

Helmut Willke

Dumme Universitäten, intelligente Parlamente

Wie es kommt, daß intelligente Personen in dummen Organisationen operieren können, und umgekehrt.

Ein Kommentar von Helmut Willke

Von einer Wissensgesellschaft oder einer wissensbasierten Gesellschaft lässt sich sprechen, wenn die Strukturen und Prozesse der materiellen und symbolischen Reproduktion einer Gesellschaft so von wissensabhängigen Operationen durchdrungen sind, dass Informationsverarbeitung, symbolische Analyse und Expertensysteme gegenüber anderen Faktoren der Reproduktion vorrangig werden. Auf der Seite der Ökonomie setzt dies voraus, dass drei Prozesse eine kritische Masse gewinnen und sich gegenseitig verstärken: zum einen die Entstehung der lernenden, intelligenten Organisation, dann ein Strukturwandel von der tayloristisch geprägten Industriearbeit zur Wissensarbeit und schließlich die Ubiquität intelligenter Produkte. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass ihr Wert in der eingebauten Intelligenz liegt, d.h. in der regelgeleiteten Fähigkeit, Entscheidungsoptionen aufgrund bestimmter Situationsbedingungen anzubieten. Während einfache Tätigkeiten und Dienstleistungen von Maschinen oder Robotern übernommen werden, steigt der Bedarf an professioneller Expertise in allen Bereichen.

Auf der Seite der Politik setzt die Möglichkeit der Wissensgesellschaft voraus, daß neben die Infrastrukturen der ersten Ordnung (vor allem: Strassen, Schienennetz, Energie- und Telefonnetze) Infrastrukturen zweiter Ordnung treten. Sie sind ihrerseits wissensbasiert und erlauben einen umfassenden, schnellen und preiswerten globalen Austausch von Informationen und Wissen. Dazu gehören vor allem intelligente Datennetze ("Datensuperhighways"), intelligente Verkehrsleitsysteme (Telematik), die multi-modalen Verkehr nicht nur ermöglichen, sondern wissensgestützt managen, und intelligente Systeme der Gewinnung und Verteilung von Energie. Eine ganze Reihe von Studien belegt die wachsende Bedeutung organisationaler Intelligenz für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, Vor allem die seit einigen Jahren verhandelte Morphogenese des kapital- und arbeitsintensiven Unternehmens zum wissensbasierten oder "intelligenten" Unternehmen ist hier relevant. Robert Reich spricht von der neuen Klasse der "symbolic analysts", die als Wissensarbeiter den eigentlichen Mehrwert von Produkten und Dienstleistungen schaffen und so für den "Wohlstand der Nationen" verantwortlich werden. Parallel dazu erlaubt die Digitalisierung von Expertise den systemspezifischen Aufbau von organisationaler Intelligenz in Form von proprietären Datenbanken, Expertensystemen, Unternehmensdatenmodellen, Regelsystemen und Aufbereitungsinstrumenten für das vorhandene Wissen. Damit kann das Wissen von Organisationsmitgliedern - einschließlich des impliziten und stillschweigenden Wissens - symbolisch aufbereitet, organisiert und schrittweise in ein eigenständiges Wissen der Organisation transformiert werden.

So kommt es, dass intelligente Personen in dummen Organisationen operieren können, und umgekehrt. Die europäischen Universitäten sind ein Hauptbeispiel für dumme Organisationen, in denen - so sollte man annehmen können - leidlich intelligente Menschen arbeiten. Dumm sind sie, weil ihre organisationale Intelligenz bestenfalls auf der Stufe der Humboldtschen Reformen stehen geblieben ist. Sie schaffen es nach wie vor nicht, institutionelle Regelsysteme, Anreizsysteme und organisationale Karrieremuster zu etablieren, welche aus der Summe konkurrierender Einzelkämpfer, isolierter Individuen und "einsamer" Forscher vernetzte Gemeinschaften kooperierender Gruppen, Teams oder Projekte bilden würden. Das systemische Innovationspotential der Universitäten ist miserabel, wenn man es daran misst, ob es ihnen gelingt, die ihnen von ihrer Umwelt, ihren Klienten und ihren Mitgliedern gestellten Probleme zu lösen. Faktisch sind zum Beispiel alle Versuche der Institutionalisierung von Interdisziplinarität

gescheitert, soweit sie überhaupt erst in Gang gekommen sind. Immer noch beharrt jede Teildisziplin auf ihrer Exklusivität und schirmt sich eifersüchtig gegenüber Grenzgängern ab. Nicht nur die Verengung der Stellenbeschreibungen und Ausschreibungstexte legt davon Zeugnis ab. US-amerikanische Universitäten haben teilweise eine erhebliche organisationale Intelligenz entwickelt, um im Oberlebenskampf auf dem Ausbildungsmarkt zu bestehen. Aber auch dort sind selbst die besten Universitäten vor Kritik nicht gefeit: "I think, about 70 % of the courses at Harvard are useless. You know less when you finish than when you started" (Gilder 1994).

Zwar gibt es inzwischen eine Diskussion über die Veränderung der Inhalte der Berufsausbildung und ihre Anpassung an kontinuierlich neu entstehende Berufsbilder; es gibt eine Diskussion über die Rolle der Fachhochschulen gegenüber den klassischen Universitäten und die Verteilung von Theorie und Praxis, Forschungswissen und Erfahrungswissen in beiden Bereichen; es gibt Überlegungen zur Verkürzung, Entschlackung etc. von Studiengängen, zur Neuorientierung der Prüfungsanforderungen, zum Einsatz neuer Medien in der Ausbildung und Erziehung; und es gibt viele weitere Aspekte einer schwelenden Unzufriedenheit mit der Ausrichtung und den Ergebnissen des Erziehungssystems moderner Gesellschaften. All dies sind erfreuliche und notwendige erste Schritte. Aber man sollte sich keine Illusionen über Geschwindigkeit und Reichweite kommender Reformen machen. Immer noch setzen sie hauptsächlich auf der Ebene von Personen an und versuchen über die Veränderung von Personen die Operationsweise und die Logik komplexer Sozialsysteme zu verändern - ein hoffnungsloses Unterfangen. Dagegen sind etwa die Parlamente alter, entwickelter Demokratien herausragende Beispiele für intelligente Organisationen, die sehr gut mit durchschnittlichen Mitgliedern auskommen. Über Jahrhunderte haben sie eine spezifische institutionelle oder organisationale "systemische" Intelligenz akkumuliert, die insbesondere in die Regelsysteme für Verfahren, Kontrollprozesse, Balancierungsmechanismen etc. und in die Grundregeln ihrer "Verfasstheit" eingelassen ist. In die großen Verfassungen der westlichen Demokratien sind die destillierten Einsichten politischer Philosophie, der Demokratietheorie und einer reflektierten Praxis eingebaut. Insgesamt führt dies bei allen verbleibenden Schwächen zu einer institutionellen Weisheit, welche die für den demokratischen Prozess kennzeichnende Mittelmäßigkeit der Mitglieder der Parlamente zu kompensieren in der Lage ist.

Es ist nicht ohne Ironie, dass nun, nachdem die systemtheoretischen Grundideen -der operativen Autonomie der Funktionssysteme, der differenzierten Rationalitäten und der Vertreibung der Politik aus dem Zentrum von Gesellschaft - für alle relevanten Ansätze der Gesellschafts-, Politik- und Systemsteuerung fast Allgemeingut geworden sind, mit der Wissensgesellschaft die Notwendigkeit der Revision dieser Grundannahmen heraufdämmert. Wichtig ist, dass es nicht um die Wissenschaftsgesellschaft als eine vom Funktionssystem Wissenschaft dominierte Gesellschaft geht. Diese Idee ist ebenso unbrauchbar wie der bunte Strauß all jener Vorstellungen, die irgend ein anderes Teilsystem zum Repräsentanten des Ganzen machen, seien es nun die altherwürdigen Vorstellungen einer von der Ökonomie dominierten Gesellschaft (Marx) oder neuere Versionen einer von der Schule, dem Gesundheitssystem (Ivan Illich), der Technologie (Jacques Ellul) oder den Massenmedien (Marshall McLuhan) dominierten Gesellschaft. Jede dieser Vorstellungen nimmt einen Teil für das Ganze und verkennt die fundamentale Interdependenz, der alle Funktionssysteme unterliegen, sobald sich das Prinzip der funktionalen Differenzierung flächendeckend durchgesetzt hat.

Demgegenüber ist die Wissensgesellschaft dadurch gekennzeichnet, dass nicht ein Teilsystem dominant wird, sondern dass alle Funktionssysteme in ihrer elementaren Operationsweise an eine Wissensbasierung gebunden sind, die sich in die Konstitution der jeweiligen Elemente einnistet und darin die Qualität der Elemente von Systemoperationen verändert. Eine Wissensgesellschaft zeichnet sich nicht nur dadurch aus, dass ihre Mitglieder im Durchschnitt längere und professionellere Ausbildungen genießen, dass mehr Produkte mit eingebauter Intelligenz versehen sind, und dass ihre Organisationen sich zu wissensbasierten Organisationen transformieren. Auch auf der Ebene ihrer Funktionssysteme ändert die Bedeutung von Wissen, Intelligenz und Expertise die eingeschliffenen Formen arbeitsteiliger Operationen. Bislang war es geradezu ein Merkmal der Moderne, dass ausschließlich das Wissenschaftssystem für die

Erzeugung, Beurteilung, Kanonisierung und Revision des erzeugten Wissens zuständig war. Andere Funktionssysteme wie Politik, Recht, Erziehung, Gesundheit etc. inkorporierten in intermediarisierenden Prozessen der Politikberatung, der Expertenanhörung, der Pädagogisierung, der Verknüpfung von medizinischer Forschung und Praxis in Universitätskliniken etc. das neue Wissen und formulierten Anforderungen an die Wissenschaft.

Heute dagegen lässt sich eine Aufweichung dieser klaren Arbeitsteilung infolge einer Proliferation multipler "centers of expertise" (Sheila Jasanoff) beobachten. Wissen ist nur eine Form organisierter Information unter anderen. Daneben stehen funktionierende Technologien, Expertise, Intelligenz, implizites Wissen, organisierte Symbolsysteme, organisationales Wissen, wissensbasierte Operationsformen, professionelles Steuerungswissen und vieles andere. Das Wissenschaftssystem ist gar nicht mehr in der Lage, Produktion und Verwendung spezialisierter Expertise zu kontrollieren, die in "fremden" Kontexten anfallen. Vor allem aber ist aufgrund dieser polyzentrischen Produktion von Wissen das Tempo der Wissensrevision so gesteigert, dass der langwierige Umweg über das Wissenschaftssystem kontraproduktiv wäre.

So ist zum Beispiel auffällig, dass Management-Expertise und neue Konzeptionen der korporativen Steuerung sich nicht mehr in Ökonomik, Organisations- oder Managementtheorie herausbilden, sondern entweder in einer reflektierten Praxis oder in Hybridsystemen der theoretisch interessierten Organisations- und Managementberatung. Ebenso entstehen neue derivative Finanzierungsinstrumente nicht in der Finanzwissenschaft, sondern in der Praxis kombinierter Expertenteams, die sich den trägen Betrieb wissenschaftlicher Validierung nicht mehr leisten wollen - und die entsprechende Risiken eingehen. So geraten gegenwärtig die Universitäten in die Defensive. Ihr Beitrag zum Wohlergehen ihrer Gesellschaften wird fraglicher. Aber solange sie nicht die Kraft aufbringen - und den externen Druck dafür wahrnehmen - sich selbst zu transformieren, werden sie nicht mit einer überzeugenden Antwort auf die Frage hervortreten, welche Leistung es ist, die nur sie und kein anderes Teilsystem der Gesellschaft erbringen kann.