

# FREUNDSCHAFT ALS SCHLÜSSEL WISSENSCHAFTLICHER ENTWICKLUNG

Zur gesellschaftlichen Dimension der Wissenschaft

Prof. Dr. Santiago García Echevarría, University of Alcalá

Prof. Dr. María Teresa del Val, University of Alcalá

## 1 Einführende Betrachtungen

Zwei Schlüsselgedanken liegen diesem kurzen Beitrag zur Festschrift für Prof. Horst Albach aus Anlass seines 85. Geburtstages zugrunde. Der erste bezieht sich auf die Rolle der Freundschaft im Fortgang der Wissenschaft und wird von ihm selbst folgendermaßen formuliert: „...*friendship is an incentive much stronger than competition in the production of scientific output*“<sup>1</sup>. Der zweite Gedanke liegt in seinem stetigen Verweis auf die gesellschaftliche Dimension menschlichen Handelns, insbesondere in seinem großartigen Beitrag zur Entwicklung der Interpretation der „*firm in society*“<sup>2</sup> bei Erich Gutenberg: „*The last chapter of the book deals with the national framework that limits the freedom of decision-making by the entrepreneur or by the firm. Usually and unfortunately readers skip this chapter*“<sup>3</sup>.

Das Problem besteht hier aber nicht nur darin, dass das letzte Kapitel von Gutenbergs Werk nicht gelesen wird, sondern dass die Spezialisierung sowohl in der Theorie als auch in der Praxis dazu führt, eine globale Perspektive für das Ganze zu verlieren, nicht nur seiner Teile. Zweifellos handelt es sich um einen fundamentalen Beitrag des deutschsprachigen Denkens im Feld der Betriebswirtschaft, und besonders treffend spiegelt sich das in Gutenbergs Werk<sup>4</sup>: die gesellschaftliche Dimension der Wirtschaft.

Dasselbe betrifft auch das Feld der Wissenschaft, wo für die persönliche Entwicklung defizitäre organisatorische und institutionelle Formen entstehen: „*Today the Bologna process has introduced competition among colleges of one and the same university as allegedly effective driver of scientific output, we have already become witness to changes in the behavior of colleges: from peaceful behavior to opportunistic behavior with adverse effects on scientific output*“<sup>5</sup>.

Mit Blick auf Max Weber, den Horst Albach seinerzeit bereits häufig im Kontext der Betriebsführung<sup>6</sup> analysiert hatte und in dessen Bezugsrahmen sich auch die vorliegende Festschrift situiert, kann mit Aron festgehalten werden, dass Max Weber bestrebt war zu belegen, dass Wissenschaft sinnhaft ist und es wert ist, sich ihr zu widmen<sup>7</sup>. Max Weber selbst merkt dies in seinem Vortrag über „Wissenschaft als Beruf“ (1919) an, wenn er hervorhebt, „...*Persönlichkeit auf wissenschaftlichem Gebiet hat nur der, der rein der Sache dient*“<sup>8</sup>. Es ist dies die Berufung Horst Albachs zum Forscher und Lehrer in der Version des deutschen

---

<sup>1</sup> Albach, H. (2006), „The economist...“, op. cit., S. 2.

<sup>2</sup> Albach, H. (2015), „Theory of the firm...“, op. cit., S. 241.

<sup>3</sup> Albach, H. (2015), „Theory of the firm...“, op. cit., S. 242.

<sup>4</sup> Gutenberg, E. (.1951), „Grundlagen...“, op. cit.

<sup>5</sup> Albach, H. (2006), „The economist...“, op. cit., S.2

<sup>6</sup> Albach, H. (1976), „Fundamentos...“, op. cit., S. 7ff.

<sup>7</sup> Vgl. Aron, R. (1959), „Introducción...“, op. cit., S. 21

<sup>8</sup> Weber, M. (1988), „Gesammelte...“, op. cit., S. 191

Humanismus, verbunden mit einer Aufwertung der Verantwortung für die eigene Entwicklung auf Basis seines Beitrags zur Entwicklung der anderen, zur Gesellschaft.

Genau diese Ethik definiert die Funktion der Aristotelisch-nikomachischen Nützlichkeit, wie die großartige Interpretation des Handelns bei Erich Gutenberg so präzise festhält: „*Der Erfolg der Vorlesungen hatte aber wohl auch eine menschliche Dimension*“<sup>9</sup>.

In diesem Rahmen möchte ich den Festbeitrag für einen großen Lehrer und Freund verorten, der konstatiert, dass „*Friendship as a relationship between two persons cannot be interpreted as a relational contract. It is a pre-contractual relationship*“<sup>10</sup>. Dies ist das „*Wertsystem*“, das die effiziente und menschliche „Kooperation“ zwischen Personen ermöglicht und damit die integrale Entfaltung der Person garantiert.

## 2 Die Person als Schlüssel zur wissenschaftlichen Entwicklung

### 2.1 Gesellschaftliche „Ziele“ von Wissenschaft

Max Webers Erörterung der „Werturteile“<sup>11</sup> führt oftmals eine hochgradig irreführende Debatte mit sich, was die wissenschaftlichen Perspektivierungen und ihre methodologische Entwicklung ernsthaft erschwert. Vor diesem Hintergrund erläutert Albach diese Interpretationen sehr konzise, indem er darauf verweist, dass *“Von Max Weber wurde gefordert, dass Wissenschaft wertfrei zu sein habe. Dieses Kriterium ist oft missverstanden worden. Wertfreiheit schliesst eine explizite Orientierung an Konkreten ökonomischen und sozialen, von Unternehmung zu Unternehmung unterschiedlichen Zielen“ nicht aus. Aber die Zielen dürfen nicht vom Wissenschaftler postuliert sein, sondern müssen der Wirklichkeit entnommen werden. Sie sind Bestandteile des wissenschaftlich zu erforschenden Problems. Der Wissenschaftler selbst arbeitet wertfrei*“<sup>12</sup>.

Max Weber zeigt den Unterschied auf zwischen „*technischen*“ Ansätzen und der Aufgabe des Wissenschaftlers. Erstere beziehen sich auf Ziele, denen gemäß ökonomischer, sozialer und anderer Kriterien die entsprechenden Mittel zugesprochen werden, während letztere die Ziele zu definieren haben, die sie verfolgen: *“Nur dass für ihn eins, die Hauptsache, gegeben zu sein pflegt: der Zweck. Aber eben dies ist nun für uns, sobald es sich um wirklich “letzte” Probleme handelt, nicht der Fall”*<sup>13</sup>.

Die letzten „Ziele“ der Wissenschaft bestehen zweifellos darin, zur integralen Entwicklung der Person beizutragen, da sie in der Gesellschaft zu finden sind, d.h. jenseits der Wissenschaft – z.B. in der Wirtschaft mitsamt ihren instrumentellen Zwecken, um das Management der knappen verfügbaren Mittel zu realisieren. Dies konstituiert jene „vorvertragliche“ Dimension, die Übernahme von Werten, auf denen das Handeln der Person in der Wirtschaft beruht, das „*Vertrauen*“, *“since trust is essential for friendship, love, and the organisation of families -not to mention economic exchange- this action of oxytocin may have profound consequences for human behavior”*<sup>14</sup>.

In der persönlichen Entwicklung als Forscher wird das „*Kooperieren*“ mit dem „*Anderen*“ als ethische Dimension entdeckt: Er wird einbezogen, um einen wechselseitigen Beitrag zu gewährleisten, der zur Entwicklung des „*Anderen*“ (*Gemeinwohl*) beiträgt und eine „effiziente“ Nutzung seiner sowohl wissenschaftlichen als auch sozialen Kompetenzen nach sich ziehen soll: der Gewinn einer effizienten und auf Kooperationen basierenden Koordination. Nötig ist dafür das „*Vertrauen*“, das „*Freundschaft*“ ermöglicht. Bei Albach *“Trust was a concept very*

---

<sup>9</sup> Albach, H. (1986), „Allgemeine...“, op. cit., S. 596

<sup>10</sup> Albach, H. (2006), „The economies...“, op. cit., S. 7

<sup>11</sup> Recio, E. (1975), „Los juicios de valor...“, op. cit.

<sup>12</sup> Albach, H. (1993), „Betriebswirtschaftslehre...“, op. cit., S.2

<sup>13</sup> Weber, M. (2015), „Wissenschaft...“op. cit., S.608

<sup>14</sup> Albach, H. (2015), „Trust...“, op. cit., S.43

*unfamiliar to economic theorist during the time that they dealt with static models. When economist started to study dynamic models of the firm ...they discovered trust as a concept for rational economic decision-making*<sup>15</sup>.

Diese „vorvertragliche“ Dimension, das „Wertesystem“, basiert auf den Werten, die „Vertrauen“ – und damit auch „Freundschaft“ – generieren, und sie ist es, die den Beitrag des Wissenschaftlers Horst Albach zur Gesellschaft konfiguriert; zur Entwicklung von Person und wissenschaftlicher Institutionen, die er zu schaffen und leiten wusste.

## **2.2 Artikulation der Person in wissenschaftlichen Prozessen**

Die Implikation und Integration der Person in wissenschaftliche Prozesse hat drei Voraussetzungen:

- Wissenschaftliche Kompetenzen der Person
- Ihre Fähigkeit zur „Kooperation“, ihre „soziale Dimension“ als Prämisse ihrer Bereitschaft zur „Kooperation“
- Die Anordnung wissenschaftlicher Prozesse und ihrer organisatorischen Artikulation.

Diese drei Aspekte versteht Albach als Weg, jene „Kooperation“ zu etablieren, die die verfügbaren wissenschaftlichen Kapazitäten rund um die „Kompetenzen“ erzeugenden Anreize effizient zu „koordinieren“ erlaubt: *“One of the myths is the economics of education is that competition among scientist improves scientific output. Another myth, closely related to the first one, is that monetary incentives are strong drives of scientific output. A third myth is that high monetary incentives like severance payments are needed to induced a scientist to exist the market for teaching and research”*<sup>16</sup>.

Daher kommt er zur Schlussfolgerung, dass *“The production-theoretic approach has proven that friendship is a important factor of scientific production. Friendship improve scientific productivity”*<sup>17</sup>.

Die Anforderungen an die Prozesse „wissenschaftlicher Koordination“ sind komplexer als im industriellen Bereich, im Ökonomischen oder Finanzbereich z.B. – sowohl was die Charakteristika der Wissensdynamik betrifft als auch bezüglich ihres spezifischen Ausdrucks als hochgradig immaterielle Dimension. Die Erzeugung der „Koordinationskosten“ im Wissenschaftsbereich sind nicht nur dessen stark ausgeprägter „immaterieller“ Dimension geschuldet, sondern dem Faktor Zeit, d.h. der allgemeinen Langsamkeit wissenschaftlicher Koordinationsprozesse, wie z.B. im Feld der Kreativität und der Innovation. Auch diesbezüglich bezieht Albach auf entscheidende Weise Stellung: *„Wenn die Anpassungsphasen von langer Dauer seien, würden auch die sozialen Kosten der Anpassung hoch sein. Hier könne der Staat eingreifen, um diese Kosten zu reduzieren“*<sup>18</sup>.

Die Zeiten der Koordination bestimmen die Flexibilität wissenschaftlicher Prozesse und ihre Kapazität, zur persönlichen Entwicklung beizutragen und dabei ihre Gesellschaftsverantwortung, verstanden als Basiskriterium wissenschaftlichen Handelns, anzunehmen. Die Analyse der „Koordinationskosten“ in und zwischen den wissenschaftlichen Prozessen – inklusive der für diese Koordinierungsprozesse aufgebrauchten Zeit – ist zentral und erfordert von Seiten der Gesellschaft und ihrer Forschung einen Antrieb, der sich konkret anhand einer gründlichen Revision der Verständigung über diese Prozesse und Institutionen materialisieren muss. Die dominierenden Bürokratien erschweren eine Übernahme dieser Gesellschaftsverantwortung, die Prozessen der Forschung und ihres Managements eigen ist.

---

<sup>15</sup> Albach, H. (2015), „Trust...“, op. cit., S.43

<sup>16</sup> Albach, H. (2006), „The Economics...“, op. cit., S.1

<sup>17</sup> Albach, H. (2006), „The Economics...“, op. cit., S.5

<sup>18</sup> Vgl. Albach, H. (1993), „El papel del factor tiempo...“, op. cit., S. 2

### 2.3 Anforderungen an die integrale Entwicklung der Person im wissenschaftlichen Bereich

Max Weber hat „die Berufung“ des Wissenschaftlers konzipiert als Schlüssel zur eigenen Entwicklung und der diese Rolle übernehmenden „Persönlichkeit“ aufgefasst: „...Was bedeutet die Wissenschaft als Beruf für den, der sich ihr hingibt?“<sup>19</sup>. Sie entspricht der wissenschaftlichen Berufung Horst Albachs, die unbestritten das nötige „Vertrauen“ ermöglicht, um „Freundschaft“ zu garantieren. Auf entscheidende Weise wird so eine „Kooperation“ ohne relevante „Koordinationskosten“ generiert, wobei zugleich die langen Zeiträume reduziert werden, die für ihre Anpassung sonst nötig sind. Mit anderen Worten stellt sie eine Flexibilität sicher, die die in der Freundschaft aufgefundene Kooperation enorm erleichtert<sup>20</sup>.

Weber betont dies, indem er *“Dass Wissenschaft heute ein fachlich betriebener ‘Beruf’ ist im Dienst der Selbstbesinnung und der Erkenntnis tatsächlicher Zusammenhänge...das freilich ist eine unentrinnbare Gegebenheit unserer historischen Situation, aus der wir, wenn wir uns selbst treu bleiben, nicht herauskommen können”*<sup>21</sup>.

In seiner ökonomischen Deutung integriert Albach „Freundschaft“ als einen der bestimmenden Faktoren und stellt heraus, dass *„we now added a fifth quasifix production factor: friendship“*<sup>22</sup>. Damit wird eine betriebswirtschaftliche Theorie auf die aristotelische Nützlichkeit hin ausgerichtet: *„My attempt to develop an economic theory of the firm with an Aristotle utility fution has been motivated by on friendship“*<sup>23</sup>.

Diese vorvertragliche Deutung von „Vertrauen“ als erzeugende Kraft von „Freundschaft“ erlaubt die Definition der „Ziele“ der Wirtschaft als Wissenschaft und als Praxis auf völlig andere Weise, indem sie diese als letztes „Ziel“ der Wirtschaft an der integralen Entwicklung der Person orientiert, d.h. an der Gesellschaftsdimension der Wirtschaft. Dies hat notwendigerweise zur Folge, dass die genannte Gesellschaftsdimension jenes höchste „Ziel“ etabliert, das die Ökonomie belebt und die Artikulation ihrer Kenntnisse und Instrumente ermöglicht. Sie trägt dazu bei, Ziele zu fixieren, die Produktivität ermöglichen und auf diese Weise die ganzheitliche Entwicklung der Person fördern.

An dieser Stelle trifft sie auch auf die aktuelle Debatte über die ökonomische Wirklichkeit, deren bedeutendste Barriere in der Unkenntnis über die Gründe des mangelnden Wachstums, der Problematik der Ungleichheit, in der wachsenden Unsicherheit und Dominanz eines opportunistischen menschlichen Verhaltens im ökonomischen Handeln besteht, das die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft ernsthaft behindert.

Die Hauptforderung ist vor diesem Hintergrund jene nach der *„Funktion der Nützlichkeit“*, die Albach zufolge die Prozesse der zwischenmenschlichen „Kooperation“ vermitteln soll. Die Wissenschaft ist keine simple *„Koordination von Dingen“*, sondern vor allem eine *„Kooperation zwischen Personen“*, was eine andere kooperative und organisatorische Ordnung erfordert, damit die Wissenschaft zur integralen Entwicklung der Personen beiträgt – zur Entwicklung der Gesellschaft.

---

<sup>19</sup> Weber, M. (2015), „Gesammelte...“, op. cit., S. 595

<sup>20</sup> García Echevarría, S. (2016), „Der Einfluss...“, op. cit.

<sup>21</sup> Weber, M. (2015), „Gesammelte...“, op. cit., S.609

<sup>22</sup> Albach, H. (2006), „The economics...“, op. cit., S. 5

<sup>23</sup> Albach, H. (2006), „The economics...“, op. cit., S. 7

### 3 Zur Gesellschaftsverantwortung der Wissenschaft

#### 3.1 Die Rolle der Wissenschaft in der Gesellschaftsentwicklung

Der Beitrag der Wissenschaft zur Wissensentwicklung bildet den Schlüssel zur integralen Entwicklung der Person in der Gesellschaft, und zwar ausgehend von den unterschiedlichsten Beiträgen zu dieser Entwicklung. Ihre Wirkung ist weitreichend in einer modernen Gesellschaft, was zugleich eine große Verantwortung mit sich bringt. Einer dieser Bereiche entspricht dem ökonomischen Kontext der Gesellschaft, konkret dem Unternehmen als Erzeugerin der für die persönliche Entwicklung notwendigen Produkte und Dienstleistungen. Deswegen als Beitrag der Entwicklung der person *“in general, the firm is regarded as the institution in Society that is responsible for realising productivity gain”*<sup>24</sup>. Damit zeigt Gessellschaftliche Verantwortung, da *“...this evidence of a lack of social responsiveness and social responsibility on the side of the managers is still today for many people, particularly among the Young, a source of distrust of entrepreneur and management at large”*<sup>25</sup>.

Dies hängt von der *„Funktion der Nützlichkeit“* ab, auf der der ökonomische Ansatz und seine Analysen beruhen – für das Unternehmen, so hebt Albach richtig hervor, als Konsequenz der externen Effekte, die sowohl auf der Ebene des Forschers als auch auf jener der Institution generiert werden. Deshalb beinhaltet die Orientierung der Wissenschaft an dem *„höchsten Ziel“*, der integralen Entwicklung der Person, einen ebenso individuellen ethischen Anspruch wie auch die Erfordernis einer sozialen Ethik<sup>26</sup>, die auf dem (vorvertraglichen) Wertesystem aufbaut, in dem die Fundamente der Verständigung über die *„Prozesse der Kooperation“* zwischen den Wissenschaftlern analysiert werden – wobei sie die *„Koordination der wissenschaftlichen Prozesse“* ermöglicht, indem Kosten und Zeiten im wissenschaftlichen Bereich reduziert werden, da es notwendig ist, *“...to manage the interest as well as the external effects of their decisions in the long term interest of their companies and of society”*<sup>27</sup>.

Neben der Dimension der wissenschaftlichen Kompetenzen spielt die *„soziale Dimension“* der Person des Forschers sowie der gesellschaftlichen Dynamik der Forschungsinstitution eine entscheidende Rolle. Beide Dimensionen bilden die Gestalt der wissenschaftlichen Prozesse, die ebenso allgemein auf die wissenschaftliche Entwicklung eines Landes einwirken wie die Prozesse der Kreativität und Innovation jeglicher Institution, der Unternehmen.

Die radikalen Unterschiede zwischen den gesellschaftlichen, ökonomischen Ordnungen bringen in Abhängigkeit von den verfügbaren Ressourcen, aber auch konkret von den *„Wertesystemen“*, auf denen die Gliederung der Innovationsprozesse beruht, unterschiedliche *„Kordinationskosten“* mit sich.

Der Innovationsgrad kann stark variieren als Konsequenz aus der im Land oder in den Institutionen geschaffenen Kultur, die die Rolle des Forschers und seinen organisatorischen Kontext – in dem sich seine Entwicklung vollzieht – umspannt. Es dürfen nicht nur die spezifischen Erträge der Wissenschaft berücksichtigt werden; vielmehr muss ihr Beitrag zur integralen Entwicklung der Person in der Gesellschaft in den Blick genommen werden.

#### 3.2 Maßgebende Aspekte der Gesellschaftsverantwortung

Die Entwicklung der wissenschaftlichen Aktivität vollzieht sich im Rahmen der komplexen und auf lange Sicht angelegten *„Kordinationsprozesse“*, die Probleme in ihrer Verwaltung beinhalten, sodass bedeutende *„Kordinationskosten“* von schwieriger Bewältigung im gesellschaftlichen Kontext zu erwarten sind. Im betrieblichen Umfeld werden

---

<sup>24</sup> Albach, H. (1986), *“Management...”*, op. cit., S.4

<sup>25</sup> Albach, H. (1986), *“Management...”*, op. cit., S.6

<sup>26</sup> Utz, A.F. (1996), *“Ética económica”*, op. cit., S. 24

<sup>27</sup> Albach, H. (1986), *“Management...”*, op. cit., S.15

„Koordinationskosten“ verursacht, die erzeugt werden “...*Je mehr Motive der Menschen in einer Organization voneinander und vom dem Gesamtziel des Unternehmens abweichen, um so höher sind die koordinationskosten... Die Untersuchung soleher koordinationskosten...bilddet Gesenstand einer neue mikroökonomischen Theorie...*“<sup>28</sup>

Ein Hinweis, der auch im Bereich der Koordination wissenschaftlicher Prozesse bedacht werden sollte. Unbestritten ist diese Konstruktion der Koordinationsprozesse aufgrund ihrer stark ausgeprägten „immateriellen“ Dimension komplexer, weshalb sie eines der wichtigsten Probleme für die im Bereich von Forschung und Entwicklung auf bedeutende Weise implizierten Unternehmen darstellt.

In der Unternehmenswelt zu innovieren heißt, bedeutende Ressourcen miteinzubeziehen, die Schwierigkeiten bei ihrer Verwaltung innerhalb des Unternehmens und seiner Organisation aufwerfen. Und dies nicht nur aufgrund des Risikos der Ergebnisse und der langen zeitlichen Dauer dieser Prozesse, sondern aufgrund ihrer „Koordinationskosten“; eine Thematik, die Albach in ihren vielen Dimensionen berücksichtigt hat: „*Die Theorie der Innovation hat sich in den letzten Jahren sehr intensiv mit den Koordinationszeiten beschäftigt*“<sup>29</sup>.

Diese gesellschaftliche Verantwortung der Wissenschaft und ihrer Prozesse sowie ihrer Institutionen beinhaltet nicht nur die den Ziel-Produkten inhärenten Risiken. Neben den „Koordinationskosten“, dem Wissenschaftsbereich selbst und seiner Beziehungen zu den internen (organisatorischen) und externen (Markt-Staat) Betriebsvorgängen wird auch die Problematik der externen Effekte bedacht, denn „*it would be disastrous if again managers would forget, neglect or disrespect these externalities in their decisions*“<sup>30</sup>.

In diesem Bereich kann die Betriebswirtschaft Wichtiges beitragen, da die Ansprüche an ein „*change management*“ in der Wissenschaft eine zentrale Rolle spielen und stärkeren Einfluss ausüben als noch in der Industrie: „*Change management is most successful if the manager mantain corporate identity and perserve Corporate Culture*“<sup>31</sup>.

Die Ansprüche an das Management der „*wissenschaftlichen Koordinationsprozesse*“ bringen zugleich höhere Ansprüche an die Verantwortung als im Produktionsbereich mit sich – auf individueller Ebene den Wissenschaftler betreffend, auf institutioneller Ebene, sowie was das Leistungsniveau im Verhalten von Führung und Institution angeht. Albachs Forschungsbereich erleichtert die Interpretation des Wissens der Betriebswirtschaft in seiner Anwendung auf die Wissenschaft und die Leitung ihrer Institutionen auf signifikante Weise<sup>32</sup>.

## **4 Zur Gestaltung wissenschaftlicher Institutionen**

### **4.1 Die unternehmerische und organisatorische Dimension der Wissenschaft. Gestaltungsfaktoren wissenschaftlicher Institutionen**

Albach zufolge müssen folgende Bedingungen für eine als Grundlegung von Kreativität verstandene Wissensentwicklung gegeben sein, wie eine ausgezeichnete Intervention zum Thema der Kreativität im unternehmerischen Kontext ausführt, wo es heißt “...*Voraussetzung für Kreativität ist Wissen und die Fähigkeit, Wissen aus verschiedenen Gebieten originell zu integrieren und zu nutzen. Die Kreativität ist um so grösser je geringer die Barrieren sind...*”<sup>33</sup>:

- Erstens referiert er auf die institutionelle Dimension, jedoch nicht nur auf den „*institutionellen*“ Faktor als solchen in der Wissenserzeugung, sondern auch auf den für

---

<sup>28</sup> Albach, H. (1985), “Ansprache...”, op. cit., S.50

<sup>29</sup> Vgl. Albach, H. (1993), “El papel del factor...”, op. cit., S. 10

<sup>30</sup> Albach, H. (1986), “Management...”, op. cit., S. 15

<sup>31</sup> Albach, H. (1986), “Management...”, op. cit., S. 20

<sup>32</sup> Albach, H. (1986), “Management...”, op. cit., S. 20

<sup>33</sup> Albach, H. (1990), “Das Management...”, op. cit., S.777

den Gebrauch dieses Wissens nötigen Faktor Zeit: *“Wissen nützt nichts, wenn man nicht schnell auf Wissen zugreifen kann”*<sup>34</sup>

- Zweitens benennt er den heterogenen Kontext, auf den das Management des Wissens einzuwirken hat, indem er das Problem der Koordinationskosten „des Wissens“ anführt: *“Management von Kreativität bedeutet nicht nur Management von Wissen, sondern auch Management der Integration des Wissen”*<sup>35</sup>.
- Drittens verweist der Autor auf den häufig einflussreichsten Aspekt, die niedrige Effizienz von Prozessen der Wissensentwicklung, die beinahe alle wissenschaftlichen Institutionen und Organisationen gravierend schädigt, indem er hervorhebt, dass *“Kreativität kann sich nicht in einem Klima enger Kontrolle von Verhalten und Ergebnissen entfalten”*<sup>36</sup>- was es erlaubt, gegenwärtige korporative und organisatorische Formen von Universitäten und vieler Forschungszentren neu zu überdenken.

Dies alles betrifft die korporative-organisatorische Gestaltung, die ergänzt wird durch Schlüsselaspekte in der Konzeption eines dynamischen Modells von Wissenschaftsmanagement, d. h. durch die Kriterien, auf denen die Gestaltungsprozesse der wissenschaftlichen Institution beruhen sollten:

- Zunächst die Frage nach den Kriterien, auf denen Institutionen, organisatorische Prozesse und solche des Managements von Wissenschaft zu errichten sind: *„Kreativitätsmanagement setzt also an den Elementen: Wissen, Integration, Spielraum, Engagement“*<sup>37</sup>. Diese Kriterien erlauben auch eine effiziente Analyse der aktuell vorherrschenden Konfiguration in den Forschungsinstitutionen und den z.B. im europäischen Kontext aufgeworfenen Problemen.
- Das Schlüsselprinzip des korporativen und organisatorischen Erfolgs von wissenschaftlichen Institutionen liegt in deren Orientierung an der Person; sowohl in ihrer eigenen Entfaltung als Wissenschaftler als auch in ihrer „Kooperation“ mit anderen, was zu einem weniger opportunistisch und stärker ethisch ausgerichtetem Verhalten im Wissenschaftsbereich führt. Ihr „höchstes Ziel“ ist die Entwicklung der Person: *„Das A und O des Managements von Kreativität ist das Engagement der Mitarbeiter“*<sup>38</sup>, und dies bleibt auch weiterhin ein beachtliches Problem.

Die genannten Kriterien betreffen den Bereich der Wissensentwicklung mit Blick auf Kreativität im Unternehmen und in den Wissenschaftsinstitutionen selbst, was eine Reflexion über die Art und Weise der Gestaltung wissenschaftlicher Institutionen und Organisationen zugunsten einer effizienten und die persönliche Entwicklung fördernden Kreativität erlaubt. Dies ist das Grundprinzip des ökonomisch-unternehmerischen und gesellschaftlichen Denkens Albachs, verortet im globalen Modell der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre.

#### **4.2 Zur gesellschaftlich-ökonomischen Dimension wissenschaftlicher Institutionen**

Wie gerade angeführt, trägt die „Person“ zum „höchsten Ziel“ wissenschaftlicher Tätigkeit bei, sodass die Suche nach einer ganzheitlichen Entwicklung der Person sowohl der institutionell-organisatorischen Dimension der Wissenschaft Form geben sollte als auch der eigenen ökonomischen Dimension. Die Orientierung des Wissenschaftlers findet sich in seiner Rolle in der Gesellschaft, aus der er seine Legitimation bezieht und für die es Institutionen und

---

<sup>34</sup> Albach, H. (1990), „Das Management...“, op. cit, S.778

<sup>35</sup> Albach, H. (1990), „Das Management...“, op. cit, S.778

<sup>36</sup> Albach, H. (1990), „Das Management...“, op. cit, S.779

<sup>37</sup> Albach, H. (1990), „Das Management...“, op. cit, S. 777

<sup>38</sup> Albach, H. (1990), „Das Management...“, op. cit, S. 780

Organisationen braucht, die seine Entwicklung dank der „*Kooperation*“ mit dem „Anderen“ erlauben, um auf sachgerechte Weise zur integralen Entwicklung der Person beizutragen. Diese Vorstellung erfasst sein ethisches Verhalten ebenso wie das der Institution, die die „Koordinationsprozesse“ des Wissens und der Wissenserzeugung sowie seine Einbindung in die organisatorischen, sozialen und ökonomischen Prozesse aufnimmt. Ohne diese Einbindung bzw. aufgrund der Langsamkeit dieses Vorgangs der Wissenseinbindung werden nicht nur „hohe“ Koordinationskosten wissenschaftlicher Prozesse verursacht; vielmehr bleibt es auch bei einem nur geringen Beitrag zur Entwicklung der Person des Wissenschaftlers und des Empfängers seiner Leistungen. Jene sozialen Prozesse, die die Suche nach Lösungen mittels Subventionen und anderer Komponenten implizieren, die diese Prozesse und das Management wissenschaftlicher Institutionen noch mehr bürokratisieren, sollten vermieden oder in andere Formen überführt werden.

Im Rahmen der Suche nach der „*Nützlichkeitsfunktion*“ überdenkt Albach die Existenz der drei folgenden Mythen:

- Der erste bezieht sich auf den „*Wettbewerb*“ als Artikulation der Forschungstätigkeit
- Der zweite bezieht sich auf die monetären Anreize, die Forschungsdynamiken hervorbringen
- Der dritte geht davon aus, dass hohe Kompensationen nötig sind, um auf den Wissenschaftler Einfluss zu nehmen „*to exist the market for teaching and research*“<sup>39</sup>.

Dies zieht die bereits erwähnte Konsequenz des Bologna-Effekts nach sich, sodass das Verhalten der Wissenschaftler modifiziert wird: „...*from peaceful behavior to opportunistic behavior with adverse effects on scientific output*“<sup>40</sup> – Folge wiederum der Deutung der Rolle der „*Kooperationsprozesse*“ zwischen Wissenschaftlern zum Zweck der Erzielung effizienter wissenschaftlicher Koordinationsprozesse, sowohl in gesellschaftlicher als auch in ökonomischer Hinsicht. Der Bruch mit der „sozialen Dimension“ des Wissenschaftlers in den auf Lehre und Forschung bezogenen Prozessen der „*Kooperation*“ – d.h. die humanistische Dimension in der Entwicklung von Lehr- und Forschungsinstitutionen – stellt auf organisatorischer wie institutioneller Ebene einen schwerwiegenden Irrtum dar. Die bürokratische Ausrichtung der Organisationen und die fehlende Akzeptanz der auf dem „höchsten Ziel“ der Wissenschaft basierenden „*Nützlichkeitsfunktion*“ erschweren nicht nur auf gravierende Weise den wissenschaftlichen Fortschritt, sondern beeinträchtigen auch die ganzheitliche Entwicklung des Wissenschaftlers selbst und die Legitimierung der Rolle der Wissenschaft in der Gesellschaft – ihre gesellschaftliche, institutionelle und organisatorische Legitimation.

Ohne „*Kooperation*“ zwischen Wissenschaftlern münden Anstrengungen und Ressourcen nicht in effizienten Ergebnisse, was wie bereits erwähnt zu anderen institutionellen Formen der Organisation „*wissenschaftlicher Koordinationsprozesse*“ verpflichtet, die auf dem von der „*Nützlichkeitsfunktion*“ geleiteten Verhalten der Wissenschaftler beruhen und auf die Persönlichkeitsentwicklung abzielen. Dabei erzeugen sie eine Freiheit und Verantwortung, die der Wissenschaftler mit Blick auf seine eigene persönliche Entwicklung herbeizuführen hat und die zudem das „*Gemeinwohl*“ erwirkt, das eine humanere und sachgerechtere Gestaltung wissenschaftlicher Organisation erst ermöglicht.

Ohne über einen Raum zu verfügen, in dem ein Wachstum der Person als Wissenschaftler und in seiner sozialen Dimension – in der Kooperation und nicht so sehr im „Wettbewerb“ als solchem – möglich ist, wird die Erzeugung des „*nötigen Vertrauens*“ und damit auch der „*Freundschaft*“ als entscheidendem Faktor wissenschaftlicher Organisationen verwehrt: „*The*

---

<sup>39</sup> Albach, H. (2006), „The Economics...“, op. cit., S. 1

<sup>40</sup> Albach, H. (2006), „The Economics...“, op. cit., S. 2



*production-theoretic approach has proven that friendship is an important factor of scientific production. Friendship improve Scientific productivity*<sup>41</sup>.

## **5 Die große Leistung Horst Albachs. Eine Schlussbemerkung**

Im Rahmen der außerordentlichen Leistung Albachs als Forscher und Lehrer auf nationaler wie auch auf internationaler Ebene sowie dank seiner Arbeit im institutionellen Bereich – als Initiator von Institutionen der Wissenschaft und Lehre –, möchte ich mit diesem im Zeichen der Dankbarkeit verfassten Aufsatz fünf der zahlreichen wichtigen Aspekte hervorheben, die Antrieb seiner akademischen Arbeit waren und sind:

- Erstens die *Freundschaft* als Quelle weitreichender „*Kooperation*“, die die Entwicklung von Personen und Betriebswirtschaft veranlasst hat.
- Zweitens seine *klare Vision* der Betriebswirtschaft, die als Motor der Integration betriebswirtschaftlichen Wissens wirkt
- Drittens der große Impuls, den er dem Werk Erich Gutenbergs verliehen hat, insbesondere aufgrund seiner brillanten Wahrnehmung der *gesellschaftlichen Dimension des Unternehmens* im Rahmen einer *sozialen Marktwirtschaft*.
- Seine *Fähigkeit, Wissen zu integrieren*, seine Interdisziplinarität und Interkulturalität sowie die Einbindung von Personen dank der großzügigen Auffassung einer „*Gemeinwohl*“ erzeugenden Kooperation, Basis seiner ökonomischen „*Nützlichkeitsfunktion*“.
- Auf persönlicher Ebene seit dem Jahr 1960 seine Unterstützung bei der Einführung des deutschen betriebswirtschaftlichen Denkens im spanischen Kontext und sein Wirken in diversen iberoamerikanischen akademischen Bereichen. Dies wäre ohne seine „*Kooperation*“ und „*Großzügigkeit*“ nicht möglich gewesen.

Die ethische Dimension der Betriebswirtschaft beinhaltet für Albach einen permanenten, individuellen wie institutionellen Anspruch, der sich auf die Entwicklung der Integrität und Vertrauenswürdigkeit des Führungspersonals und des Unternehmens richtet, seine Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Legitimation eingeschlossen. Albachs Beitrag zum theoretischen Wissen sowie sein Einfluss auf die unternehmerische Praxis mittels der großen Lehnanstrengungen, die er im Führungsbereich unternommen hat, konsolidieren sowohl Gutenbergs Versuch, die Betriebswirtschaft als Wissenschaft im Wissenschaftsbereich zu festigen als auch seine Deutung zugunsten der „*Einheit*“ des betriebswirtschaftlichen Wissens. Auf diese Weise – die Auffassung einer Betriebstheorie stärkend, die wissenschaftliche Entwicklung ermöglicht – wird die wachsende Spezialisierung beantwortet. Seine große Begabung zur „*Kooperation*“, seine Überzeugung, Wissen trage zur Entwicklung der Wirtschaft bei und verleihe dem persönlichen Wachstum in einer sozialmarktwirtschaftlichen Ordnung Antrieb, macht die Wirklichkeit der „*gesellschaftlichen Dimension*“ von Wirtschaft und Unternehmen erst möglich.

Vielen Dank, Horst Albach, für Deinen Beitrag und Deine von vielen geteilte Freundschaft – unsere aufrichtigsten Glückwünsche.

---

<sup>41</sup> Albach, H. (2006), „The Economics...“, op. cit., S.5