjenigen, der über die verfügbaren Ressourcen entscheidet, treffend als »Kunst des Warten-lassens« beschreibt:

»Wo immer Macht kaum oder gar nicht institutionalisiert ist, setzt der Aufbau *dauerhafter* Autoritäts- und Abhängigkeitsverhältnisse neben der *Erwartung* – die als interessen geleiteter Blick etwas Künftiges ins Auge faßt und auf Dauer (das heißt genau so lange, wie sie währt) das Verhalten dessen bestimmt, der auf das Erwartete baut – auch die Kunst des *Warten-lassens* voraus, nämlich die Fertigkeit, immer wieder Hoffnungen zu wecken, aufrechtzuerhalten oder zu nähren: durch Versprechungen oder das Geschick, die Vorwegnahmen nicht zu enttäuschen, zu dementieren oder hoffnungslos erscheinen zu lassen, und zugleich durch die Fähigkeit, die Ungeduld zu bremsen, im Zaum zu halten, den Aufschub, die stete Frustration der Hoffnungen und vorweggenommenen Befriedigungen erträglich und akzeptabel zu machen« (Bourdieu 1988, S. 156, Hervorhebungen im Original).

Auch die ostentative Anerkennung wissenschaftlicher Leistungen durch eine Autorität bleibt stets zwiespältig: Das Lob verspricht, aber es verpflichtet zu nichts (vgl. Paris 1995, S. 90). Ob die bezeugte Achtung und Wertschätzung je stellenförmig werden, steht in den Sternen. In der subtilen Kontrolle der ebenso ungewissen wie verschlungenen Wege der Verschränkung von symbolischen und materiellen Gratifikationen liegt fraglos ein Kernbereich der Ausübung universitärer Macht.

3. Die dritte und letzte Methode, das Widerstreben des anderen zu überwinden und sein Nein zu negieren, ist die »Bewaffnung mit Gründen« (von Alemann 1986, S. 265). Ebenso wie die unterschiedlichen Anreizsysteme sucht die Legitimationsmacht den Anschluss an die Perspektiven der Mindermächtigen – und bewegt sich darüber hinaus im normativen Horizont der Idee der Universität. Dass letztlich vernünftige Gründe den Ausschlag geben sollen, ist ja als Idealvorstellung herrschaftsfreier Kommunikation gerade das Credo der Organisation. Als strategische Operation zielt die Begründung jedoch auf die Delegitimierung des Nein, das Brechen des Eigensinns. Der andere soll seinen Widerstand aufgeben, indem er dazu veranlasst wird, eine Deutung der Verhältnisse zu übernehmen, in der sein Gegeninteresse als ungerechtfertigt, zumindest zweck- oder aussichtslos erscheint. Aus unterschwelligem oder klar ausgesprochenem Nein soll ein bewusstes, vielleicht zähneknirschendes Ja, also kognitives Einverständnis werden.

Hochschulsysteme und auch zwischen einzelnen Fakultäten und Fachbereichen sicher sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. – Zur allgemeinen Verpflichtungsstruktur der Patronage vgl. Sofsky/Paris 1994, S. 232ff.

Machttheoretisch zentral ist hier die alte, schon bei Platon entwickelte Unterscheidung von Überzeugen und Überreden.<sup>8</sup> Jemanden überzeugen heißt, ihn durch Gründe und Erklärungen dahin zu bringen, die ihm angesonnene Wirklichkeitssicht »aus freien Stücken« zu akzeptieren und zu seiner eigenen zu machen. Wenn unsere Argumente ihm einleuchten, wortwörtlich: »ein Licht aufsetzen« – kann man dann überhaupt noch vom Aufoktroyieren eines fremden Willens, also von Macht, sprechen? Beim Überreden ist das zweifellos der Fall: In der manipulativen Formung seines Weltbildes soll der andere dazu bewogen werden, seine Interessen gleichsam selber zu verleugnen und den Gegensatz zu verwischen. Sie zielt darauf, seine Weigerung strategisch zu überwinden und in Willfährigkeit umzumünzen. Überzeugen hingegen lässt ihm die Freiheit von Bejahung oder fortdauerndem Dissens. An dieser Stelle liegt meines Erachtens die Grenzlinie zwischen den Begriffen »Einfluss« und »Macht«: Überzeugen ist gewiss in höchstem Maße Beeinflussung, aber in meinem Verständnis keine Machtausübung, während Überreden als propagandistische Umpolung von Wahrnehmungen und Bedürfnisdefinitionen auch dann eine Machttaktion bleibt, wenn sie in gelungener Gehirnwäsche das Bewusstsein des Interessengegensatzes ausmerzt.

Freilich gilt: Was analytisch zu differenzieren ist, fließt empirisch oft ineinander. Wenn Überzeugungen uns nützen, lassen wir uns häufig nur allzu gern dazu überreden. Ja mehr noch: Wir können uns auch selbst zur Überzeugtheit zwingen, sie uns einreden. Ebenso wie es sinnvoll ist, denjenigen, dem wir unterworfen sind und gehorchen müssen, als Autorität anzuerkennen und so der Macht die Achtung gleichsam nachzuliefern (vgl. Sennett 1985), ist auch die sukzessive Übernahme angetragener Deutungsschemata und Legitimationsmuster nicht selten Resultat von Selbstanpassungen. Diese erscheinen im Übrigen fast nie als bewusste, gar strategische Optionen; sie geschehen meist unbemerkt, ohne klaren Entschluss und Zäsur. Auch »theoretische« Sozialisationen, die Wahl des Paradigmas oder die Zuordnung zu einer bestimmten Denkschule, verlaufen oftmals in dieser Weise und sind in der Regel über persönliche Vorbilder vermittelt: Wir finden das gut, was diejenigen gut finden, die wir gut finden. Nicht nur der Inhalt, sondern vor allem das *Wie* des Argumentierens zieht uns in den Bann. Insofern wäre es völlig verfehlt, die Mechanik der Legitimationsmacht als eine ausschließlich rationale Angelegenheit zu betrachten.

Hinzu kommt ein weiteres systematisches Problem: Überzeugungen sind immer nur vorläufig. Was uns heute einleuchtet, können wir morgen verwerfen. Um dem »Ausleiern« der Fügsamkeit vorzubeugen, müssen daher stets neue Begründungen nachgeschoben, womöglich erst beschafft werden. Ähnlich wie bei materiellen und symbolischen

8 Vgl. zu dieser Problematik ausführlich Höhle 1997, S. 446ff.

Gratifikationen schmilzt der Fundus der Legitimationsmacht durch ihren Gebrauch beständig ab und muss von Zeit zu Zeit aufgestockt werden.<sup>9</sup> Andererseits ist dieser Nachschub von Gründen an der Hochschule in gewissem Umfang gleichsam in die Sacharbeit eingebaut: Jedes neu erworbene Wissen begründet gleichzeitig die Chance von Wissensvorsprüngen, die unter Umständen auch als Legitimationen dienen können. Dabei brauchen solche Unterschiede faktisch gar nicht vorhanden zu sein; für die Zuschreibung und Perpetuierung der Sachautorität ist es vollkommen ausreichend, wenn die Gegenseite ein gut gefülltes Arsenal an Begründungen *voraussetzt*.

Universitäre Konflikte, Streitigkeiten um Ressourcenverteilungen, Bewertungen oder Stellenbesetzungen, sind stets an die normative Grundvorstellung der argumentativen Legitimierbarkeit aller Entscheidungen gebunden. Wo immer Machtasymmetrien zum Tragen kommen, soll dies in letzter Instanz durch Gründe gerechtfertigt sein. Insofern ist auch die Handhabung von Sanktionen und Gratifikationen idealerweise als *Folgewirkung und Konsequenz der Beeinflussung durch Überzeugen*, also gerade nicht als Machtausübung, konstruiert. Die Hochschule arbeitet unter der handlungsleitenden Fiktion, keine andere Macht als die der Vernunft anzuerkennen. Im Weiteren ist deshalb zu fragen, wie diese Tabuisierung der Macht strategisch instrumentalisiert und somit selbst wiederum in eine Machtquelle verwandelt werden kann.

## 2. Zur Organisationstypik von Hochschulen

Dass die Utopie der Machtfreiheit derart wirksam sein kann, verdankt die Universität einer Reihe struktureller Besonderheiten, die sie von anderen Arbeitsorganisationen abheben. Hochschulen sind organisatorische Gebilde eigener Art, die weder mit »normalen« Industriebetrieben oder Verwaltungsbürokratien noch mit Interessenkorporationen, etwa Parteien und Gewerkschaften, vergleichbar sind. Um diese Eigenheit besser zu verdeutlichen, greife ich zunächst auf einige neuere Entwicklungen und Konzepte der Organisationssoziologie zurück, die sich in verschiedenen systematischen Argumenten bündeln lassen.<sup>10</sup>

- 9 Erfolgreiche Drohungen hingegen schonen das Sanktionspotential, und auch der Vollzug der Sanktion, etwa wenn er auf Amtsmacht beruht, schmälert die Chancen weiterer Machtausübung in vielen Fällen nicht. Zur Ökonomie der Machtmethode vgl. auch Paris 1995, S. 92f.
- 10 Die organisationssoziologische Untersuchung von Hochschulen und Hochschulkonflikten ist in Deutschland noch kaum entwickelt. Eine instruktive Ausnahme ist der Band *Nach allen Regeln der Kunst. Macht und Geschlecht in Organisationen* (Volmerg u.a. 1995). Ihm liegt, trotz des irreführenden

Der Ausgangspunkt ist das Verhältnis und die vielfältigen *Mischungen von Rationalität und Irrationalität*. Grundsätzlich können die zentralen theoretischen Innovationen der Organisationsforschung seit Weber und Michels als schrittweise »Revisionen der Rationalität« (vgl. Becker u.a. 1988) gelesen werden. Sowenig Organisationen der Rationalitätsunterstellung entraten können, so sehr schlägt deren Verabsolutierung über kurz oder lang in Irrationalismus um. Nicht die möglichst perfekt konstruierte und reibungslos funktionierende Maschine, sondern die Mülltonne sei das Paradigma der Organisation. Als »organisierte Anarchien« bewähren sich Organisationen weniger in der ständigen Optimierung vorgegebener Zweck-Mittel-Relationen als vielmehr in der institutionalisierten Begrenzung und Bändigung untergründiger Anomie und unvermeidbarer »Cournot-Effekte«.<sup>11</sup> Das Sinnzentrum ihres Funktionierens ist nicht die positive Verwirklichung größtmöglicher Rationalität, sondern die stete und systematische Eindämmung unabweisbarer Irrationalität und Kontingenz.

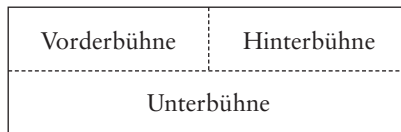
Friedberg (1995, S. 69ff.) hat darauf hingewiesen, dass man das Müll-eimer-Modell nicht allzu wörtlich nehmen und daraus vor allem keine »neue Orthodoxie« des Anti-Utilitarismus und Irrationalen ableiten sollte. Auch die Ordnung der Mülltonne ist eine Ordnung, die bestimmte Leistungen und Ergebnisse hervorbringt und Unordnung beseitigt. Darüber hinaus ist offensichtlich, dass die größere oder geringere Anwendbarkeit dieses Modells gleichzeitig mit gewissen Rahmenbedingungen und Charakteristika korrespondiert, die in verschiedenen Organisationstypen sehr unterschiedlich ausgebildet sind: So erscheint die Mülltonnen-Vorstellung umso plausibler, je weniger die Organisation auf eindeutige,

feministisch-agitatorischen Titels (nur zwei der neun Beiträge argumentieren in simpel geschlechtsgeneralisierender Perspektive), eine gute Idee zugrunde: Eine Gruppe von Organisationssoziologen einigte sich darauf, *einen* prononcierten, intern wie öffentlich hochgeputzten und daher ausführlich dokumentierten Hochschulkonflikt, nämlich die Auseinandersetzungen um die Präsidentin der Hamburger Hochschule für bildende Künste, Adrienne Goehler, als gemeinsamen Untersuchungsgegenstand parallel zu bearbeiten und auf derselben Materialbasis von ihren je spezifischen Ansätzen her zu interpretieren. Das Ergebnis ist nicht nur ein faszinierendes Mosaik der unterschiedlichen Facetten und mikropolitischen Strategien in diesem Konflikt, sondern darüber hinaus eine hervorragende Vorführung zentraler Theorie- und Argumentationsfiguren der neueren Organisationssoziologie. Dies gilt vor allem für die Beiträge von Oswald Neuberger und Günther Ortman, auf die ich auch im Folgenden rekurriere. – Die meines Erachtens beste Darstellung und Integration des gegenwärtigen Forschungsstandes auf diesem Gebiet liefert Friedberg 1995.

11 Vgl. dazu im Anschluss an Boudon die Diskussion bei Schimank 2000, S. 198ff.

klar hierarchisierte und operationalisierbare Ziele ausgerichtet ist, je heterogener und unüberschaubarer sich die – objektive *und* subjektive – Interessenlage ihrer Akteure darstellt und je geringer die einzelnen organisatorischen Einheiten miteinander verkoppelt und durch Kooperationszwänge verzahnt sind. Vor allem das letzte Merkmal der relativen Entkopplung der Unterabteilungen ist in Produktionsbetrieben, deren organisatorische Steuerung auf sequenzieller Arbeitsteilung beruht, kaum oder nur sehr schwach ausgeprägt, während es für den Aufbau und die Arbeitsabläufe in den Institutionen des Ausbildungssystems geradezu konstitutiv ist (vgl. Weick 1976).

Untersucht man Organisationen als »natürliche Systeme« (vgl. Scott 1986, S. 119ff.), so verschiebt sich die Perspektive von den formalen, entpersonalisierten Strukturen und Funktionen zur *sozialen Topographie* der Organisation. Diese meint nicht nur die diversen Grenzziehungen und Definitionen des Raumes, also die territoriale Ausdifferenzierung der Organisation, sondern darüber hinaus die unterschiedlichen Selbstverortungen und Handlungsebenen der Interaktion, auf denen sich das soziale Leben abspielt. Der englische Sozialanthropologe Frederick G. Bailey (1977) hat (sinnigerweise im Rahmen einer Untersuchung über die »Folklore« akademischer Politik) die übliche, auf Goffman (1969, S. 99ff.) zurückgehende Unterscheidung von Vorder- und Hinterbühne durch Einführung einer dritten Arena – die Unterbühne – ergänzt.<sup>12</sup> Dies kann schematisch folgendermaßen dargestellt werden:



Während die Menschen auf der Vorderbühne das Stück »Organisation« spielen, widmen sie sich auf der Hinterbühne der Pflege von Geselligkeit und »Gemeinschaft«. Das *script* der »Organisation« fordert die Orientierung an den offiziellen Regeln und Vorschriften, die Einhaltung der Verfahren und den Vorrang der Relevanzen der Amtsinhaberschaft; im gemeinschaftlichen Umgang auf der Hinterbühne regieren demgegenüber Informalität und »gesunder Menschenverstand«, Vertrauen, Kompromissbereitschaft und pragmatisches Aushandeln. Die Unterbühne hingegen liegt quer zur Dichotomie der beiden anderen Bühnen und liefert ihnen gewissermaßen das »triebhafter« Fundament: Hier können Ängste und Feindschaften, persönliche Idiosynkrasien, Hoffnungen, Aversionen, Intimität und Klatsch ungehemmt wuchern und ausgelebt werden, erweist sich der Untergrund der Organisation als Feld

<sup>12</sup> Ich stütze mich hier auf die Darstellung bei Neuberger 1995, S. 44ff.

existenzieller Dramen und Leidenschaften. Wesentlich für das Funktionieren der Organisation ist nun, dass die *Grenzen* zwischen den Bühnen einerseits klar gezogen und respektiert, gleichzeitig jedoch auch durchlässig gehalten werden (im Schema als gestrichelte Linie angedeutet), damit Konflikte und Blockaden durch den möglichen Wechsel auf ein anderes Terrain ein Stück weit ausgeglichen und bearbeitet werden können. Vor allem die Unterbühne darf kein hermetisch abgeriegeltes Eigenleben führen, das irgendwann ein explosives Gemisch hervorbringt, andererseits aber auch nicht zu sehr nach oben offen sein:

»Wenn die Grenze [der Unterbühne, R.P.] zu ›Organisation‹ (Vorderbühne) und ›Gemeinschaft‹ (Hinterbühne) verfließen würde, käme es auf beiden Bühnen zum unkontrollierbaren ›Menscheln‹. Wären die Grenzen zu starr, würden die belebenden, irritierenden und innovierenden Impulse fehlen, die zur Fortentwicklung des Bestehenden nötig sind. Die klaren Strukturen der Vorderbühne müssen als Behältnisse für Triebe und Ängste taugen, dürfen aber nicht überschwemmt werden; als Sicherheitsventil wirken die ausgleichenden Verfahren der Hinterbühne, die selbst wiederum des Halts in unverhandelbaren Grundsätzen bedürfen. Je nachdem, auf welcher Bühne man sich bewegt, sieht man andere Aufführungen und hört andere Geschichten.« (Neuberger 1995, S. 45)

Offenkundig stellt dieses Konzept gleichsam eine organisationssoziologische Variante des Freud'schen Strukturmodells von Es, Ich und Über-Ich dar: Es beschreibt das soziale Geschehen der Organisation als ständigen Konflikt und »osmotischen« Austausch zwischen den Bühnen mit dem Ziel eines relativen, mehr oder minder tragfähigen Gleichgewichts. Dabei ist klar, dass die Ausdehnung und Proportionen der Areale je nach Grundbestimmung und Zielen, aber auch zwischen einzelnen Organisationen desselben Typs erhebliche Schwankungen aufweisen werden. So liegt eine Besonderheit von Hochschulen unter diesem Aspekt nicht zuletzt darin, dass sich die sachliche Qualität von Lehre und Forschung in hohem Maße gerade ihrer Leidenschaftlichkeit verdankt. Etwas überspitzt könnte man sagen, dass die Universität, im Guten wie im Schlechten, vor allem aus ihrer Unterbühne lebt.

Auch der Ansatz des schwedischen Organisationssoziologen Nils Brunsson (1989) ist geeignet, die Einheits- und Einheitlichkeitsvorstellungen von Organisationen zu korrigieren. Er beschreibt die Funktionsweise von Organisationen als »Organisation der Hypokrisie«. Der Grundgedanke ist, dass die komplexen sozialen Beziehungen und Organisationspraxen der Akteure auf drei relativ selbständigen und voneinander entkoppelten *und* gleichzeitig aufeinander verwiesenen Handlungsebenen – *talk*, *decision* und *action* – lokalisiert und analysiert werden können. Mit anderen Worten: Menschen reden häufig anders als sie entscheiden und handeln oftmals anders als sie geredet und entschieden haben. Und: Für das Funktionieren der Organisation ist es wesentlich,

dass sie sich diese Diskrepanzen normalerweise *nicht* klarmachen. Deshalb ist ein gewisses Maß an Heuchelei,<sup>13</sup> ein zumindest halb bewusstes Ignorieren und Übergehen der unvermeidbaren »Lücken« zwischen den Ebenen auch im eigenen Handeln gleichsam eine organisatorische Tugend, ohne die es beispielsweise unmöglich wäre, die diversen Möglichkeiten »brauchbarer Illegalität« (vgl. Luhmann 1999, S. 304ff.) für die Zielerreichung der Organisation auszuschöpfen. Umgekehrt führt jede – vor allem moralische – Prinzipienreiterei nicht selten zu Effekten, die die Leistungsfähigkeit der Organisation erst recht untergraben, wenngleich andererseits die Abstände zwischen Reden, Entscheiden und Tun auch nicht *zu groß* werden dürfen, um die alltäglichen, auf der Übereinstimmungsfiktion beruhenden Arbeitsroutinen der Organisationsmitglieder nicht zu gefährden.

Gewiss wäre es verfehlt, von all diesen Irritationen und gesteigerten Kontingenzen auf eine generelle Neutralisierung oder gar Suspendierung der institutionalisierten Mechanismen der organisatorischen Steuerung zu schließen. Sie setzen die *Betriebsförmigkeit* moderner Organisationen keineswegs außer Kraft, vermögen sie jedoch wesentlich zu modifizieren und eröffnen dadurch Spielräume, die höchst unterschiedlich genutzt werden können. Da die Handhabung der etablierten und vor allem die Implementierung neuer Verfahren gleichzeitig immer schon aktuelle oder potentielle Interessen und Machtkalküle von Akteuren berührt, die bestrebt sind, ihre Dispositionschancen und die von ihnen kontrollierten Ungewissheitszonen zu verteidigen und auszubauen, erscheint die »lokale Ordnung« der Organisation trotz aller Determinationen stets als Ergebnis eines *politischen Prozesses*, in dem konkrete individuelle und kollektive Akteure mit wechselnden Strategien und Bündnissen die jeweilige Organisationswirklichkeit immer neu aushandeln und strukturieren (vgl. Friedberg 1995, bes. S. 169ff.). Insofern ist die »lokale Ordnung« grundsätzlich Resultat mehr oder minder expliziter Mikropolitik. Dennoch wäre es falsch, den gegebenen Status quo lediglich als Kompromiss widerstreitender Konfliktparteien aufzufassen; stattdessen gelangen die Akteure gerade im Medium ihrer mikropolitischen Grabenkämpfe indirekt auch zu einer konsensuellen Stabilisierung ihrer gegenseitigen Abhängigkeiten und schaffen auf diese Weise eine Situation, die ihnen sowohl die

13 Dies ist natürlich weder im Sinne einer moralischen Wertung noch als Unterstellung expliziter strategischer Kalküle gemeint. Stattdessen wäre hier theoretisch wie empirisch eine ganze Bandbreite unterschiedlicher Attitüden und Haltungen zu differenzieren, die vom »Fünfe-gerade-sein-Lassen« über das absichtliche Verbergen eigener Motive und Handlungen und die Täuschung anderer bis hin zur »authentischen« Doppelmoral der Bigotterie reicht, die sich rigoristisch als Normwächter aufspielt und zugleich von ihren eigenen Widersprüchen nichts weiß. Vgl. hierzu ausführlich Ortmann 1995.

strategische Verfolgung ihrer Eigeninteressen als auch die parallele Übernahme gemeinsamer Orientierungen, also eine prekäre Gleichzeitigkeit von Konflikt und Kooperation, gestattet.

Methodologisch betont das Friedbergsche Konzept der »lokalen Ordnung« die grundlegende Feldspezifität, Variabilität, Vorläufigkeit und Nicht-Übertragbarkeit der organisationssoziologischen Aussagen. Dies gilt auch für die eingeschränkten Möglichkeiten einer wissenschaftlichen Reformberatung: Zwischen analytisch-verstehendem Wissen, Diagnose und Veränderung gibt es keine Linearität. Wohl aber kann das soziologisch erzeugte Wissen über die je besonderen Strukturen der lokalen Ordnung für die Akteure in dem Sinne »nützlich« sein, als es ihnen die Chance bietet, in übergreifend-systemischer Perspektivenverschränkung ihre Einzelrelevanzen aufzubrechen und auf diese Weise eine Neustrukturierung des Handlungsfeldes einzuleiten.<sup>14</sup>

Mülltonne, Bühnenmodell, Hypokrisie und lokale Ordnung – sie alle sind unterschiedlich akzentuierte Gegenentwürfe zur gängigen Organisationsvorstellung rationaler Ziel-Erreichungs-Maschinen. Zugleich ist die Affinität dieser Ansätze zur alltäglichen Erfahrung der Hochschulmisere unübersehbar. Um diesen Faden wieder aufzunehmen, seien im Folgenden vier zentrale Charakteristika und Struktureigentümlichkeiten von Hochschulen aufgeführt, die die universitären Interaktionen und Beziehungsdefinitionen nachhaltig prägen und die Anwendbarkeit der Konzepte untermauern. Die Stichworte für die Merkmale sind: 1. Serialität, 2. Normativität/Werthaltigkeit, 3. Objektivität und 4. Personalität.

1. Hochschulen sind *serielle Organisationen*. Nicht das sachbezogene Miteinander, sondern das Nebeneinander ist das vorherrschende Beziehungsmuster der Institution.<sup>15</sup> Fächer und Institute, Lehrstühle und Forschungsabteilungen sind räumlich und organisatorisch strikt voneinander getrennt und arbeiten separiert. Das Grundprinzip ist die Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit von Lehre und Forschung. Eine Professur ist ein kleines Sachfürstentum. Und wie bei Kleinfürsten üblich, wacht jeder eifersüchtig über die Souveränität in seinem Herrschaftsreich und verbietet sich jede Einmischung seiner Nachbarn. Karl Jaspers (1946, S. 68f.) findet hierzu ein plastisches Bild:

»Man hat das Verhalten von Fakultätsmitgliedern verglichen mit dem der Affen auf den Palmen im heiligen Hain von Benaris: Auf jeder Kokospalme sitzt ein Affe, alle scheinen sehr friedlich und kümmern sich

<sup>14</sup> Wie dies im Einzelnen aussehen kann, demonstriert Friedberg eindrucksvoll an einer Organisationsentwicklung in einem Zulieferbetrieb der Flugzeugindustrie (vgl. Friedberg 1995, S. 362ff.).

<sup>15</sup> Zur hier zugrunde gelegten Beziehungstypologie vgl. Söfsky 1983, S. 247ff.

gar nicht umeinander; wenn aber ein Affe auf die Palme des anderen klettern möchte, so gibt es eine wilde Abwehr durch Werfen mit Kokosnüssen.«

Unter der Bedingung der Serie gilt das »Gesetz der Zurückhaltung auf Gegenseitigkeit« (Plessner 1985, S. 24). Keiner kommt dem anderen in die Quere und leitet daraus das Recht ab, selbst unbehelligt zu bleiben. Äußerlich pflegt man eine Atmosphäre kollegialer Wertschätzung, die gleichzeitig auf der Unterbühne nicht selten dementiert wird, ohne daraus irgendwelche Konsequenzen abzuleiten. Und dies ist, speziell unter arbeitsökonomischen Gesichtspunkten, im Übrigen durchaus rational: Jedes voluntaristische Überspringen der Barrieren zöge nämlich nicht nur die antizipierbaren Reaktionen der Gegenseite auf sich, es müsste zudem, wollte es die Wirkung seiner Intervention auf Dauer stellen, einen unvertretbar hohen – und letztlich doch ineffektiven – Kontrollaufwand betreiben. Insofern funktioniert das Prinzip der seriellen Gleichgültigkeit in leichter Abwandlung einer bekannten Formel nach der Devise: Vertrauen ist gut, denn Kontrolle macht Arbeit.

Der serielle Aufbau der Organisation erzeugt Individualisierung und Isolation. Wissenschaftliches Tun ist, aller Verbetrieblichung und Vernetzung der Funktionen zum Trotz, grundsätzlich Einzelarbeit. Ob in der Lehre vor großem Publikum, nächtens am Schreibtisch oder im aussichtslosen Kampf mit der Sache – in allen relevanten Aspekten unserer beruflichen Tätigkeit sind wir in einem existenziellen Sinne allein. Das Nebeneinander der Serie kapselt die Menschen ein und wirft sie auf sich selber zurück. Dies schwingt in der klassischen Humboldtschen Formulierung von »Einsamkeit und Freiheit« jenseits aller zeitgebundenen philosophischen und hochschulpolitischen Kontroversen<sup>16</sup> immer schon mit. Die Privilegiertheit des universitären Daseins wird erkaufte mit großen persönlichen Risiken, die in der seriellen Grundstruktur der Organisation bereits angelegt sind.

Organisatorisch erfordert die Serie die Vorausplanung und Zusammenführung der isoliert ausgeführten, gleichgerichteten Tätigkeiten durch Koordination. Lehrangebote müssen curricular abgestimmt, Seminarräume und -zeiten verteilt und in einem Vorlesungsverzeichnis zusammengefasst, Prüfungen prozedural festgelegt werden. Wichtig ist jedoch, dass diese Operationen stets nur ein Minimum an Konsensbildung benötigen und insofern gerade keine Zwänge für eine sachliche Zusammenarbeit aufrichten. Im Gegenteil: Je perfekter die Koordination, desto überflüssiger die Kooperation. Die erfolgreiche Koordinierung der Einzelarbeiten befestigt die Serie, anstatt sie zu durchlöchern. So bietet die Organisationsform der Universität für Lehrende und Studenten

16 Zur Rekonstruktion der Humboldtschen Vorstellungen und Begründungen akademischer Einsamkeit vgl. Schelsky 1971, S. 72ff.

praktisch kaum Ansatz- und Anknüpfungspunkte der Entwicklung inhaltlicher Kooperationsstrukturen und überlässt deren Zustandekommen weitgehend der individuellen, nicht selten über persönliche Kontakte vermittelten Initiative.<sup>17</sup> Sie ermöglicht die sachliche Zusammenarbeit ihrer Mitglieder und stellt die Bedingungen dafür bereit, aber sie erzwingt sie nicht.<sup>18</sup>

2. Die Universität ist eine *normative Institution*. Sie repräsentiert Werte und ist sich dessen bewusst. Die Ordinarienuniversität kultivierte den Nimbus der Geistesaristokratie; sie verstand sich als Organisation der Elitenrekrutierung und Ort strengster Auslese. Im Humboldtschen Ideal als Einheit von Lehre, Forschung *und Bildung* (vgl. Plessner 1985, S. 21) konzipiert, erlegte sie ihren Mitgliedern strikte normative Orientierungen und Verpflichtungen auf, die auch den alltäglichen Umgang beherrschten und ihn gleichsam »auratisch« einfärbten. Die Idee der Universität durchdrang alle Beziehungen und war in ihnen präsent. Auch die heutige Massenuniversität zehrt nach wie vor von diesem Traditionsbestand und verortet sich, entgegen allen Profanisierungen, in weiten Teilen in diesen Wertbezügen.

Gleichwohl ist der Rückgriff auf den früheren Wertekanon oftmals höchst selektiv. So erfolgt die Berufung auf die Freiheit von Lehre und Forschung und die Verteidigung der »Autonomie« der Hochschule meist weniger im Sinne der Erhaltung der internen Funktionsmechanismen und Selbstregulierungen des Wissenschaftssystems, sondern dient stattdessen der reflexhaften Abwehr administrativer Kontrollansprüche und Effizienzerwartungen. Aus einem Argument, das bei Humboldt ursprünglich

<sup>17</sup> Demgegenüber wird die Forschung in gesonderten Projekten und Instituten organisiert, die die serielle Struktur transzendieren. Insofern greifen hier andere Mechanismen der Verbetrieblichung, die mit denen der Lehre häufig in Konflikt geraten (vgl. Bahrdt 1971, S. 182f.). Dennoch unterliegen auch Forschungsteams trotz ihrer gemeinsamen Erfolgsorientierung den serialisierenden Wirkungen des akademischen Arbeitsmarkts, der die individuelle Zurechenbarkeit von Leistungen und Ergebnissen als Qualifikationsmerkmal fordert und auf diese Weise strukturell divergierende Interessen erzeugt, die die Zusammenarbeit nachhaltig stören oder gar aufsprengen können. Vgl. Neidhardt 1983, S. 562.

<sup>18</sup> In dieser durch die lose Verkopplung erzeugten Elastizität liegt übrigens eine Grundbedingung für die Erhaltung der Produktivität von Hochschulen: Sie bleiben auf diese Weise auch dann funktionsfähig, wenn ihre Untereinheiten und Positionsinhaber in Lehre und Forschung höchst unterschiedliche Qualitätsansprüche erfüllen. Es macht gerade die Stärke und Flexibilität dieses Organisationstyps aus, dass er bei einem Versagen oder Leistungsabfall einzelner Abteilungen nicht sofort als Ganzes blockiert, dass also ein gewisses Maß an Fehlberufungen in vielen Fällen durchaus verkraftet werden kann. [2012]

gegen die Tendenz einer Reduktion von Bildung auf Ausbildung gerichtet war und den Staat gerade als Vertreter der Funktionsansprüche der Gesellschaft von den inneren Angelegenheiten der Universität fernhalten wollte (vgl. Schelsky 1971, S. 103f.), wird so eine schlichte Legitimation überkommener Privilegien. Der Rekurs auf die Werte maskiert das partikulare Interesse. Und verbindet sich diese Attitüde auch noch mit dem Schlachtruf der »Demokratisierung« der Hochschule oder der Verwirklichung geschlechtlicher Chancengleichheit, gerät man schließlich nicht selten in eine Situation, in der sich eine Vielzahl konkurrierender und konfligierender Wertappelle in den hochschulpolitischen Debatten chaotisch überlagern und gegeneinander hochschaukeln, so dass der drohenden Paralisierung der Institution am Ende nur durch weitere Bürokratisierung begegnet werden kann (vgl. Luhmann 1987).

Sind normative Organisationen seriell aufgebaut und in ihren Einheiten nur lose verkoppelt, so müssen sie ihre Funktionsfähigkeit über die *Internalisierung* von Werten sicherstellen. Deshalb sind wissenschaftliches Gewissen und Pflichtgefühl für die Arbeit der Universität von zentraler Bedeutung. Besonders die Lehre bedarf der überzeugenden Korrespondenz von innerer Haltung und äußerer Form. Werte kann man nicht fordern, sondern nur praktizieren. Als bewertende Institution braucht die Universität Menschen, die ihre Idee, ihre Werte und Maßstäbe auch im Alltag repräsentieren. Und dies setzt voraus, dass sie sich zuallererst selbst daran ausrichten, dass ihnen diese Orientierungen gewissermaßen zur zweiten Natur geworden sind. Glaubwürdigkeit kann nicht gewollt oder gar erzwungen werden, sie stellt sich ein, ist gleichsam ein Beiprodukt der Intensität der Sacharbeit und der Selbstgewissheit der zugrundeliegenden Überzeugungen.

Sicher klingt das hoffnungslos antiquiert. Ohne Zweifel hat eine Vielzahl heterogener, extern wie intern veranlasster Entwicklungen in den letzten Jahrzehnten die Wertsicherheit der Institution grundlegend unterpöult. Der Massencharakter der Ausbildung bei erbitterter Konkurrenz um verknappte Ressourcen, die Entritualisierung des akademischen Lebens und Diskreditierung der Form, vor allem aber auch eine von außen herangetragene Pluralisierung *und* Diffusion der handlungsorientierenden Werte und Legitimationsfolien haben an den Hochschulen ein Klima entstehen lassen, in dem eine unklare Werthaltigkeit der Interaktionen gerade keinen verbindlichen Rahmen *gemeinsamer* Werte mehr vorfindet und insofern immer weniger sachgerechte und verantwortliche Problemlösungen hervorzubringen vermag (vgl. Schimank 2001). Dabei drücken sich die normative Zerrissenheit und Selbstzweifel der Akteure paradoxerweise häufig in Wert rigorismus und Überentschiedenheit aus, die die Entscheidungsprozesse auf der Vorderbühne blockieren und gleichzeitig die bekannte Dynamik von Lob- und Schimpfklatsch (vgl. Elias/Scotson 1990) auf den anderen Bühnen anheizen. Ja mehr noch:

Wo der flammende Wertappell in Wirklichkeit der indirekten Verfolgung partikularer Interessen dient, kaschiert er nur allzu oft einen grundlegenden Mangel an Pflichtgefühl und Gewissenhaftigkeit. Und kann daraus in der alltäglichen Mikropolitik sogar strategischen Nutzen ziehen: Unter Gewissenhaften ist der Gewissenlose im Vorteil, braucht er sich doch in der Durchsetzung seiner Ziele durch keinerlei Skrupel irritieren zu lassen. So schlägt die Normativität der Institution heute nicht selten in eine Machtquelle derjenigen um, die sie am striktesten instrumentalisieren und ihren Werten nurmehr zynisch begegnen.

3. Als Organisationsform der Wissenschaft unterliegt die Universität einem *Ethos der Objektivität*. Als methodisch generiertes und kontrollierbares Wissen beansprucht wissenschaftliche Erkenntnis eine Dignität, die sie von allen profanen Kognitionen und Zufälligkeiten alltäglicher Meinungsbildung abhebt. Wissenschaftliches Wissen ist gesichertes Wissen, das »objektive« Geltung haben soll. Deshalb ist das Prinzip der Trennung von Aussage und Aussagendem für die Wissenschaft konstitutiv: Ob eine Aussage wahr oder falsch, ein Argument triftig ist oder nicht, bemisst sich im Verständnis der scientific community ausschließlich am sachlichen Gehalt und Bestand im weiteren Fortschritt der Wissenschaft und ist so gegenüber allen personalen Qualitäten des Aussagenden, Wahrhaftigkeit, moralischer Reputation, Hautfarbe, Status oder Geschlecht, vollkommen gleichgültig. Sowohl Professoren als auch Frauen können Unsinn reden. In der strikten Verpflichtung auf Sachlichkeit und Objektivität liegt ein Wesensmerkmal jeder wissenschaftlichen Tätigkeit; »Persönlichkeit« auf wissenschaftlichem Gebiet hat nur der, der *rein der Sache dient*« (Weber 1967, S. 14, Hervorhebung im Original).

Die Hingabe an die Sache fordert sozialen Tribut. Sie sperrt den Einzelnen in die Einsamkeit des Forschers, entrückt ihn in die Welt der Sachprobleme und der Bücher. Hier ist er fortan zuhause und bedarf der Institution nur als Arbeitsmittel und Ort des akademischen Austauschs. Gleichzeitig kommt es zu einer Aufspaltung der beruflichen Relevanzen zwischen den Erfordernissen der lokalen Organisation und der Fachgemeinschaft: Ob und in welchem Maße die eigene Arbeit in der Sache einen Fortschritt bedeutet, darüber können nur die Fachkollegen befinden, die über die verschiedenen Hochschulen verstreut sind. Als *cosmopolitan*<sup>19</sup> par excellence richtet sich der Wissenschaftler primär am Urteil und den Reputationschancen der Fachgemeinschaft aus und behandelt demgegenüber die Verpflichtungen der lokalen Selbstverwaltung nachrangig. Sein wissenschaftlicher Ehrgeiz und das Bemühen um Objektivität verweisen ihn in erster Linie auf die Standards und Spezialisierungen

19 Zur Unterscheidung von *locals* und *cosmopolitans* als Grundtypen beruflichen Expertentums vgl. Gouldner/Newcomb 1968.

seines Fachs und ziehen in der Verabsolutierung der Forschungsorientierung häufig genug auch die Lehre in Mitleidenschaft.

Andererseits wird der Habitus der Strenge, der Nimbus der Unangreifbarkeit »objektiven« Wissens und zwingender Beweisführung, in den Auseinandersetzungen vor Ort ja nicht einfach abgelegt. Vermischt mit allerlei Idiosynkrasien führt er hier nicht selten zu einem Konflikttypus, in dem der erbitterte Streit um Ressourcen, inhaltliche Weichenstellungen oder Maßstäbe sich nach und nach zu persönlichen Animositäten verfestigt und somit die Beratungen und Entscheidungsprozesse der Gremien mitunter in pures Gezänk verwandelt.<sup>20</sup> Da diesen Diskussionen aufgrund der Variabilität und Interpretationsbreite der Erfolgskriterien ein externes Korrektiv, also die Möglichkeit der Entscheidung durch die Sache selbst, weithin fehlt, gerät der Konflikt rasch in die Bahnen des heillosen interpersonellen Streits, in dem wechselseitige Schuldzuschreibungen dominieren und offenen oder verdeckten Aggressionen Tür und Tor geöffnet sind.

4. Bleibt noch als letztes Charakteristikum die *Personalität* der Hochschulbeziehungen. »Das Leben der Universität hängt an den Persönlichkeiten, nicht an der Institution, welche nur Bedingung ist.« (Jaspers 1946, S. 71) Der Ruf einer Universität ist vor allem der Ruf ihrer Hochschullehrer, ihres fachlichen Renommees *und* der persönlichen Statur. Das Ansehen der Institution steht und fällt mit der Autorität ihrer tragenden Mitglieder.

Allgemein gilt: So unpersönlich die Wissenschaft, so persönlich die Lehre. Wissensvermittlung setzt Wissensfülle und Wissensintensität voraus, Überzeugungen tradiert nur, wer selber stark überzeugt ist. Universitäres Lehren bedeutet, unter den Bedingungen serieller Selbständigkeit gewissenhaft ein Fach zu vertreten, ja zu repräsentieren. Im Idealfall: Sachführerschaft als Verführung zur Sache. Es ist diese charismatische Grundierung des Austauschs von Professor und Student, die die Humboldtsche Universitätsidee institutionell absichern wollte und durch die besonders die deutsche Hochschulentwicklung in eine zähe, bis heute andauernde Frontstellung gegenüber aller Betriebsförmigkeit und bürokratischen Rechenhaftigkeit verstrickt worden ist (vgl. Preißer 1994). Auch das akademische, ausschließlich an gemeinsamer Wahrheitssuche ausgerichtete Charisma ist der Feind der Bürokratie, es versteht sich in seiner reinen Ausprägung grundsätzlich anti-institutionell und »spezifisch wirtschaftsfremd« (Weber 1972, S. 142).

20 Freilich sind solche und ähnliche Erfahrungen offenbar nicht neu. So ließ sich der Philologe F. A. Wolf seinerzeit an die neugegründete Berliner Universität nur unter der Bedingung berufen, nie mehr in seinem Leben an einer Fakultätssitzung teilnehmen zu müssen (vgl. Schelsky 1960, S. 10).

Als unmittelbar präsente, sinnlich erfahrene Führungsqualität hat das Charisma die Tendenz, Jünger und Anhänger zu rekrutieren und das Feld zu polarisieren. Das Vorbild der Autorität kann, lediglich durch die »waffenlose Macht« des Gebens oder Verweigerns von Anerkennung (vgl. Popitz 1992, S. 109), die Anhänger mitunter zu Leistungen stimulieren, die sie sich vorher nicht zugetraut hätten; gleichzeitig können jedoch, etwa durch Revisionismus und Renegatentum, eine Vielzahl latenter oder manifester Autoritätskonflikte entstehen, die die Rivalität zwischen den Anhängern schüren und sich unter Umständen auch in direkten Ablehnungsbindungen und Herausforderungskämpfen mit der Autorität (vgl. Sennett 1985, S. 34ff.) niederschlagen. Produktive und destruktive Potentiale charismatischer Vergemeinschaftung halten sich so die Waage, und wohin sie sich neigt, entscheidet sich häufig am Charakter der Autorität selbst.

Doch auch »unterhalb« solcher charismatischer Aufladungen spielen Fragen der persönlichen Reife, der inneren und äußeren Haltung und des Engagements, in den Beziehungen der Universität eine zentrale Rolle. Sofern Berufungen weitgehend irreversibel sind, gewinnen neben den unmittelbar fachlichen Qualifikationen auch Persönlichkeitsmerkmale der Bewerber besonderes Gewicht.<sup>21</sup> Schließlich ist man, nach erfolgter Besetzung, auf Gedeih und Verderb mit ihnen verbunden, muss mit ihnen zusammenarbeiten oder zumindest auskommen. Deshalb erhalten Erwägungen und Argumente der *persönlichen Passung* im Rekrutierungsverfahren von Professoren und Mitarbeitern häufig eine wichtige, manchmal ausschlaggebende Bedeutung. Und dies ist, in gewissen Grenzen, durchaus rational: Auch sachbezogene Kooperation etwa in Forschungsprojekten braucht einen stabilen emotionalen Unterbau; sie gelingt umso besser, je mehr eine persönliche »Wellenlänge« die Gruppenmitglieder

21 Schimank (1997, S. 157f.) äußert in diesem Zusammenhang die Vermutung, dass eine größere Sorgfalt der Kandidatenauslese unter diesem Aspekt viel nachträglichen Evaluierungsaufwand ersparen könnte. Freilich sind solche berufsrelevanten Persönlichkeitsqualitäten aus den formellen Bewerbungsunterlagen, die ja vor allem die Publikationen und Lehrthemen dokumentieren, für die ohnehin überlasteten Auswahlgremien oft kaum oder nur indirekt zu erschließen. Als kleiner Ausweg aus diesem Dilemma sei hier ein Hinweis von Friedhelm Neidhardt über den Aussagewert von Rezensionen angeführt: »Rezensionen sind ja, oft leider vor allem, instruktiv über den, der sie geschrieben hat – und dies so sehr, daß man zumindest in den Geistes- und Sozialwissenschaften allen Berufungskommissionen empfehlen kann, wenn nichts sonst, so doch die von ihren Kandidaten verfaßten Rezensionen sorgfältig zu lesen. In ihnen zeigt sich, welche Maßstäbe einer hat, mehr noch: wie er damit umgeht. In ihnen zeigt sich, ob und in welchem Maße jemand in der Lage und gewillt ist, nicht nur sich selber ernst zu nehmen. Eine gute Rezension zu schreiben, ist immer auch eine Charakterfrage.« (Neidhardt 1991, S. 402f.)

verbindet und die hohen sachlichen Unsicherheiten und Inkonsistenzen des Erfolgs auch in Drucksituationen abzufedern vermag. Andererseits ist man in der Gruppendynamik von Teams oder Kollegien vor unangenehmen Überraschungen nie gefeit: Gerade die Informalität der Beziehungen lädt sie emotional auf und macht es im Konfliktfall für alle Beteiligten schwerer, die interpersonelle Sprengkraft zu begrenzen und den Vorrang der Sache wiederherzustellen.<sup>22</sup>

Soweit der Durchlauf der Charakteristika, deren Ausprägungen, Gewichte und Mischungsverhältnisse in der »lokalen Ordnung« von Hochschulen und Fachbereichen natürlich stark variieren. Zudem ist offenkundig, dass die unterschiedenen Merkmale vielfältig miteinander verschränkt sind: So erfordern die serielle Grundstruktur der Organisation und die relative Entkopplung ihrer Einheiten ein hohes Maß an intrinsischer Motivation und Gewissenhaftigkeit, wie sie in der Regel nur Persönlichkeiten mitbringen, die sich ganz einer Sache verschreiben; umgekehrt begünstigt die Abschottung und Isolation in der Serie bei gleichzeitig schwacher Internalisierung der Werte die Herausbildung einer Haltung, die die Freiheiten der Berufsrolle ohne ihre Verpflichtungen genießt und im Extremfall Professoren in Pfründner verwandelt. Die Voraussetzung dieser Attitüde ist ein schrittweises Abkoppeln vom Referenzsystem und den Selbstregulierungen der Wissenschaft, deren Organisationen durch die Utopie der Machtfreiheit offenbar über wenig Mittel und Methoden verfügen, solchen Entwicklungen gegenzusteuern. Abschließend sei deshalb noch einmal die systematische Frage aufgeworfen, warum dies so funktioniert und weshalb sich die propagierte Macht der Vernunft in der Wirklichkeit der Hochschulen häufig als so ohnmächtig erweist.

### *3. Ideale und reale Kommunikation*

Die Universität ist immer schon beides: Ausbildungsinstitution (mit übergreifendem Bildungsanspruch) *und* Organisationsform der Wissenschaft. Dieser Doppelcharakter bestimmt zugleich die grundlegenden Strukturen der Kommunikation: Dem zunächst asymmetrischen Austausch der Lehre, in dem das Wissensgefälle zwischen Professor und Student zum Ausdruck kommt, entspricht in der Forschung die grundsätzlich egalitäre, ausschließlich sachorientierte Diskussion und Kritik der Fachgemeinschaft. Dennoch sind die Bereiche im Leitbild und den Arbeitsformen der Organisation keineswegs strikt voneinander geschieden, war die Humboldtsche Idee der Universität ja gerade der Versuch, die Aufspaltung

22 Vgl. dazu ausführlich Neidhardt 1983, bes. S. 563ff.

und Separierung der akademischen Sphären in der gesellschaftlichen Hingabe an die Sache der Wissenschaft lebensweltlich und institutionell aufzuheben.

Eine neuere Version, die Idee der Universität im Lichte zeitgenössischer Philosophie grundlagentheoretisch zu explizieren, ist das Projekt der kommunikativen Ethik, wie es seit den sechziger Jahren vor allem in den Arbeiten von Jürgen Habermas und Karl-Otto Apel entwickelt und, speziell von Habermas, als wissenschafts- und gesellschaftstheoretische Basiskonzeption immer weiter ausgebaut worden ist. Ihr Kern ist der Gedanke einer Konsensustheorie der Wahrheit: Was wahr oder falsch sei, bemesse sich jenseits der empiristischen Vorstellung einer interpretationsunabhängigen Korrespondenz von Aussage und Wirklichkeit grundsätzlich am urteilenden Fortgang der Diskussion in der Fachgemeinschaft und müsse sich darin bewähren; es sei letztlich eine Funktion der diskursiven Auseinandersetzung und Konsensbildung der *scientific community*, die sich gleichzeitig am unbedingten Primat der Sache *und* der Kritik orientiere und insofern auf der impliziten normativen Verpflichtung ihrer Mitglieder beruhe, sich keiner anderen Macht oder Vorgabe als der Vernunft zu unterwerfen, die ihnen in Gestalt des »zwanglosen Zwangs des besseren Arguments« gegenübertritt.

Karl-Otto Apel (1976) hat diesen Grundgedanken der Kommunikationsgemeinschaft als unverzichtbares Apriori der Wissenschaft einmal besonders prägnant anhand eines Vorschlags zur Auflösung des traditionellen Werturteilstreits in den Sozialwissenschaften demonstriert. Der Argumentationsgang lässt sich, gewiss unzulässig verkürzt, etwa folgendermaßen zusammenfassen: Wenn man davon ausgeht, dass zumindest im sozialwissenschaftlichen Forschungsprozess ein wie immer vermittelter Bezug auf gesellschaftliche Werte und Normen nicht nur (wie positivistisch zugestanden) vor oder nach der Wissenschaftsoperation, also bei der Auswahl der Fragestellung oder Verwendung der Ergebnisse, nachgewiesen werden kann, sondern stattdessen immer und selbstverständlich damit zu rechnen ist, dass sich das Einfließen von Werturteilen und -entscheidungen in den »objektiven« Prozess der Erkenntnisgewinnung nie vollständig eliminieren lässt, so ergibt sich daraus zum einen die Forderung der Offenlegung und Explikation der zugrunde gelegten Werte, die jedoch andererseits sogleich die Anschlussfrage aufwirft, wie und auf welche Weise dieser Rekurs auf außerwissenschaftliche Normen und Werte denn selbst wiederum kontrolliert und legitimiert werden kann.

Als mögliche Antwort darauf bieten sich zunächst zwei, freilich gleichermaßen problematische Auswege an: Entweder man verankert die Werte in unbefragten gesellschaftlichen Traditionen oder »Standpunkten« und akzeptiert sie damit als von sozialen und politischen Akteuren, Machthabern oder Interessengruppierungen vorgegeben oder *gesetzt*; oder man stellt sie einfach ins Belieben der einzelnen Wissenschaftler,

die völlig frei darüber entscheiden könnten, welche Werte und Wertentscheidungen sie ihrer Arbeit zugrunde legen und welche nicht. Beide Perspektiven sind offensichtlich unbefriedigend, da sie de facto der Willkür Tür und Tor öffnen. Verwirft man nun aber diese schlechte Alternative von Dezisionismus oder Relativismus als prinzipiell inakzeptable Lösungsvorschläge des Problems, so bleibt als einziger Ausweg aus dem Dilemma die strikte und unverzichtbare Forderung, der Wissenschaftler müsse die von ihm getroffenen und offengelegten Wertentscheidungen gegenüber konkurrierenden Werten und Vorgaben anderer Wissenschaftler argumentativ begründen und verteidigen, sie also im Kreise der Wissenschaftlergemeinschaft legitimieren. Mit anderen Worten: Nur auf dem Wege der *Begründung* von Werten kann sichergestellt werden, dass die Wissenschaft externe – gesellschaftliche wie individuelle – Wertsetzungen nicht unreflektiert verlängert; sie wird ihrer Verantwortung nur gerecht, wenn sie eben diesen Begründungszwang wirksam zu institutionalisieren vermag.

Der Notwendigkeit der Legitimierung entspricht eine innere Haltung. Sobald die Akteure beginnen, die jeweils favorisierten Werte und Normen gegenüber anderen zu begründen und bereit sind, ihre Begründungen angesichts triftiger Gegengründe zu differenzieren, legen sie ihrem Handeln immer schon *einen* vorgängig akzeptierten Wert zugrunde, nämlich den *Wert der Begründbarkeit von Werten selbst*. Wo immer sich Menschen argumentierend streiten und die Freiheit der Kritik anerkennen, ist die gemeinsame Orientierung an diesem transzendierenden Wert logisch und pragmatisch vorausgesetzt, müssen sie die Ausrichtung am Erreichen eines vernünftigen Konsenses als »kommunikative Minimaethik« unterstellen. In dieser Perspektive knüpft die konsensustheoretische Deutung des Wissenschaftsprozesses indirekt an die alte Vorstellung der Gelehrtenrepublik an und überträgt sie auf die moderne scientific community.

Freilich: Sosehr mir das Konsensusmodell als grundlagentheoretische Reformulierung der Idee der Universität auf normativ-philosophischer Ebene nach wie vor einleuchtet, so unübersehbar ist andererseits seine Begrenztheit und Unzulänglichkeit für die Analyse empirischer Kommunikationen. Zwischen idealer und realer Kommunikation klappt eine Lücke, die von diesem Ansatz gerade nicht ausgemessen werden kann. Dennoch ist die Explizierung der Differenz für jede realistische Diagnose der Hochschulmisere sicherlich zentral. Als geeignete theoretische Werkzeuge greife ich hierzu auf einige Argumente und Konzepte zurück, die, in teilweise sehr anderen Untersuchungskontexten, in Arbeiten von Alois Hahn (1983; 1989) und Jochen Hörisch (1991) entwickelt worden sind, gleichzeitig aber auch als kritisches Korrektiv zum *normativistischen bias* der Konsensustheorie gelesen werden können.

Ausgangspunkt ist zunächst die Beobachtung, dass das alltagsweltliche – private oder berufliche – Zusammenleben von Menschen oftmals mit einem eher geringen Maß an Übereinstimmung auskommt, ohne dass sich dies auf die Qualität der Gemeinschaftlichkeit notwendig negativ auswirken müsste. Man strebt keineswegs immer und überall nach möglichst umfassendem Konsens, sondern begnügt sich im Normalfall mit der *Fiktion* des Konsenses, dem Glauben, dass man sich einig sei, obwohl man es in Wirklichkeit vielleicht gar nicht ist.<sup>23</sup> Und verhält sich damit, vorzugsweise in interpersonellen Beziehungen, sogar weise und funktional: Wo Partner alles daran setzen, sich um jeden Preis *wirklich* einig zu sein, bleibt ihnen häufig am Ende nurmehr der resignative Konsens über ihren Dissens – man lässt sich eben scheiden.

Und noch eine weitere Alltagserfahrung vermag die allzu strikte Ausrichtung am Konsens systematisch zu relativieren: Wenn alle sich einig sind, gibt es ja nichts mehr zu sagen. Kommunikation braucht Irritation, sie bezieht ihre Impulse gerade aus dem stets erneut aufbrechenden Dissens. Sicher führt der totale Dissens in der Regel zur mehr oder minder abrupten Beendigung des Gesprächs und der Beziehung; überall dort jedoch, wo intensiv und kreativ kommuniziert wird, haben wir es stets mit unterschiedlichen *Mischungsverhältnissen von Konsens und Dissens*, einer Dauerspannung von immer nur vorläufiger Übereinstimmung und unhintergebar Verschiedenheit zu tun. In dieser Perspektive ist der Dissens kein Mangel, dem – gewissermaßen als Noch-nicht-Konsens – so rasch wie möglich abzuhelpen sei, sondern konstitutives Element und produktive Triebkraft jeder lebendigen Kommunikation. Er ist Medium und Ausdruck der irreduziblen Erfahrung der Differenz, die letztlich der Unmöglichkeit vollständigen Verstehens und der egozentrischen Wahrnehmung auch der Gemeinsamkeit geschuldet ist.

Angewandt auf empirische Kommunikationen in der Hochschule, ergibt sich unter diesen Aspekten ein höchst differenziertes Bild. So variiert der jeweilige Konsensbedarf in Diskussionen, also das größere oder geringere Ausmaß der Fiktionalität des Konsenses, naturgemäß mit dem Grad ihrer Eingebundenheit in übergreifende Kooperationen sowie den Folgewirkungen ihrer Ergebnisse. Während die Teilnehmer eines Seminars sich nach der Sitzung euphorisiert oder enttäuscht wieder zerstreuen, muss man sich in Projektdiskussionen sachlich in ganz anderer Weise einig werden, wenn der erreichte Konsens eine tragfähige Grundlage arbeitsteiliger Weiterarbeit sein soll. Hier können Argumente und Ideen nicht einfach »im Raume« stehen bleiben, sondern müssen sich unmittelbar als Fortschritte in der Sache bewähren; gefragt sind nicht

23 Die Affinität dieses Ansatzes zur oben skizzierten organisationssoziologischen Unterscheidung von talk, decision und action ist offensichtlich.

Originalität und theoretische Höhenflüge, sondern routinierte Methodensicherheit und Ergebnisorientierung.

Demgegenüber ist das Seminar als Prototyp universitärer Kommunikation in sehr viel stärkerem Maße situativ definiert und organisiert die Diskussion als Disput. Der Austausch von Argumenten ist gleichzeitig *Argumentationskampf*, in dem es neben der Sache immer auch darum geht, andere zu beeindrucken, zu verblüffen oder über sie zu triumphieren. Nicht Zu- oder Übereinstimmung, sondern scharfe Kritik und Dissens versprechen Meriten und Aufmerksamkeit. Gewiss dürfen die angeführten Gründe und Gegengründe den allgemeinen Rahmen sachlicher Reflexion nicht verlassen, doch innerhalb dieser Vorgabe gibt es stets eine Vielzahl von Möglichkeiten, sich, etwa durch ständige Themen- und Adressatenverschiebung, vor aller Augen ins rechte Licht zu setzen und intellektuell zu profilieren.

In einem Forschungscolloquium erlebte ich einmal folgende Situation: Ein befreundeter Kollege stellte Abschnitte aus seinem Habilitationsprojekt vor, als kurz vor Ende seines Vortrags einer der zuvor vermissten »wichtigen« Professoren des Instituts auftauchte und in den hinteren Reihen der Zuhörerschaft Platz nahm. Dort lehnte er sich souverän zurück und schaltete sich auch in die anschließende Diskussion zunächst nicht ein. Irgendwann meldete er sich aber doch zu Wort; an den konkreten Inhalt der Äußerung erinnere ich mich nicht mehr, wohl aber an die charakteristische Struktur: »Also Herr X, Sie haben vorhin auf den Einwand von Y und die Nachfrage von Z meines Erachtens nicht so geantwortet, wie es von Ihrer Position nahegelegen hätte. Ich denke, Sie hätten eigentlich folgendermaßen reagieren müssen: [...] Hätten Sie dies aber gesagt, so würde ich Ihnen entgegnen [...]«.

Eine grandiose Leistung: Man schreibt allen Beteiligten vor, was sie hätten sagen müssen, um das eigene Argument gut und wirkungsvoll platzieren zu können. Es geht weniger um die Sache als um das Demonstrieren der hohen Meinung von sich selbst. Unnötig zu betonen, dass es dafür fast gleichgültig ist, ob der Anschluss an die anderen Redebeiträge tatsächlich stimmig ist oder nicht, und dass es sich hier üblicherweise keineswegs um eine bewusste, strategisch kalkulierte Aktion, sondern um ein ganz und gar habituelles Ablaufmuster handelt, das sich in früheren Situationen offenbar bewährt hat.

Als Form ermöglicht das Seminar die Diskussion unter Gleichen. Der Dozent ist grundsätzlich *primus inter pares*, und auch das nur solange, wie er sein größeres Wissen in sachliche Überzeugungskraft umzumünzen versteht. Die Intensität der Vorbereitung und die Unbedingtheit des gemeinsamen Bemühens um Wahrheit begründen eine idealtypische Gleichheit, die Unterschiede nur als solche des Wissens und Konsequenz

argumentativer Überlegenheit zulässt.<sup>24</sup> Andererseits drängt der »zwanglose Zwang des besseren Arguments« alle Beteiligten dahin, besser zu argumentieren. Jeder will die Arena als Sieger verlassen. Und was heißt in diesem Zusammenhang eigentlich »besser«? Weil Seminardiskussionen in aller Regel praktisch folgenlos sind, ist es häufig nicht so sehr das sachlich weiterführende, sondern das neue, überraschende und vor allem engagiert vorgetragene Argument, das den Beifall der anderen findet und sich situativ durchsetzt.

Andere Relevanzen gelten für Gremiensitzungen, die unter Entscheidungszwang stehen. Mehr noch als in Projekten ist hier der sachliche Konsensdruck ungleich höher, ist anstelle des Bemühens um Genialität nüchterne Argumentationsdisziplin gefordert. Wo das Seminar zum wissenschaftlichen Rasonieren einlädt und ermuntert, wird in Gremien Diskussionen Politik gemacht. Es geht nicht um sprühende Funken, sondern um Nägel mit Köpfen. Die Funktion von Argumenten ist eingeschränkt auf die Vorbereitung bindender Entscheidungen, den rationalen Abgleich von Legitimitäten und die Erörterung antizipierbarer Wirkungen. Das bedeutet aber zugleich, dass Gründe und Gegengründe in diesem Rahmen jenseits ihres sachlichen Gehalts immer schon Vehikel der Durchsetzung von – in der Regel asymmetrisch definierten – Interessen sind, also, besonders in Nullsummenkonstellationen, von vornherein eine strategisch-instrumentelle Bedeutung gewinnen. Jeder weiß, worauf der andere hinauswill, und richtet sich in seinen Beiträgen darauf ein. Gewiss ist damit die idealerweise unterstellte »kontrafaktische« Orientierung jedes Diskutanten an der Erzielung eines herrschaftsfreien Konsenses nicht prinzipiell aufgehoben: Wenn das unterlegene Interesse die fraglos besseren Argumente auf seiner Seite hatte, bleibt nach erfolgter Mehrheitsentscheidung immer ein schaler Nachgeschmack; und

24 Dass diese Grundvorstellung angesichts heutiger Verhältnisse an Universitäten und Fachhochschulen fast schon wie ein Relikt aus längst vergangener Zeit anmutet, verweist auf das systematische institutionelle Problem der zunehmend verschliffenen Differenz von Schule und Hochschule, das oftmals unentschiedene Changieren der Lehre zwischen den Situationen »Seminar« und »Unterricht«. Für viele Studenten, so scheint es, stellt die klassische Seminarsituation mit ihrem sachlichen Anspruchsniveau und der zurückgenommenen Rolle des Dozenten eine kognitive und/oder soziale Überforderung dar: Sie machen ihn deshalb zum Lehrer und wollen von ihm unterrichtet werden. Was stattfindet ist faktisch ein häufig allen Beteiligten unklares Neuaushandeln der Situationsdefinition, die Suche nach einem Dazwischen von Nicht-mehr-Schule und Hochschule jenseits der traditionellen Universität – ein Prozess, der im Übrigen gerade von Seiten der Studenten nicht selten als Doppelbindung initiiert wird: Man versetzt sich selbst in die Schülerrolle und beklagt zugleich die Verschulung.

trotzdem wäre es naiv und blauäugig, davon auszugehen, dass die Gewissensbisse der Sieger sie künftig auf andere Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen festlegen könnten. Kurzum: Die Gremiensitzung zeigt in aller Deutlichkeit, in welchem Ausmaß die Macht der Vernunft in den Dienst profaner Macht gestellt werden kann. Die Utopie der Machtfreiheit wird sofort suspendiert, wenn sie sich als Waffe der Unterlegenen bewähren soll.

Darüber hinaus ist offensichtlich: Es liegt in der Logik der Situation, dass Skrupellosigkeit sich auszahlt. Je instrumenteller das Selbstverständnis des Argumentierenden, desto größer sind häufig seine Durchsetzungschancen. Ja sogar Dummheit und Ignoranz, die freilich meist im Gewand ideologischer Borniertheit auftreten, können in solchen Situationen von großem Nutzen sein.<sup>25</sup> Wer immer schon weiß, was er von den Gründen des anderen zu halten hat, kann sich die kognitive Anstrengung des Zuhörens und Verstehens ersparen und sich ganz auf das Ausnutzen der taktischen Möglichkeiten der Situation konzentrieren. Die Werthaltigkeit der Institution begünstigt Strategien der Moralisierung, die sich durch öffentliche Entrüstung und Empörung gut unterfüttern lassen. Man überführt die Debatte in Polemik und heizt sie agitatorisch auf. Es gibt Menschen, die gar nicht argumentieren können, ohne gleichzeitig zu denunzieren. Sie verwechseln Scharfsinn mit Scharfzüngigkeit. Gewiss kann man Karl Kraus ein gutes Stück zustimmen: Was nicht trifft, trifft auch nicht zu! Aber daraus zu folgern, was trifft, träre *deshalb* schon zu, ist sicher eine unzulässige Verkehrung. Wo der Inhaltsaspekt der Kommunikation derart vollständig von negativen Beziehungsdefinitionen und Stigmatisierungszwängen dominiert und überformt ist, kommt es mitunter zu einer Situation, in der einzelne Personen, denen es gelungen ist, sich mit ihrer Ressentimentpolitik an Schaltstellen der Institution festzusetzen, schließlich das gesamte Wert- und Rationalitätsgefüge des Feldes untergraben und paralysieren. Auf diese Weise können sich große, ehemals funktionierende Organisationen in soziale Wüsten verwandeln, wenn sie die praktische Handhabung ihrer Werte und Normen in die Hände derjenigen legen, die sie am wenigsten internalisiert haben.

Dass die normative Konsensorientierung gerade von denen missbraucht werden kann, die sich machiavellistisch davon emanzipiert haben, gründet in den unhintergehbaren Differenzen zwischen idealer und realer Kommunikationssituation. Harald Weinrich hat diese Problematik

25 Der Vorteil der Dummheit in unmittelbaren Konfrontationen besteht darin, dass sie sich durch nichts in der Welt ablenken und beirren lässt. Von Nachteil hingegen ist, dass sie leider nur schwer simuliert werden kann: Einsicht lässt sich dummerweise nicht abstellen. Einen effektiven, oftmals allerdings nur kurzzeitigen Machtvorsprung begründet entschlossene Dummheit deshalb vor allem dann, wenn man wirklich dumm ist.

in einem kleinen Kommentar zu Habermas und Luhmann einmal an der Frage festgemacht, wie denn angesichts der Möglichkeit der Einführung immer neuer Argumente oder auch nur der rein strategischen Verlängerung der Diskussion ein Ende des Diskurses überhaupt vorstellbar sei:

»Man kann nicht nur eine Sache zerreden, sondern auch die Gesprächspartner totreden. Jeder Diskurs kann unter Anrufung der (heiligen oder unheiligen) Weltkomplexität mit einer Strategie, die hemmungslos alle Karten der Komplexität ausspielt, so gesteuert werden, daß gewisse Interessen, die als solche immer einfach sind, von erschöpften Gesprächsteilnehmern abgesehnet oder doch wenigstens geduldet werden. Alle mal aber kann ein Diskurs durch ständiges Auffüllen der Rednerliste folgenlos gehalten werden. Das eine ist offensive, das andere defensive Strategie. Gemeinsam ist beiden Strategien, daß eine – wenn auch minoritäre – Gruppe in die Lage versetzt wird, den Diskurs ›lange genug‹, nämlich bis zur Erlangung entscheidender Vorteile, fortzusetzen.« (Weinrich 1972, S. 809)

»Herrschaft durch Komplexität« und »Diktatur des Sitzfleisches« sind somit zwei Methoden, mit denen jeder Diskurs unterlaufen und am Ende ad absurdum geführt werden kann. Beide sind im Universitätsbetrieb allgegenwärtig und finden dort vielerlei Anknüpfungspunkte. Während jedoch die diversen Techniken des Aussitzens vermutlich im deutschen Beamtenrecht ihre wichtigste Stütze haben, vermag die Strategie der permanenten Überforderung durch Komplexitätssteigerung auch an interne Vorgaben des Wissenschaftssystems (etwa der Akkumulierung des Forschungsstandes als Voraussetzung neuer Erkenntnisse) und darüber hinaus an einen unausweichlichen Grundzug der modernen Wissenschaftsentwicklung anzuschließen: Mit jedem neu gewonnenem Wissen vergrößert sich auch für den spezialisierten Wissenschaftler grundsätzlich der Bereich, in dem er prinzipiell Unwissender, Laie ist (vgl. Neidhardt 1986, S. 3). Die Wissenschaft – das ist heute oftmals auch schon innerhalb einer Disziplin für den einzelnen Wissenschaftler jenseits seiner immer enger gezogenen Spezialkompetenzen vor allem ein Meer des Unwissens, die Ungewissheitszone par excellence.

Mit diesem Sachverhalt lässt sich in Argumentationskämpfen trefflich taktieren: Man verleitet den anderen auf unsicheres Terrain, in dem man selbst Experte ist, und kann ihn dann mühelos bloßstellen. Der Oktrooi eines anderen Paradigmas stellt den Kontrahenten vor die Alternative, entweder sein Unverständnis der fremden Begrifflichkeit zu offenbaren oder den angebotenen Deutungsrahmen für die Artikulierung der eigenen Position zu übernehmen, hier aber kaum mit nachschiebbaren Gründen gewappnet zu sein. Umgekehrt kann der erste nun alle Register der Sachverständigkeit ziehen und die Einschüchterungswirkung erhöhen. Da für die Zuschreibung von Sachautorität ja nicht die tatsächliche,

sondern die unterstellte Wissensüberlegenheit des anderen maßgebend ist, ist die selbstbewusste Inszenierung eigener Unangreifbarkeit ein vorzügliches Mittel, seine Interessen unter dem Deckmantel wissenschaftlicher Objektivität durchzusetzen.

Eine flankierende Strategie ist die systematische Herstellung von Konfusion und Verwirrung bei den anderen Diskussionsteilnehmern. Wo alle sich bemühen, das fremde Argument zu verstehen, hat derjenige, der dies nicht versucht und sich darüber hinaus selbst ein »geniales Rätsel« ist, entscheidende Vorteile: Die Diskussionsattitüde der Postmoderne bricht programmatisch mit den überkommenen Standards sprachlicher und gedanklicher Konsistenz und lastet diese Differenz zugleich dem Zuhörer auf. Jener erfährt sich als defizitär, weil er etwas nicht versteht, was er gar nicht verstehen soll. Das Verfahren ist ebenso simpel wie effektiv: Man redet wirres Zeug, dessen möglichen Sinn man selbst nur errahnt, und diktiert allen anderen die Aufgabe zu, darüber zu spekulieren, was der Redner wohl gemeint haben könnte. Sind sie schließlich zu einem ungefähren Ergebnis gekommen, redet man einfach anderes wirres Zeug usw. usf.

Zur Tradition der Alma Mater gehört die Erfahrung, dass die Hochschule ein Ort ist, der es einem nicht erlaubt, sich unklar auszudrücken (vgl. Bamm 1974, S. 15). Irrtum ist nicht schlimm, weil er ja durch Kritik und Gegengründe jederzeit freigelegt und korrigiert werden kann; verheerend sind Konfusion, gewollte Verunklärung, Verwaschenheit, gerade wenn sie im Gewand hochspezialisierten Wissens und arroganter Theorieattitüde auftreten. Dennoch liegt das Problem tiefer und betrifft über die empirischen universitären Kommunikationen hinaus auch die systematische Organisation von Wissenschaft als Forschergemeinschaft. Gewiss ist die scientific community der Fachkollegen durch die genannten Tricks und Methoden weit weniger zu beeindrucken, aber auch hier gilt, dass zum sachlichen Wissensbestand als immer nur vorläufigem Konsens der community letztlich nur das werden kann, was vor der kritischen Prüfung durch die Kollegen der Disziplin von diesen überhaupt wahrgenommen worden ist. Mithin stellt sich auch in diesem Zusammenhang in aller Schärfe das Problem des *Anschlusses*: Der Forscher kann im Referenzsystem der Wissenschaft nur reüssieren, wenn es ihm gelingt, seine Erkenntnisse der Gemeinschaft der Fachkollegen so zu präsentieren, dass er ihr Interesse, ihre Aufmerksamkeit erregt.<sup>26</sup> Nur so kommen er und sein Thema auf die Tagesordnung der community. Ohne Anschluss

<sup>26</sup> Vgl. hierzu ausführlich Franck 1998, S. 39ff. – Ein instruktiver Beitrag zur Qualifizierung von Theorien unter diesem Aspekt ist die »Forschungsuhr« von Weick 1985, S. 55ff.

keine Diskussion und damit auch keine Möglichkeit wissenschaftlicher Anerkennung.

Aufmerksamkeit erzielt man auch in der Forschung durch Überraschung und Dissens, durch neue, originelle Beiträge, die andere verblüffen und gleichzeitig an vorhandene Relevanzstaffelungen anknüpfen. Doch wie verhält sich unter den Bedingungen des modernen Wissenschaftsbetriebs das (möglicherweise) Neue zum Alten, zur unübersehbaren Menge des bisherigen, im Kanon und Forschungsstand der Disziplin bereits aufgeschichteten Wissens? Dazu hat Harald Weinrich in seinem Buch *Lethe. Kunst und Kritik des Vergessens* einige Überlegungen angestellt, die das Problem der »Herrschaft durch Komplexität« indirekt wieder aufgreifen und hier den Gedankengang abrunden sollen (vgl. Weinrich 1997, S. 263ff.). Seine These: Forschung *muss* heutzutage, will sie überhaupt vorankommen, vieles, ja mitunter fast alles, was sonst noch gewusst wird, vergessen. Ohne eine »subtile Kunst der Informationsabweisung«, oftmals gepaart mit einem »Schuß Leichtsinn«, ist der für Spitzenforschung nötige Grad an Spezialisierung und Sachkonzentration nicht mehr zu erreichen. Ganz oben kann man nur mit leichtem Gepäck operieren. Und auch in den unteren Regionen müssen die Relationen stimmen. Wie aber soll man angesichts solcher Kautelen seine Ausrüstung zusammenstellen, um das angestrebte sachliche Ziel *und* die Aufmerksamkeit der Fachkollegen zu gewinnen?

Weinrich gibt hierauf zwei – gegensätzliche – Antworten. Der erste Ratschlag lautet: »Folge dem Hauptstrom der Forschung, alles andere kannst du vergessen.« Nur die Involviertheit im Mainstream sichert den Anschluss, und das Ausfüllen einer Lücke darin beschert Anerkennung und Reputation. Dagegen steht jedoch eine zweite, für die Entwicklung des Neuen oder den Wechsel von Paradigmen wohl bedeutsamere, persönlich freilich ungleich risikoreichere Regel: »Den Hauptstrom der Forschung, dem alle folgen, kannst du vergessen.« (ebd., S. 270)

Das funktionale Arrangement der Wissenschaft muss also neben dem Zuwachs von Wissen auch das Vergessen organisieren. Oder es zumindest ermöglichen. Wissenschaftliches Arbeiten bedeutet immer: Entwickeln eigener Fragestellungen, Anknüpfen an Vorhandenem *und* seine Überwindung, Versenkung und Konzentration, Gelingen oder Scheitern. Die Humboldtsche Idee der Universität wollte dafür stabile Bedingungen schaffen. Sie war der historische Versuch, in der institutionellen Abschottung der Gemeinschaft der Forscher und der seminaristischen Begegnung von Professor und Student, die sich in Einsamkeit und Freiheit der Suche nach Wahrheit verschreiben, den Fortschritt der Wissenschaften zu sichern. Heute sind die Umstände und Voraussetzungen völlig anders, ist eine Vielzahl komplexer und erdrückender Probleme hinzugekommen. Insofern wäre es weltfremd und verfehlt, bei den überfälligen Reformen der Universität einen Begriff von Reform zugrunde zu legen,

der die »Durchsetzung der alten Institutionsidee mit neuen Mitteln« (Schelsky 1960, S. 15) anstrebt. Es gibt gewiss kein Zurück. Und doch könnte eine Ahnung jener alten Idee auch heutigen Hochschulreformern vielleicht nicht schaden.

(2001)

