

Leitfragen für die Projektierung der Kommunikationsarchitektur einer nächsten Universität - ein Spickzettel und ein Glossar

Dass die Nachhaltigkeit von Projekten in der Wissenschaft selbst als Problem thematisiert wird, ist ein Fortschritt in der Selbstreflexion unserer Wissenschaftsorganisation, aber nicht mehr neu. Der visionäre Vorschlag¹, transformative Wissenschaft in neuen sozialen Formaten zu realisieren, wird ebenfalls schon länger diskutiert².

Wir schreiben das Jahr 2016 und die Umsetzung der - für Citizen Scientists³ besonders attraktiven - Vision einer Bürgeruniversität scheint noch nicht einmal in Ansätzen irgendwo umgesetzt. „Wann und wie bauen die Citizen Scientists denn nun endlich ihre Bürgeruni für das 21. Jahrhundert?“ möchte man versucht sein zu fragen.

Nun kann man mit den einschlägigen Konzepten und Debatten (mindestens) auf zweierlei Weise verfahren.

Variante A: Man ordnet sie in die Kategorie „Akademische Modethemen“ bei der Unterkategorie „von gestern“ ein.

Variante B: Man bewältigt seine Enttäuschung auf lösungsfokussierte Art und Weise⁴. Wenn es prominenten Befürwortern noch nicht gelungen ist, wenigstens Fundamente einer Bürgeruniversität zu schaffen, kann man sich umschauchen und fragen. „Was gibt es stattdessen schon?“

Wenn Prof. Schneidewind⁵ Recht hat damit, dass die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts eine andere Universität braucht, dann - so darf man aus systemischer Perspektive vermuten - müssten sich Ansätze bereits abzeichnen und identifizieren lassen. Vielleicht liegen die Bausteine für unsere Bürgeruniversität schon längst in der „sozialen Landschaft“ herum und es hat nur noch keiner gemerkt, weil man nicht die passenden Fragen stellt? Wissenschaft hat kein Monopol auf Originalität. Und in der Tat gibt es für alle möglichen Arten von Tools (Projektmanagement, Zeitmanagement, Managementsysteme) schon Rankings. Wieso gibt es bei Heise, t3n, e-Teaching & Co noch kein spezialisiertes Vergleichsportale für Universitätsbausteine? Welche davon passen wie genau zur Bürgeruni als Musterbeispiel für lernende Organisation?

Natürlich ist nicht unbedingt zu erwarten, dass die Ansätze für eine zeitgemäße Wissenschaftsorganisation sich auf Anhieb als potentielle Konstruktionsbestandteile einer „Bürgeruniversität“ begreifen, geschweige so bezeichnen. Wichtig für Erkennen ist zunächst, dass wir überhaupt wissen, wonach wir suchen. Heinrich Rombach⁶ empfiehlt, dass wir mit Fragen beginnen, anstatt - wie nahezu flächendeckend in der informell noch immer feudalistisch geprägten Lehre - mit voreiligen Antworten für eine Zukunft, die wir so von den ganz praktischen Anforderungen her bestenfalls aus Träumen kennen können.

¹ www.duz.de/duz-magazin/2013/08/plaedoyer-fuer-eine-buergeruniversitaet/206

² www.youtube.com/watch?v=HPLRT5V5o84

³ Siehe Begriffserläuterung zu „Citizen Scientists“ im Glossar

⁴ www.youtube.com/watch?v=T4qGTgSN16U

⁵ <http://merton-magazin.de/was-ist-und-warum-provoziert-eine-%E2%80%99Etransformative-wissenschaft%E2%80%99C>

⁶ Vgl. Rombach, Heinrich (1988): „Über Ursprung und Wesen der Frage“, Freiburg: Herder.

Als ein guter Einstieg in ein kokonstruktives Kick-off für Kommunikationsarchitekten irgendwo auf der Achse Zürich, Heidelberg, Witten/Wuppertal, Berlin eignen sich u.E. die folgenden drei übergeordneten Leitfragen:

- 1.] Welche Funktionen⁷ wünschen wir uns in einer postfeudalistischen⁸ Universität realisiert zu sehen?
- 2.] Welche Tools⁹ innerhalb und außerhalb der akademischen Welt kennen wir schon, die die gewünschten Funktionen (längst) realisieren?
- 3.] Welche Vorteile, Nachteile, Risiken und Chancen bringt der potentielle Universitätsbaustein jeweils mit sich?

Insofern wir uns als Citizen Scientists in wechselnder Besetzung seit 2008 mit e-Didaktik und seit 2010 mit Organisationsdesign von Bildungsträgern beschäftigen, darf man von uns erwarten, dass wir zu einem Teil der möglichen Fragen an die Zukunft der nächsten Universität konstruktive Vorschläge beisteuern können. Wir erhoffen uns aber mehr als Bestätigung unserer beschränkten Vorannahmen. Im Idealfall schaffen wir alle Diskursbeteiligten miteinander einen weiteren Schritt bei der Einlösung der nach wie vor attraktiven Vision einer Bürgeruni (BU). Organisationsprofis und noch nicht „betriebsblinde“ Nachwuchswissenschaftler/innen ergänzen einander optimal.

In Vorgriff zu 1.] möchten wir im Anhang anhand einer - im vorgegebenen Umfang kaum ansatzweise darstellbaren - Anzahl zu priorisierender Stichworte eine Idee vermitteln von dem, was im Kontext einer geeigneten Face-to-Face-Veranstaltung kokreativ entstehen und im Rahmen von Co-Design online weiter entwickelt werden kann. Welche Konstruktionsbestandteile als von gesteigertem Interesse genauer betrachtet werden sollen, entscheiden „natürlich“ diejenigen, welche sich engagieren. (Carl Auer „Die meiste Verantwortung hat immer der Schnellste.“:-)

Als Option zur virtuellen Flankierung der miteinander geteilten Präsenz kann eine einfache Webseite¹⁰ inkl. Blogsystem oder ein Social Intranet¹¹ vorbereitet werden. Darüber lassen sich die Beiträge systematisiert dokumentieren und auswerten. www.buergeruni.de gibt es schon. Eigentlich braucht man „bloß“ loslegen und dabei ein bisschen Systematik walten lassen.

⁵ Siehe Begriffserläuterung zu „Organisationsdesign“ im Glossar

⁸ Siehe Begriffserläuterung zu „Epoche“ im Glossar

⁹ <http://t3n.de/news/collaboration-tools-produktivitaet-580320/>

¹⁰ Als extrem pflegeleicht bewährt: www.imcreator.com/templates

¹¹ Exemplarisch: www.tixxt.com

Anhang I: „Spickzettel“ mit Leitfragen (der auf Wunsch systematisch ausgearbeitet und Interessierten gern auch vorab zur Verfügung gestellt werden kann).

Fokus: Organisation agiler Universität

Wie organisieren wir die Organisation der Selbstorganisation?¹² **Wissenschaftsmanagement:** Lassen wir alles, was historisch gewachsen ist, aber inzwischen nicht mehr gebraucht wird, einfach weg? Gremienarbeit, Fachzirkel, Kooperation mit Interessenausschüssen – kann man das angesichts einer ohnehin unentwegt tagenden Scientific Community nicht dank **Prozessautomatisierung** auf ein Gute-Laune-freundliches Mindestmaß reduzieren? Brauchen wir Senat und Exzellenzen? **Modellbauwerkstatt** für Prototypenbau? **Mensa?** Gewerkschaftliche Interessenvertretung verbliebener Beschäftigter? Schwarzes Brett? **Atelier?** **Hochschuldidaktisches Zentrum?** **Betriebliches Gesundheitsmanagement?** **Charity?** Interne **Qualitätszirkel?** Zählen **Inklusion, Integration**, repräsentative **Partizipation** auch zu den Kernaufgaben von Wissenschaft oder sucht eine, mit sich selbst überforderte Gesellschaft nur irgendeine mehr oder weniger geeignete Instanz, an welche sie die Verantwortung delegieren kann? Welche **Strukturkomponenten** und **Prozessroutinen** machen eine Uni überhaupt zur Uni und auf welche können wir im 21. Jahrhundert verzichten? In früheren Zeiten mussten die vermögenden Bürger, so sie denn eine Universität gründen wollten, Abgesandte zum Papst schicken und teuer um höhere **Legitimation** bitten. Nur für den Fall, dass wir bei unseren Marktanalysen zu der Einsicht kommen sollten, dass sich inzwischen keinerlei Komponenten identifizieren lassen, die in der ausdifferenzierten Dienstleistungsgesellschaft nicht auch schon von irgendeinem anderen Service-Anbieter realisiert wird – was macht dann bitte Wissenschaft im 21. Jahrhundert aus und wofür beansprucht diese ihren eigenen Raum? Wer gelernt hat, Wissen und kokreatives Denken als Prozess zu sehen, wird nicht umhin kommen, **Kommunikationsarchitektur** zu hinterfragen: Welche Prozesselemente braucht es, um Probleme der Gesellschaft sauber operationalisieren zu können? Wie viel Wettbewerbsvorteil sichert oder verhindert wissenschaftliche Disziplin gegenüber der systematisch zu falsifizierenden Methode? Wenn wir uns nicht mehr um Bewusstseinssteigerung für Fragen ökologischer Nachhaltigkeit sorgen brauchen, sondern um Reagibilität, Schnelligkeit, schlussendlich Resilienz von Gesellschaft – hat sich die Organisation dann nicht schon in eine Art Organismus verwandelt?

Akademische Partnerbörsen, studentische Aktkalender, **Hochschulsatiremagazin** brauchen wir dank der (teils aus dem Hochschulkontext erwachsenen) kulturellen Errungenschaften wie Facebook, Elitepartner & Co ja nun nicht mehr. **Austauschprogramme** und **Netzwerkförderung** beherrschen wir Bottom-up inzwischen selber besser als irgendeine Art Dinosaurierorganisation vom Typ Bundesagentur. Wer will, der tut es. Welche formellen und informellen Funktionen muss eine zukunftsfähige Universität realisieren bzw. gewährleisten, die sie bisher nicht bieten musste? Wer kümmert sich um **Prozessoptimierung, Systempflege, Content-Redaktion, Moderation** von Stakeholderdiskursen und und und? Ehrensache: Nachhaltig wirksam sind wir natürlich so oder so. Versprochen! Fragt sich nur, wohin **Führung** eigentlich nachhaltig führen soll? Wenn die Visionen und Empfehlungen für das bessere Morgen nicht allein von einem saisonal orientierten Ministerium kommen, woher kommen sie dann? Wenn Präsidenten, Rektoren, Kanzler, Dekane, Fürstbischöfe etc. nicht mehr zu Klausuren ins Wellness-Hotel pilgern müssen, um Top-down **Vision** und **Unternehmensstrategie** zu entwickeln – welche Weichenstellungen und Entscheidungen kann der Diskurs der BU-

¹² Fritz B. Simon (2016); mdl. Mitteilung

Community generieren und welche nicht? Was für Konsequenzen folgen der Evaluation der operationalisierten Leitziele, Richtziele, Grobziele, Feinziele, **Prioritätensetzungen, Realisierungsfahrpläne, Budgetschätzungen, Haushaltsplanungen, Materialanforderungen** und **Prozessdefinitionen**? Theoretisch müsste die BU Musterbeispiel für **lernende Organisation** sein. Aber was, wenn nicht? Wer entscheidet zwischen dem Programm einer Reform aus sich selbst heraus und sozialer Evolution durch Lernen anhand Katastrophe? Ab wann und woran nehmen wir jemanden als noch oder schon wieder nicht mehr führend wahr? Wer soll, will oder kann nicht anders? Kann man **Kompetenzentwicklung** geschweige **Personalauswahl und -entwicklung** dem Spiel von Angebot und Nachfrage in der Community überlassen? Wie lange soll das gut gehen mit dem Vertrauen auf Abruf? Alles Rotationsprinzip oder was? Wie liquid kann Democracy sein? Welches **Selbst- und Menschenbild** wird der, den narzisstischen Kränkungen Überwundener Epochen entwachsene Bildungsbürger absehbar pflegen? Was ist der Anspruch, den er mit seiner Wissenschaft verfolgt? Welche Art Selbsterfahrung sollte Wissenschaft dem Menschen vermitteln, damit dieser sich als „menschlicher Mensch“¹³ erlebt? Welche, in **Organisationsdesign** zu übersetzenden, ökologischen und außeruniversitären Herausforderungen nehmen uns in die Pflicht? **Personalverwaltung**: wie viel und welcher Art angestellte / freie Mitarbeiter braucht es? Wer kümmert sich im Kommen und Gehen einer Bürgeruni um **Ausbildung** von wissenschaftlichem Nachwuchs? Außer Bildung gehört auch Sozialisation zu den Aufgaben einer Uni. **Hochschulsport, Hochschulchor** – worum muss sich die BU als Kerngeschäft kümmern? Harmonisierung von Körper und Geist war schon bei Plato Programm. Welchen Part dabei übernehmen besser andere? Wo sollen die Studierenden **politische Partizipation** üben, wenn es keinen gesonderten Allgemeinen Studierendenausschuss (ASTA) mehr gibt, schlicht weil dieser sowieso permanent ansprechbar ist? Linguistische Diskursanalyse und teilnehmende Feldforschung zu Interaktionssystemen, Resonanzmustern, Milieuspezifika, Soziolekten sind in der BU selbst bei bestem Willen nicht vermeidbar. Bei welchen Forschungsfragen zeigt Wissenschaft Anteilnahme und wo beobachtet sie besser distanziert?

Qualitätsmanagement: Prozessqualität und Professionalität kann man im 21. Jahrhundert teilautomatisiert evaluieren lassen. Wer aber definiert die Kriterien? Reizthema **Zertifizierung** („Wer für alles offen ist, ist irgendwo auch nicht ganz dicht.“) Wo kauft die BU ihre Legitimation ein, oder kann sie diese dank Lösung gesellschaftlicher Probleme täglich unter Beweis stellen? Müssen wir extra **Unirankings** oder irgendeine **Dozentenbewertungsbörse** betreiben, wenn in den jeglicher Ineffizienz entkleideten, durchrationalisierten Prozessketten unserer BU sowieso jede Lehrperformance und jeder Content unentwegt evaluiert wird? **Organisationsübergreifende Qualitätssicherung** und **Berufsbildentwicklung** werden durch Wegfall unzweckmäßiger Vergleichskriterien und Erhebungsverfahren erleichtert. Alleinstellungsmerkmal einer BU gegenüber einer anderen BU kann bspw. sein, inwieweit es bei der **Moderation von Fachdiskursen** gelingt, die Haltung der Allparteilichkeit so weit als möglich zu verkörpern, bzw. bei den Diskursbeteiligten „rüberzubringen“. Für die Herausbildung einer **Corporate Identity** wird außer der Qualität der Moderation absehbar die Übereinstimmung zwischen Basis und den zeitweise gewählten und qua Rechteverwaltung privilegierten Funktionären Erfolgsfaktor für die Kulturbildung sein. Je weniger Irritationen es im Flow der Feedbackprozesse zwischen funktionalen Subsystemen sowie Basis und Spitze gibt, desto charismatischer wird die BU-Community gegenüber anderen Fach-Communities wahrgenommen. **Just-in-Time-Innovation**: Welche Lernumgebungen unterstützen die

¹³ www.inklusion-lexikon.de/Strukturanthropologie_Maierhofer.php

kokreative Aktualisierung des fachlichen State of the Art optimal? Blackboard und Co¹⁴ können uns vom **Campusmanagement** bis zum virtuellen Hörsaal alles vorprogrammieren, was wir uns wünschen. Indes: Citizen Scientists finden es ja so smart, wenn sie selber ... **Räume, Laborequipment, Server...** alles on demand? Welche Organisationen verwalten **Ressourcen** schon beispielhaft bedarfsgerecht und flexibel? Brauchen wir Hausverwaltung, **Hausmeister, Reinigung, Gärtner** nur noch zur Wartung virtueller Systeme? **Datensicherheit** as a Service statt **Pförtner, Objektsicherung, Schlüsseldienst**? Wird alles andere outgesourct bzw. angemietet (Labor, Server, Eventmanagement, Catering, Tagungshotel, Internat, Kinderbetreuung, Studierendenberatung)? Wie ist das mit 360 Grad-**Monitoring** - wie soll wer bei allen Werkverträgen, Unterauftragnehmern, Zeitverträgen, Veranstaltungsorganisationen noch den Überblick behalten? Reichen die verfügbaren Standard-Tools für Collaboration, **Projektmanagement, Customer-Relationship-Management** und schließlich Zeitmanagement für koordiniertes Zusammenwirken zwischen den Struktureinheiten schon aus? **Organisationale Kontinuität**: Was für ein Arbeitgeber kann die BU sein? Soziale Hängematte bye bye? Was sagt die Versicherung der Versicherung dazu? **Daseinsvorsorge** durch Kompetenzerwerb sei immer noch sicherer als eine Kontonummer bei der nächsten Bankenrettung? Die Grenzen des Machbaren auszuweiten legt nahe, die Grenzen des Vorstellbaren auszuweiten: Durch kontinuierliche Innovation entwickelt die Community der BU unentwegt bislang unvorstellbare **Arbeitsplatzprofile**, nachfragegedeckte **Berufsbilder**. Punktum: sie schafft neue **Arbeitsplätze**. Welche davon besser „frei“ oder im Angestelltenverhältnis zu managen sind, das entscheidet der Markt meist schneller als der politischen Administration lieb ist. Wissenschaft war bzw. ist auch Mäzen und **öffentlicher Auftraggeber**. Werden bei der BU die Budgets für Baumaßnahmen jetzt an Programmierer vergeben oder benötigt man sachgerecht zu projektierende und zu renovierende Kommunikationsarchitekturen auch noch offline? Spätestens von Facebook haben wir gelernt: Wer schreibt, der bleibt. Wenn der naturwissenschaftliche Eigenbrötler oder Zukunftssystemprogrammierer nun aber der Ruhe eines Studierübchens bedarf, um abseits der sozio-emotiven Aufgeregtheiten zu durchdachten Schlüssen zu kommen – fällt er dann aus dem Diskurs? Welche Routinen sind vorstellbar sowie programmierbar, damit er dem kollektiven Gedächtnis der BU-Community als Aktivposten bzw. stille Reserve erhalten bleibt?

¹⁴ Marktführer im Bereich akademischer All in One Services: www.im-c.de/ sowie <http://de.blackboard.com> und www.tt-s.com/

Fokus: Forschendes Lernen lernen

Daten/Informationen/Wissen: **Wissenschaftsdiskurs** bildet! Überlassen wir Research Gate die Dokumentation? Das 21. Jahrhundert braucht sie also doch wieder, die Universalgenies? Welche sozialen Settings, Medienformate, Lernchoreographien und Organisationsdesigns fördern die Pädagogik von Genialität¹⁵ fachspezifisch? Entwickeln wir die **Fachdidaktik** kokreativ und pragmatisch in der Community weiter? Benötigen wir einen Fachbeirat aus prominenten und persönlich guten Bekannten oder sint wir sälper schilhau? Apropos, von der Zukunft her führen¹⁶: Anhand welcher gesellschaftlichen Probleme wollen wir dazu lernen und wer bestimmt, wofür wir uns mal besser nicht so genau interessieren sollten? Kann man die **Entwicklung von Curricula** Dienstleistern anvertrauen? Dem wissenschaftlichen Rationalismus zufolge kann man Wissenschaft als Kultur systematischen Zweifels auffassen. Und wenn laut Einstein und Spencer Brown sogar Mathematik auf Glaubenssätze angewiesen ist – wer kümmert sich dann um die **Verwaltung epistemologischer Prämissen**? Muss man da nicht auch **Wissenschaftliche Ethik** diskutieren oder kann man die eigene Verunsicherung an Ethikbeiräte auslagern? Wer darf sich in einer BU Deutungshoheit anmaßen? Wie weit trägt kollektive Intelligenz und unter welchen Gedeihbedingungen emergiert sie überhaupt? Welche höheren Instanzen bewahren uns vor Group Think und Populismus? Was nun die Vorteile für potentielle Kundschaft anbelangt: Nicht nur in arabischen Ländern realisieren Unis für die vielen High Potentials aus ihren Dörfern und Städten informell eine wichtige Funktion als Heiratsmarkt bzw. **Partnerbörse**. Von daher - wie ist das, wenn wir so viel **e-Conferences**, **MOOC's** und **Flipped Classrooms** haben - gehen wir in Andenken an Platons Peripatetiker dann auch mal vor die Tür? Für Partnerschaftsanbahnung gemischtgeschlechtlicher **Lerngruppen** sollen die Bewährungsproben beim **Outdoor-Teambuilding** so beziehungsförderlich sein. Systematische Verallgemeinerung dabei verspürter systemischer Feedbackprozesse sollen manchen Open Air - Dream Team Builder schon zur strukturellen Kopplung in Form Eheschließung verführt haben. Darum merke lieber Marktforscher und Produktentwickler: Auch Citizen Scientists kommen nicht nur zum Lernen, sondern auch zum Kennenlernen ins mehr oder weniger virtuelle „Haus der Wissenschaft“. **Soziale Selektion**: Nur noch eine Frage der Kompetenz? Elektronisches **Prüfen**, die autopoietische Emergenz „natürlicher“ **Kompetenzhierarchien** – gibt es die BU auch als Game? **Wissenstransfer** in die Praxis als „Stunde der Wahrheit“: Wer kann **Transferprojekte** am besten evaluieren? Gibt es profilierte **Praxisanleiter**, welche zwischen den Welten vermitteln oder kann da jeder mal seine Weisheit einbringen? Unwort des Jahrhunderts: „Projekt“. Wie steht es um die Nachhaltigkeit, wenn der Kollektivkörper der Citizen Scientists permanent forscht, die Grenzen und Möglichkeiten, die kontextspezifischen Anwendungsnachteile und Chancen des Entdeckten kontinuierlich in der Praxis ausmisst, in den Fachdiskurs des virtuell unentwegt tagenden Kongresses reflektiert? Fallen innovationsverschleppende Prozesszyklen mitsamt saisonal bestimmter Betriebsamkeit, Förderprogrammlaufzeiten, Einreichungsfristen, Tagungsrhythmen von Entscheidungsausschüssen, Projektlaufzeiten weg? Kennt die BU kein akademisches Prekariat oder nur noch Tagelöhner und Fronarbeiter im Dienste höherer Mächte? Wie kann die **Dokumentation** von **Best Practice** bei Kooperationsprojekten in, für **Wissensmanagement** hinreichend transparenter, systematischer Weise dokumentiert werden? Überlassen wir den Ausbau des Wissensbestandes wie in den Jahrtausenden vorab dem

¹⁵ Rombach, Heinrich (1994) „Der Ursprung. Die Philosophie der Konkreativität von Mensch und Natur“. Freiburg: Rombach Druck- und Verlagshaus.

¹⁶ Scharmer, Claus Otto (2014): Von der Zukunft her führen. Von der Egosystem- zur Ökosystem-Wirtschaft. Theorie U in der Praxis. Heidelberg: Carl Auer Systeme Verlag.

Selbstlauf und Spiel der Informationsmärkte? **Innovationsmanagement**: Wie kommen wir zu einer „Ordnung der Dinge“ und bleiben dabei doch vom Fluch der Dogmatisierung frei? Wie viel Freiraum ist an der BU vorstellbar für bislang Unvorstellbares? Was leisten Taxonomien, Formate, Settings, Satzbaustrukturen, wo braucht es ein „Big Picture“ und wer verfügt über hinreichend metakommunikatives Wissen plus sozialen Status, um Formate der Debatte und Dokumentation zu redefinieren? **Projektbörsen** wären da natürlich gut und im Rahmen des kontinuierlich tagenden Kongresses der Fachcommunity leicht realisierbar. Eine **Karriereberatung** kann sich samt ihrer Headhunter profilieren, indem sie die Tipps zu pragmatischen, weil branchen- bzw. kulturspezifischen Erfolgsrezepten für Praktikum, Probezeit und spezifische Karriereschritte kuratiert. **Reallabore**, **Science Shops**, Beiträge zur Regional- bzw. Stadtteilentwicklung machen Sinn und Zweck angewandter Wissenschaft plastisch erlebbar und kommen allen Beteiligten zu Gute. Kann dabei die Kontinuität für den Bürger „extern“ gewährleistet werden oder werden neue Verkrustungen befördert? **Forschendes Lernen** gut und schön – muss in der Lehre nicht mehr gebüffelt werden? Welche didaktischen und organisatorischen Voraussetzungen hat die Abschaffung von Bulimielernen? Finden in der BU noch **Exkursionen** statt? **Mentoring**: Modelllernen wird durch Attraktivität bzw. Autorität von Modellen gefördert – schaffen wir Statustiere, Rangabzeichen, informelle Kleinstaaten und Vasallenverhältnisse, Feudalismus-typische Abhängigkeiten besser ab oder an? **Reputationsmanagement**: Wollen wir das mit dem Impact diversen Facebooks der Wissenschaft anvertrauen oder orientieren wir uns an **Projektreferenzen**? Werden aus den zwischen chronisch exzellenten Unis bisher als Luxusartikel gehandelten „Features“ **Interdisziplinarität** und **Transdisziplinarität** evaluierbare **Alleinstellungsmerkmale im Wettbewerb** der BU untereinander? Wo ist vordefinierte Hierarchie funktional und wo hemmt sie Workflow, organisationale Agilität und Resilienzbildung? Gibt es in der BU auch mal was zu feiern oder lassen wir die mehr oder weniger heidnischen, überkommenen **Rituale** aus der Zeit vor der Säkularisierung als allzu kitschig einfach weg? Irgendwie gibt uns der eigentlich überflüssige Prunk dieses schöne Gefühl von Sicherheit und dass es immer so gut weitergehen könnte.

Fokus: Nachhaltige Kapitalisierung

Einschreibungen zahlender Kundschaft: Brauchen wir zur nächsten **Karrieremesse** gar keinen mehr hinschicken, der die Uni extra vertritt? Ist es überzeugender, wenn wir eine Großleinwand mit Life-Übertragung in dieser Art <http://stackoverflow.com/> hinstellen? Kontinuierlich dokumentierte **Problemlösekompetenz** der „Organisationsbewohner“ als Nachweis für **Impact** der Organisationsweise? Ab wann zählen Fach-Communities eigentlich als „erwachsen“ und geschäftsfähig? Was darf, kann und sollte die BU verkaufen und kaufen: Das verpönte **Consulting** inkl. Fachberatung, Mediation, Coaching, Marktforschung, Produktentwicklung, **Prototyping**, CoDesign, Organisationsentwicklung, Evaluation, **Supervision**, Moderation, **Politikberatung**, Kommunalentwicklung, Transformationsmanagement, **Bildungsbedarfsanalyse**, **Weiterbildung**, Training? Die theoretisch unabhängigen **Gutachten** und **Auftragsforschungen**? Am besten ist die **Selbstwirksamkeit von Wissenschaft** immer noch anhand der Lösung praktischer Probleme evaluierbar. Sollte die BU nicht systematisch Anzeigen schalten in der Art von „Sie haben Probleme? Prima! Wir suchen welche.“? Und warum immer nur auf Bedarfe reagieren und nicht selbst welche schaffen? Das Prinzip **Börse** ist phantastisch solange man als Gesellschaft nicht den Fehler begeht, für die Verhandlung ungeeignete Werte zur Disposition zu stellen. Die BU sollte sowohl von ungelösten als auch von gelösten Probleme einen Nutzen haben dadurch, dass sie den Markt managt. Natürlich gibt es auch bei Informationsbörsen die Versuchung der Börsenmanipulation: Wo soll **Networking** aufhören und wo fängt Selbstversorgergemeinschaft an? Kann man das mit der Bildung unziemlicher Seilschaften, Viktualientauschringe, Second Hand Manager-Börsen irgendwie skalieren, über Diskussion sozial ästhetische Kriterien in medial inszenierten Stildebatten regeln oder einfach getrost an **LobbyControl** delegieren? Kommt eine privat betriebene Uni wirklich ohne den zwecks wechselseitiger Gesichtswahrung so bequemen Modus von Managerachterbahnen und Gutachter-Karussells aus? Kann sich in der BU ein jeder als **Forschungsmanager** verstehen und Projektvorschläge bei Ministerien und Stiftungen einreichen? Wer formuliert die Ausrichtung von **F&E**, wer modelliert und konstruiert die Szenarien? Wie ist das überhaupt mit den klassischen Rollenverteilungen „Wissensproduzent/Wissenskonsument“? Wer konsumiert, der produziert über kurz oder lang doch auch etwas - Ist es für Citizen Scientists nicht geradezu charakteristisch, dass sie Prosumenten sind? Welche **Geschäftsmodelle** sind im Hinblick auf **Paid + Dynamic Content** daraus ableitbar? Und – falls es nicht immer nur um das große Geld gehen soll - welche Bezahlmodelle? Wenn wir schon bei kleinen Häppchen sind: Wie korrespondiert die Win-Win-Situation der **Wissensprosumenten** mit der e-didaktischen Aufbereitung von Content? **Innovationsgeschwindigkeit:** Avanciert, endlich endlich, die Fähigkeit einer Uni, den fachlichen State of the Art auf aktuelle Herausforderungen hin zu aktualisieren zum USP? Wenn IBM mit Watson Geld verdient – für welche Problemlösungsbedarfe könnte man den sozialen „Superrechner“ einer Community aus nicht betriebsblinden Fachnovizen plus fachlich einschlägig qualifizierten „Cracks“ gewinnbringend einsetzen? Die **Modularisierung der Curricula** hat die Studierbarkeit und Praxisnähe nur bedingt gefördert. Nanodegrées sind demgegenüber ausgesprochen konkret. Potentielle Arbeitgeber können sie leicht evaluieren und müssen nicht mehr auf zusammengekaufte, so allgemein gehaltene wie obskure Zertifikate vertrauen. Das synergetische Zusammenwirken von **Mikrodidaktik** (Fokus: Lernzielgerechte Binnenstrukturierung sog. „Learning Nuggets“ bzw. Lernmoleküle), **Mesodidaktik** (Fokus: Gewährleistung bedarfsgerechter Assoziierbarkeit von Lernmolekülen in Hypertextstrukturen) und **Makrodidaktik** (Fokus: **Stakeholderintegration** durch Moderation von Lerndiskursen) erlaubt es, die aktuelle Nachfrage des Marktes nach

Schlüsselkompetenzen zeitnah abzubilden. Die Reagibilität agiler Organisation auf die Bedürfnisse, Resonanzfähigkeit und Interdependenzen ihrer sozialen Ökologien wird für die BU **Exzellenzkriterium**. **Urheberrecht, Patente** und **Markenschutz**: Versteht sich die BU als Selbstbedienungsladen, in der Copy Cats geistige Leistung kopieren, kaufen, ungefährlich machen können oder stellen wir an dieser Stelle noch die falsche Frage? Generiert die BU-Community eine Art soziales Immunsystem? Haben Erfinder freien Eintritt in der BU oder müssen sie als zu unordentlich organisiert draußen bleiben? Werden abmahnwütige Patentanwälte als gesellschaftsfähig angesehen? Wer trägt bei Rotationsprinzip **Verantwortung für unpopuläre Entscheidungen**? „Alle und keiner!“ - funktioniert nicht. Was macht einen ausgezeichneten Ort im Land der Ideen eigentlich einzigartig und was sollte Wissenschaft besser anderen Profis überlassen? Wie sieht es um Anschubfinanzierung bspw. für **Capacity Building** und **Modellbau** aus? Kann man **Kompetenzaufbau, Talent Management** der Selbstorganisation in der Fach-Community anvertrauen? Müsste **Innovation** nicht konsequenterweise auch via Crowd finanziert werden, wenn wir am gesellschaftlichen Bedarf orientiert sind? Oder gibt es auch absehbar Nützliches, wofür die „Zielgruppe Gesellschaft“ ihren eigenen Bedarf vor lauter Bedürfnissen nicht just in time zu erkennen geschweige zu formulieren vermag? Sind öffentlich geförderte **Grundlagenforschung** und aufwändige Versuchsreihen kein Fall für eine BU oder „It depends“? Ist Citizen Science mit der Organisation von **Experimentieranordnungen** und **Laboruntersuchungen** nicht überfordert? Kann man sich bei der Bildung von **Forschungsclustern** an der netzwerkartigen Organisation von Auftragslaboren oder gar Musik- oder Filmstudios orientieren? Auch außerhalb der Wissenschaft wird professionell geforscht: Was sind Qualitätsmerkmale von **Arbeitsteilung**? Salamtaktik lässt grüßen: Kann man **Großprojekte** kleiner machen? Ist eine BU überhaupt noch auf so etwas wie **Hochschulmarketing** angewiesen und wenn schon PR, in welcher Form? Kunst eignet sich seit jeher hervorragend, um Horizonte der bürgerlichen Selbstaufklärung zu vermitteln. Machen wir die BU attraktiv, indem wir künstlerische Musenküsse inszenieren oder geben wir der Ansicht Raum, dass jeder Mensch ein Künstler ist?

Setzen wir bei unseren **Kulturveranstaltungen** auf Contemporary Music, Sportschiessen oder auf Blasmusik mit Wörscht? Können wir Kulturbotschafter durch **Ratgeberservice** ersetzen und darauf vertrauen, dass diese dank unablässig aufgegriffener gesellschaftlicher Bedarfe und Bedürfnisse alltäglich sowieso „sexy“ rüberkommen? In der Wissenschaftsgeschichte war es so, dass Unis, die mit den **Verlagsdienstleistungen** unzufrieden waren, ihre Publikation selber in die Hand genommen haben. Muss die BU außer „Pressearbeit“, Social Media auch Verlag und **Tageszeitung** können? **Radio, TV, Live Stream** ... ja was denn noch alles?

Sind **Fundraising** und **Drittmittelleinwerbung** nicht typisch feudalistisch und der weitest möglichen Unabhängigkeit einer „Gelehrtenrepublik“ abträglich? Darf man, kann man mit einer Bürgeruni Geld verdienen? Und wenn ja – wie und wer eigentlich? Wenn die durch Bildungsträger betreute **Wissensbörse** und Themenportale das Format sind, welches „nach dem Buch“ und nach dem Kongress kommt – wie sieht unsere „**Bibliothek**“ aus? Was könnten ihre Alleinstellungsmerkmale gegenüber Content Silo Traps¹⁷ sein? Open Access¹⁸ zu **Bildungsressourcen** wird von manchem geradezu als Verkörperung von wissenschaftlichem Ethos angesehen. Wird, was nix kostet, nicht auch weniger wertgeschätzt? Wer kümmert sich um **Archivierung** und **Bestandspflege**? Wer beherrscht die **Konservierung von Exponaten**? Hat in der BU noch jemand Zeit und Muße, um **Sammlungen**,

¹⁷ www.salient.de/content-silos-die-furchtbaren-acht-teil-1/

¹⁸ <http://l3t.eu/oer/>

Museen, Observatorien, Orangerien, Galerien, Denkmäler, Gehege, Gärten, Lehrpfade, Science Parcs anzulegen und diese kompetent zu betreuen? Wer bestimmt, was wir dem sozialen Vergessen absehbar ungestraft anheimstellen können und welche Erfahrungsschätze wir sicherheitshalber mal besser tradieren?

Fokus: Funktionalität innerhalb kapitalistischer Demokratie

Das Motiv bürgerlicher Selbstaufklärung ist zugleich Motiv und Katalysator von Citizen Science. Citizen Scientists wollen daher wirken und die Faszination Wissenschaft erlebbar machen: **Andragogik, Seniorenuni, Kinderuni, Wissenschaftsladen, Laborwerkstatt** – ist das bei der sowieso nichts anderes als familienfreundlichen BU nicht eh Teil der Veranstaltung? Digital Allmende und **Open Online Resources** als gesellschaftlicher Auftrag einerseits und dann diese marketingstrategische Allerweltseinsicht andererseits: Hohe Trauben schmecken besonders süß. Eine der Funktionen bzw. „Services“ von Universität für die Gesellschaft besteht in der Förderung funktionaler Sozialisation (MINT + Soft Skills?) und sozialer Differenzierung. Wenn wir im Hinblick auf die **Einlösung eines Bildungsauftrages** also schon nicht umhin kommen zu indoktrinieren – in welcher Richtung eigentlich?

Corporatokratie ist beides: kritikwürdig und bedingt funktional. Von daher: „Hört mal alle her Kameraden! Wie stellen wir uns den Spagat zwischen Barrierefreiheit und allzu menschlichem Bedürfnis nach elitärer Exklusivität bzw. einem klasse **Karrierenetzwerk** inkl. Milieuzugang vor?“ Hat sich **Alumni** erledigt, weil das Uninetzwerk sowieso nie Feierabend hat? Brauchen wir noch das Gesellschaftszimmer und Kegelbahn im Gasthaus oder haben wir andere „Gefäße“ für die kontinuierliche Entwicklung sozialer Beziehungen?

Der Frage, wie Wissenschaft nachhaltiger, innovativer, damit unvermeidlich auch politisch relevanter werden kann, sollte man sich auch mit wissenschaftlicher Methodik nähern. Tatbestand ist: die Gesellschaften der Gesellschaft machen einander das Leben schwer und leiden unter sozialer Fragmentierung. Wer ist besser geeignet, um in die Rolle des Friedensrichters zu gehen als Vertreter/innen der Wissenschaft? Als „dritter Ort“ zwischen Gefühl und Geschäft bietet sich die Universität als Bühne für Stakeholderintegration bzw. **Mediation** zwischen den „diplomatischen Abgesandten“ der einander so sehr in Frage stellenden wie ergänzenden gesellschaftlichen Funktionssysteme an. Doch wer moderiert, wenn das postheroische Management unserer BU Kameradenseilschaften, Quoten, Protegierung vermieden und keine statusmäßig anerkannten Überväter und Powerfrauen aufgebaut hat? BU steht für Bürgeruni. BU könnte auch stehen für „Be Unique!“ Woran würden wir merken, dass wir international mehr als die Übersetzung von „VHS“ ins „Internetdeutsch“ sind? An **Entwicklungshilfepartnerschaften** im Großen UND im Kleinen¹⁹?

¹⁹ Exemplarisch: www.kiva.org

Glossar

zu a.] „Citizen Scientists“, b.] „Organisationsdesign“, c.] „Epoche“, d.] „Allparteilichkeit“

a.) Begriffserläuterung zu „Citizen Scientists“

Bei der „Neuerfindung“ der Bedeutung von Wissenschaft auf die Fragen des 21. Jahrhunderts hin kommt den Citizen Scientists (CS) aus unserer Sicht eine besondere Verantwortung zu. Womit zu klären gilt: Was bitte Citizen Science ist und sein kann und vielleicht auch, inwiefern man Citizen Scientists als Ketzer oder Retter der Wissenschaft sieht?

Finke, Peter (2015): „Es gibt eine klare Abgrenzung der Bürgerwissenschaft von der Akademischen Wissenschaft: Sie wird ehrenamtlich, nicht beruflich und nicht an einer Forschungsinstitution betrieben wie jene, sondern mitten in der Zivilgesellschaft. Es gibt viele falsche Begriffsbestimmungen.“

Quellenbezug: http://193.175.204.68/projekte/buerger_kuenste_wissenschaft/peter-finke-bielefeld-die-hoffnung-auf-neue-wege-fuer-die-wissenschaft/

Aus der akademischen Welt heraus definierte Antworten auf die Frage, wer sich CS nennen darf und wer nicht, finden wir bislang unbefriedigend. Vor unserem eigenen Definitionsversuch haben wir in der Breite geschaut, wer heute alles Wissenschaft betreibt. Ein Engagement außerhalb akademischer Institutionen erscheint als sinnvolle Unterschiedsbildung, da sie zu der ausgesprochen sinnvollen Frage hinführt, weshalb bei der hohen Dichte von Universitäten nicht mehr Raum ist für „Wissenschaft mit Blick auf die Gesellschaft“. Das in der Definition angesprochene Ehrenamt, geschweige die Anleitung durch Wissenschaftler, die akademisch eingebunden sind, erscheinen uns hingegen als Kriterium für die Unterscheidung von Scientists/Citizen Scientists nicht zentral. Angesichts weltverändernder Erfolge kann das Vorurteil nicht aufrecht erhalten werden, dass die außerhalb etablierter Institutionen arbeitenden Wissenschaftler weniger professionell arbeiten würden. Oft arbeiten sie sogar effektiver, weil sie nicht durch anachronistische Strukturen und Routinen des Wissenschaftsbetriebes gebremst werden und stattdessen Arbeitsvoraussetzungen schaffen, die für ihre fachspezifischen Bedürfnisse passender und aktuell sind.

Weiterhin haben wir uns Biographien²⁰ von - innerhalb der Scientific Community anfänglich als „Häretiker“ oder Esoteriker exkommunizierten und später als „Helden der Wissenschaft“ gefeierten - Innovateuren von der Antike bis in unsere Tage angeschaut. Sie betrieben Wissenschaft außerhalb der etablierten Institutionen ihrer Zeit. Ein Muster, das sich aus der Metaperspektive immer wieder zeigt, ist, dass sich sehr viele Forscher und Lehrer aus menschlicher und fachlicher Enttäuschung über die Strukturen und Routinen ihrer Zeit bewusst

²⁰ „Verdächtig“ gemacht, Citizen Science betrieben zu haben, haben sich unserer Lesart der Wissenschaftsgeschichte nach außer ungezählten Programmierern, AndragogInnen, Fachkräften der Pflege usw. usf. u.a. folgende Personen: Heraklit, Gorgias, Sokrates, Diogenes, Plato, Aristoteles, die Hermeneutikerin Margarete Pourete, der erste deutsche Philosoph Jakob Böhme, Darwin, Charles Sanders Peirce, Gregor Mendel, Nicola Tesla, Albert Einstein, Victor Schaubberger, Konstantin Eduardowitsch Ziolkowski, Ludwik Fleck, Margarete Boie, Helene Varges, Paul Feyerabend, Konrad Zuse, Alvin Toffler, Stewart Brand, Virginia Satir, Richard Bandler, George Spencer Brown, Steve de Shazer, Arnold Mindell, Gunthard Weber, Gunther Schmidt, Steven Gilligan, Insa Sparrer, Agnes Kaiser Rekkas ...

von den Institutionen abwandten. Sie schufen sich selbst fachlich und kulturell adäquate Strukturen. Nachdem sie trotz Missachtung Erfolg hatten, wurden sie im Nachhinein zu „Helden der Wissenschaft“ erklärt. Von den oft unter Entbehrungen erbrachten Spitzenleistungen, die der Exkommunikation zum Opfer gefallen sind, müssen wir schweigen. Mit Blick auf die lange Wissenschaftsgeschichte von Citizen Science definieren wir selbst für CS vier notwendige, für sich allein nicht hinreichende Unterscheidungskriterien:

Citizen Scientists sind Bürger/innen, die sich ...

- A in Forschung, Transfer, Lehre engagieren,
- B gesellschaftlichen Mehrwert erarbeiten, der über das hinausweist, was sie im Rahmen von Angestelltenverhältnis/Selbstständigkeit erreichen müssen, um wirtschaftlich überleben zu können,
- C dabei entweder wissenschaftlich nachvollziehbare Methodik nutzen [Das kann somit auch Methodik sein, die in der Scientific Community noch nicht anerkannt ist und selbst noch den Charakter einer Innovation hat!],
- D oder sich als Anwender und ggf. Entwickler einer im wissenschaftlichen Diskurs noch nicht etablierten Methodik nachweislich darum bemühen, diese nachvollziehbar zu machen [Im Unterschied bspw. zu den Freimaurern, die bis heute anerkannte Wissenschaftler zu ihren Mitgliedern zählen.].

Unser Bild vom CS ist damit alles in allem nicht auf den klassischen, ehrenamtlichen „Hirschkäferbeobachter“ und „Scherbensammler“ eingengt, dem vom akademisch u.U. verbildeten Profi Systematik erklärt werden muss. Stattdessen sehen wir, dass es sowohl in diesen Tagen als auch in der Wissenschaftsgeschichte immer wieder CS waren und sind, von denen entscheidende Impulse zur Erneuerung der Wissenschaft mit Blick auf die Gesellschaft ausgegangen sind, die aus dem etablierten Wissenschaftsbetrieb heraus offenbar nicht möglich waren. Wenn wir Erfolgsrezepte für Wissenschaft trotz institutionell bedingter Innovationsphobie suchen, ist zu erwarten, dass wir hier brauchbare Modelle finden werden.

b.] Begriffserläuterung zu „Organisationsdesign“

Weil wir den Begriff Organisationsdesign (OD) in einer Weise verwenden, die noch nicht als Allgemeingut vorausgesetzt werden kann, ist es hilfreich, wenn wir hier kurz unser Begriffsverständnis anhand einer Kontrastierung gegenüber Organisationsentwicklung skizzieren:

OD allgemein:

Während es in der klassischen Organisationsentwicklung (OE) darum ging, soziale Interaktionen in der Genesis zunehmender Komplexität zu begleiten, bei suboptimal empfundenen Kommunikationsroutinen gelegentlich nachzubessern und irgendwann eine Definition für optimale Prozessqualität in ein Qualitätshandbuch zu schreiben, geht der Organisationsdesigner gerade aus entgegengesetzter Richtung an die Herausforderung „Lernende Organisation“ heran. Der Organisationsentwickler projiziert bei einer Kommunikationsarchitektur – metaphorisch gesprochen – erst das „Dach“, wenn Menschen zusammen gekommen sind. Er moderiert Prozesse, wenn sie in bestimmter Richtung kooperieren möchten. Dann, wenn mehr Menschen zusammen gekommen sind, vergrößert er das „Dach“, projiziert das „Haus“, projiziert das „Dorf“ usw. auf den sich bereits abzeichnenden Bedarf hin. Dank Fortschritten der Sozialwissenschaften in den letzten Jahrzehnten kann der Organisationsdesigner erst das „Dach“, das „Haus“, das „Dorf“ projektieren und dank vorgeschalteter Bedarfsanalyse von einer hohen Wahrscheinlichkeit ausgehen, dass sich Menschen finden werden, welche sich in der von ihm vorgebauten Kommunikationsarchitektur auf Antrieb wohl fühlen und Ziele erreichen werden. Voraussetzung ist, dass es gelingt, kulturspezifische Orientierungen bspw. anhand von Wertepreferenzen abzubilden und diese in eine Kommunikationsarchitektur zu übersetzen.

Pointiert kann man sagen, dass Organisationen mehr und mehr auf zwei Komponenten reduziert werden: a) Eine interessante, d.h. weitest möglich personalisierbare Narration bzw. Marke und b) eine virtuelle Organisationsstruktur. Alle anderen Bausteine können delegiert bzw. ausgelagert werden. Eine Organisation wie Nestlé oder Greenpeace ist omnipräsent, bindet je nach Marktsituation offline Menschen ein. Diese werden in einer theoretisch strikt rational organisierten Organisation streng genommen „nur“ noch benötigt, damit sie Fehler machen. Auf diese Fehler ist die, durch Überschuss an Selbstgewissheit gefährdete Organisation quasi als „Rohstoff“ angewiesen, weil sie ohne diese nicht lernen könnte, ihre Prozessstrukturen auf – von Menschen wahrgenommene - Herausforderungen in ihrer Ökologie hin zu optimieren.

Für dieses technizistisch anmutende Szenario kann man die Epistemologie des Soziologen Niklas Luhmann als Entsprechung sehen. Alternativ liefert die humanistische Psychologie eine wesentliche Reflektionsgrundlage. Weil Claire Graves „Spiral Dynamics“ unter den vom Nachhaltigkeitsgedanken bewegten Aktivisten u.E. bislang eher euphemistisch diskutiert wird, ist es von didaktischem Reiz, das volle Spektrum der Möglichkeiten aufzuzeigen. „Spiral Dynamics“ kann bspw. dank Big Data praktisch genutzt werden, um plutokratische Kontrollphantasien – derart, wie es in der Geschichte der Kybernetik²¹ bereits versucht wurde – auf neuem Niveau umzusetzen. Wer sich angesichts menschlicher Fehlbarkeit um unseren Heimatplaneten zu sorgen beginnt, sei daran erinnert, dass es aus systemtheoretischer Sicht

²¹ Vgl. dazu u.a.: www.spiegel.de/einestages/projekt-cybersyn-stafford-beers-internet-vorlaeufer-in-chile-a-1035559.html

nicht darum gehen kann, bei moralischen Verurteilungen stehen zu bleiben sondern totalitären Bestrebungen jene Kompetenzen und Kapazitäten entgegenzustellen, welche Voraussetzung sind, um „gegen steuern“ zu können. Im Hinblick darauf seien zwei besondere Vorzüge noch einmal hervorgehoben, welche OD als Methode der Intervention in soziale Systeme -> präziser: soziale Strukturen hat:

- a. OD bietet gegenüber OE ein extrem günstiges Verhältnis von Aufwand und erwartbarem Nutzen: Prototypen für virtuelle Lernumgebungen, Projektmanagement-Tools, Unternehmenssimulationen etc. können mit vergleichsweise bescheidenem Kostenaufwand konzipiert, getestet und implementiert werden. Die bisherige Praxis der durch Fachexperten gelegentlich nachgebesserten, auf „natürliche“ Weise zufalls-bestimmten Art der Organisationsentwicklung im Modus „Versuch & Irrtum“ ist ungleich teurer und in vielen Fällen ruinös.
- b. Wenn das Kalkül des Organisationsdesigners aufgeht, stellt OD – mit Ausnahme von Krieg - die mächtigste Intervention bzgl. Organisation dar, welche bislang für die Kokreation von Kulturgemeinschaften bekannt ist.

Während sich Nagel mit seinem Buch „Organisationsdesign“ in erster Linie auf die Verhältnisse offline zu beziehen scheint, sehen wir das eigentliche Potenzial von OD also vorzüglich in seinen virtuellen Dimensionen begründet.

OD in Erweiterung zu Nagel (2014)²²

Die Vorstellung, Menschen in totalitär anmutender Weise bestimmen zu können, erscheint unvereinbar mit dem humanistischen Bild eines zur Freiheit (zu entscheiden) verdammt Menschen. Drei Aspekte:

A1: Philosophiegeschichtlich ist die Debatte zwischen Dezisionisten und Deterministen mehrere tausend Jahre alt, zwischen Konstruktivisten und Phänomenologen im Gewand neuer Begrifflichkeiten einmal mehr aufgeflammt und auch durch die Orakeldeuter der Hirnforschung unentschieden geblieben. Goethe: „Wenn Du eine weise Antwort verlangst, musst Du vernünftig fragen.“ Möglicherweise ist es Menschen nicht gegeben, die Frage in sinnvoller Weise zu formulieren, geschweige zu beantworten. Heinz von Foerster: „Die einzigen Fragen die wir beantworten können, sind die Fragen, die prinzipiell unentscheidbar sind.“

A2: Die Erklärung für die totalitäre bzw. strukturelle Gewalt, die im Guten wie im Schlechten von gelungenem = sozial anschlussfähigem OD ausgehen kann, deutet sich mit dem Begriff „Design“ an. Verwandt mit dem Begriff Architektur erinnert er uns an die Entsprechungen zwischen Gebäuden und virtuellen Kommunikationsarchitekturen. Das Gebäude nimmt uns nicht die Entscheidungen ab, gibt uns keine Ziele vor. In aller Unschuld steht das Gebäude da und schaut schweigend zu wie wir mit und in ihm umgehen. Wo eine Wand ist, kommen wir schlechter durch als durch Tür oder Fenster. In eng gehaltenen Fluren, Wendeltreppen und Foyers kommen wir schlecht aneinander vorbei. Aufeinander zugehende Gänge begünstigen Begegnung. Feuerleitern machen Stau etwas unwahrscheinlicher. Und genau darum geht es auch bei virtuellen Kommunikationsarchitekturen: Um die Wahrscheinlichkeit

²² Nagel, Reinhart (2014): Organisationsdesign. Modelle und Methoden für Berater und Entscheider, Freiburg: Schäffer & Poeschel.

von Kommunikation, genau genommen um die Wahrscheinlichkeit von Entscheidung versus Information. Entscheidungsunfähig werden wir tendenziell durch: Information Overload und Entscheidung. Komplexität wird durch Entscheidung vermindert und durch Information gesteigert. Sowohl in der Architektur offline als auch in dem neu entstehenden Terra incognita Internet werden kommunikative Wahrscheinlichkeiten durch eine Vielzahl von gestalterischen Optionen bestimmt, welche um zwei extreme Werte bestimmt sind: 0 und 1. Übersetzt: Like-Button/Dislike-Button, offenes oder zugemauertes Fenster. Für den gestalterischen Ausdruck der unendlich vielen Stufen dazwischen hat der Kommunikationsarchitekt online den Schieberegler eines virtuellen Equalizers²³ oder den Gesichtsausdruck des Avatars²⁴ in einem Second Life.

A3: Wer offline Sinn für Architekturgeschichte hat, der kann gegenwärtig eine zweite Architekturgeschichte im Kontinent des Imaginären und dennoch Wirklichen ihren Anlauf nehmen sehen²⁵ So wie wir vom Schlussstein in einem romanischen Bogen oder der Farbkultur einer Bauhausgestaltung auf den Zeitgeist der Epoche schließen, so kann der Organisationsdesigner anhand der gegenwärtig online umgesetzten Gestaltungselemente zumindest in etwa schließen, welche Optionen von Kommunikation wahrscheinlicher und unwahrscheinlicher gemacht werden sollten. Den Prototyp für eine, sich nach und nach von offline her mit Leben füllende Bürgeruni von dieser Seite her aufzusetzen, statt sie mühsam über Jahrzehnte vom Trial and Error aus der Interaktion heraus zu entwickeln - das wäre eine Entwicklungsvariante, welche gegenüber dem Bedarf des 21. Jahrhunderts an möglichst rasch verfügbarer kollektiver Intelligenz als angemessen erscheint.

²³ <http://baijs.com/tinycircleslider/>

²⁴ www.youtube.com/watch?v=GLhUKaHzzro

²⁵ <https://join.secondlife.com/>

c.) Begriffserläuterung zu „Epoche“

Von schrecklichen Vereinfachungen wurde der auf massenmedial vermittelte soziologische Aufklärung hoffende Bildungsbürger u.E. speziell dann in die Irre geführt, wenn er glauben gemacht wurde, er würde in einer kapitalistischen „Gesellschaftsordnung“ mit irgendwie angeschlossener Demokratie leben. Eine Gesellschaft kennt so viele Ordnungen wie sie Funktionssysteme mit spezifischen Funktionslogiken braucht und nicht nur eine. Trotz Gefallen an Komplexitätsreduktion können wir ein derart übersichtliches Bild von der Gesellschaft leider nicht teilen und kommen daher auch bzgl. der Möglichkeiten der nächsten Universität zu derzeit noch seltenen Schlussfolgerungen. Wir wollen zunächst fragen: Welcher Modus für Kooperation ist für welches Funktionssystem der Gesellschaft funktional? Welche Rationalitätskriterien, Wertpräferenzen, Entscheidungsprämissen bestimmen die Ausrichtung sozialer Kooperation einer Börse bspw. gegenüber einer Verwaltung oder Sportstätte?

Wir gehen zudem von einer auf den ersten Blick kurios anmutenden Prämisse aus, dass jede Epoche die für Menschsein tragenden a) symbolischen Bilder²⁶, b) Grundworte, c) Mythen und d) Organisationsformen mit einer eigenen Bedeutung „auflädt“ bzw. assoziiert. Der Rahmen für die semantische Konnotation ergibt sich aus den in der Epoche als maßgeblich empfundenen ökologischen bzw. sozialen Bezugnahmen („Framing“ und „Reframing“) und daraus naheliegenderweise abzuleitenden Wertorientierungen. „Liebe“, „Ordnung“, „Kunst“, „Freundschaft“ „gutes Geschäft“ bedeuten von Epoche zu Epoche etwas anderes. Dementsprechend bedeutet auch der ab dem Zivilisationsstand der Antike da und dort mit sozial geteilter Bedeutung konnotierte Begriff „Universität“ jeweils etwas anderes. Gelingt es Anfang des 21. Jahrhunderts nicht, eine Renaissance 2.0 zu entwickeln, so wird es bald alternativlos angesehen werden, wenn Heranwachsende unter „Universität“ eine Art Kirche mit Internat und mehr oder minder informellem Treuegelübde auf´s Dogma verstehen.

Bspw. in einer durch typisch kapitalistische Wertvorstellungen geprägten Kulturgemeinschaft gilt als höchster Wert - neben anderen - die Verhandelbarkeit von Werten. Dies vereinfacht das Verhandeln und Handeln maximal²⁷. Für eine Handelsgesellschaft ist dies funktional und muss daher auch gewährleistet sein. Einer Verwaltung mit verbeamteten Sachbearbeitern erschiene dies – unbeschadet persönlicher Wertschätzung für, mit offizieller Hierarchie assoziierte, Privilegien – als höchste Wertorientierung nicht rational. Selbstverständlich erscheint in diesem gesellschaftlichen Funktionssystem als vernünftig, wenn es Regeln gibt, welche für alle gleichermaßen gelten. „Gleichheit und Brüderlichkeit“ vereinfachen das Verwalten maximal. Wenn man die Genesis aller (nach „Spiral Dynamics“) im Verlaufe der Zivilisationsgeschichte gefundenen (neun) kulturellen Arrangements betrachtet, so findet man die Kulturgemeinschaften einer Epoche in ihren Binnenverhandlungen durch derlei Leitwerte dominiert. Verändern sich die ökologischen Bezugnahmen, so verändern sich auch die Wertorientierungen, die als wert und teuer in den Verhandlungen maßgeblicher Kooperationsroutinen interpersonell zur Geltung gebracht werden.

²⁶ Rombach, Heinrich (1977): *Leben des Geistes. Ein Buch zur Fundamentalgeschichte der Menschheit*. Freiburg: Herder., sowie Rombach, Heinrich (1983): *„Welt und Gegenwelt. Umdenken über die Wirklichkeit. Die philosophische Hermetik“*, Freiburg: Herder.

²⁷ „Wer handelt, der handelt.“ in Simon, Fritz B., *C/O/N/E/C/T/A* (2013): *Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements*, Heidelberg: Carl Auer Systeme Verlag.

Durch die Trivialisierung der eigentlich einfach überschaubaren Verhältnisse werden auch einfache Fragen verhältnismäßig kompliziert. Für den Organisationsdesigner ist Kulturanalyse absolut grundlegend für gestalterische Entscheidungen insofern jede Wertorientierung a) mit Präferenzen hinsichtlich Komplexitätsreduktion korrespondiert und b) über ästhetische Codes kommuniziert wird. Ist der Stress im Beziehungssystem hoch, korrespondiert damit bei Individuen wie bei Organisationen eine Tendenz zur Regression auf voraussetzungsärmere Kulturstufen.

Natürlich wurde eine kapitalistische geschweige demokratische Universität bislang bestenfalls in Ansätzen realisiert. Wozu hätten wir je eine kapitalistische Universität gebraucht? Bspw. philosophisch haben wir erst mit dem Konstruktivismus überhaupt eine Entsprechung dazu. Schulsystem und Universität haben das Verkündigungsmonopol und die Deutungshoheit der Kirche übernommen. Bereits die Architektur zeigt, dass der Geist des Feudalismus vom Bürgertum mitsamt der Ehrfurcht gegenüber von Geburt her höheren Mächten übernommen worden ist. Wozu sollte Wissenschaft selbst dieses Monopol in Frage stellen, solange dies der Markt nicht zu tun droht? Wer über das Verkündigungsmonopol verfügt, für den bedeutet Innovation im besten Fall gute Unterhaltung und im Zweifelsfall eine unschädlich zu machende Infragestellung eingespielter Herrschaftsverhältnisse. Angesichts des Kontrastes zwischen den Herausforderungen der großen Transformation und dem unübersehbaren Innovationsstau unserer, sich bis zur Besinnungslosigkeit als alternativlos feiernden Gesellschaft stellt die aus feudalistischem Selbstverständnis nie erwachte Universität eine Katastrophe dar. In die Sprache der BWL übersetzt lautet die Maxime des Monopolisten in immerhin etwas entschärfter Tonart wie folgt: „So viel Innovation wie nötig und – mit Blick auf vermeidbare Kosten – so wenig wie möglich!“ So erfreulich eine derart publikumsfreundliche Kompromissbildung sein mag, das ist nicht die Einstellung, die wir brauchen, um auf diesem Planeten überleben zu können.

Ob im Jahre 2016 die für die Aushandlung von Wirtschaftsbeziehungen funktionale kapitalistische Wertorientierung bspw. in der BRD noch als gesellschaftlich dominant anzusehen ist, darf nun bezweifelt werden. Soweit man damit eiverstanden sein mag, dass in verschiedenen Funktionssystemen der Gesellschaft streng genommen verschiedene Paradigmen für Kooperationsgestaltung als „normal“ angesehen werden, ist zu erwarten, dass der erwähnten Regression in vermeintlich stabilere „Systemzustände“ – in der Art, wie in der Geschichte bereits bekannt - mehr oder minder widerstandslos stattgegeben wird. Die historische Ironie besteht nun darin, dass ausgerechnet in einem historischen Moment, da sich die Refeudalisierung immer deutlicher bemerkbar macht, der Ruf nach einer Bürgeruniversität laut wird. Wenn Wuppertal der historische Boden des Sozialismus ist, wäre es naheliegend, dass Prof. Schneidewind eine sozialistische Programmatik formuliert. Wahrscheinlich, so muss man angesichts seiner beruflichen Sozialisation vermuten, schwebt ihm aber eher eine kapitalistische Universität vor.

Dieser Entwurf hätte indes immer noch beträchtlichen Reiz, insofern wir die von den Reformern der Renaissance erträumte Gelehrtenrepublik streng genommen nie eingelöst gesehen haben. Um also nicht missverstanden zu werden: Die „nächste Universität“ wird bestenfalls eine kapitalistische sein (können). Warum? Organisationsdesigner und Kampagnenmacher können gesellschaftliche Progression und Regression induzieren. Kulturgemeinschaften können infolge Wegfall ökologischer Voraussetzungen für zivilisierte

Verhaltensroutinen sehr rasch in Richtung Barbarei zusammenbrechen. Was aber in der sozialen Evolution offenkundig nicht möglich ist, das ist, dass wir in Richtung Progression eine Entwicklungsphase gleichsam überspringen können. Bekannte Illustration sind a) die Sowjetunion, welche den Sprung vom zaristischen Feudalismus in den Sozialismus nicht geschafft hat und b) die offenkundig neofeudalistisch orientierten, sogenannten „Falken“, welche aus der Denkungsart des kalten Krieges heraus nicht ins 21. Jahrhundert gefunden haben.

Im Hinblick auf die Herausforderungen dieses Jahrhunderts bräuchten wir eigentlich eine voraussetzungsvollere Kooperationsform, als sie uns die kapitalistische Universität mitsamt ihren Vorzügen, aber eben auch Schönheitsfehlern bietet. („Die schönsten Dinge dieser Welt sind nicht für Geld zu haben“: Bspw. die typisch sozialistische Gleichheit vor Recht und Gesetz.) Indes können wir als potentielle Häretiker im Hinblick auf die inzwischen theoretisch eigentlich wiedererkennbare politische Situation²⁸ in Europa wohl schon froh sein, wenn Wissenschaft nicht wieder auf Kirche reduziert wird. So wie verschiedene Persönlichkeitsanteile auf ein soziales Alter regredieren können, welches nicht dem kalendarischen Alter der Gesamtpersönlichkeit entspricht, so agieren derzeit dominante Funktionssysteme unserer Weltgesellschaft auf einem Niveau, welches um Epochen unter dem theoretisch verfügbaren Reflektionsstand unserer Zivilisation liegt. Im Hinblick auf die derzeit leider Ton angehenden Horizonte ist die Vision einer erstmals kapitalistischen Universität aus dem phasenweise sehr sozialistischen Wuppertal daher unbedingt unterstützenswert!

²⁸ Die Parallelen sind kaum noch zu übersehen. Auch die frühen 1930–er Jahren waren durch Kampf der ideologischen Systeme inkl. Straßenkampf geprägt. Ähnlich wie heute ist es damals beiden Seiten gelungen, geistreich argumentierende Parteigänger zu finden; www.youtube.com/watch?v=605jt_8BaYo vs. www.youtube.com/watch?v=TbHayEznCro inkl. einer analysestarken, aber paralyisierten politischen Mitte; www.youtube.com/watch?v=6Fp3EiGKS-M Im anschließenden Krieg gegen Russland waren die weltanschaulichen Debatten der in Hader geratenen Bildungsbürger schnell gegenstandslos geworden. Und heute? Während wir vom Bannfluch längst für überwunden geglaubter Konfliktbewältigungsstrategien (auf Kosten anderer) eingeholt werden, werden die Ressourcen des Planeten in Rekordtempo in medial geheiligten Proxy-Kriegen gleichsam um die Wette verheizt. Die Wahrscheinlichkeit, dass der Krieg dahin findet, von wo er ausgeht, steigt indes; www.nzz.ch/meinung/kommentare/die-abhaengigkeit-des-friedfertigen-vom-schlagfertigen-ld.2328

d.] Begriffserläuterung zu „Allparteilichkeit“

„Stakeholderintegration ist eines der großen Themen der uns inspirierenden systemtheoretischen Theorie und Praxis. Konflikte zwischen Parteien eines persönlichkeitsprägenden Personensystems entsprechen strukturell oft den Konflikten zwischen Persönlichkeitsanteilen. Derartige vermittlungsbedürftige Konflikte kann man sich – wie die Situation in der Gesellschaft grundsätzlich – als ein unablässiges Gegeneinander wechselnder Allianzen vorstellen.

Wer jemals einen wissenschaftlichen Fachkongress erlebt hat, wird folgendem „Dreiklang“ etwas abgewinnen können. Heraklit: „Krieg ist der Vater aller Dinge.“ Etwa 2500 Jahre später (Bateson, 1987) wurde das in eine etwas freundlichere Formulierung „übersetzt“: „Information ist ein Unterschied, der einen relevanten Unterschied machen könnte.“ Spencer Brown (Spencer Brown, 2004) ergänzt: „Distinction is the perfect continence.“ Von diesen Geistern her und in Referenz zu Vorstellungen der buddhistischen Psychologie (Varga von Kibéd, Sparrer, 2010) pflegen wir einen Phänomenologischen Konstruktivismus. Dieser geht von der erkenntnistheoretischen Prämisse aus, dass sich in einem problemdeterminierten System (Goolishian & Anderson, 1988) alle Positionen, Interessen, Perspektiven, Interpretations-schemata sowohl in Frage stellen als auch wechselseitig ergänzen. Daraus erwächst als methodische Konsequenz ein Prinzip für die Moderation, das auf Böszörményi-Nagy (Böszörményi-Nagy, Spark, 2001) zurückgeht. Aus der Kritik an der für Moderatoren geforderten Haltung der Neutralität wurde das Prinzip der Allparteilichkeit durch Sparrer und Varga von Kibéd (Varga von Kibéd, Sparrer, 2010) weiter entwickelt. Von der hohen Kunst allparteilicher Diskursmoderation können wir in diesem Rahmen nur einen Hauch andeuten.

Wer sich im Schnittpunkt all der damit verbundenen Leidenschaften als Moderator bemüht, es anlässlich einer Fachkontroverse allen Parteien recht zu machen, der befindet sich in einer unmöglichen Position. Hier wird oft nicht weiter gedacht. Die Erfahrung zeigt, dass offenbar jeder Mensch intuitiv um die Unmöglichkeit weiß, allen Parteien gerecht zu werden. Nicht zuletzt beruht auf diesem Wissen die Zuschreibung von Charisma gegenüber kongruent auftretenden Persönlichkeiten. Wer in der Rolle des Diskursmoderators das eigentlich Unmögliche versucht, hat die Chance, ein verblüffendes Phänomen zu erleben. In genau dem Maße, als er in dem Bemühen, alle Parteien in ihren Positionen nachzuvollziehen, an seine rationalen und emotionalen Grenzen geht, entwickeln die Stakeholder Kompromissbereitschaft.

Sowohl vom gesellschaftlichen Status als auch von der methodischen Kompetenz her wäre Wissenschaft an ihrem Ort, der Universität, theoretisch dafür prädestiniert, die Rolle des Moderatoren bei der Integration der Stakeholder verschiedener Funktionssysteme der Gesellschaft einzunehmen. Für sie gehört es zum täglichen „Geschäft“, an die Grenzen der Erkenntnis und des uns emotional selbstverständlich Erscheinenden zu gehen. Die Praxis sieht leider oft anders aus. Allzu oft bildet Wissenschaft die medienvermittelten Leidenschaften und Moden einzelner Funktionssysteme ab und trägt selbst zur sozialen Fragmentierung bei. Absehbar wird die Fähigkeit des Moderators, an seine Grenzen und darüber hinaus zu gehen, zum entscheidenden Alleinstellungsmerkmal, durch das sich die Kultur einer Fachcommunity von der anderen unterscheidet.“

Blockzitat aus Liebscht, Schumacher, Ohler (2015): „Wie Bürger sich ihre Universität im Web 3.0 selber bauen“ (i.V.)