

Oldenburger Universitätsreden

Vorträge · Ansprachen · Aufsätze

herausgegeben von
Sabine Doering und Hans-Joachim Wätjen

In der Reihe *Oldenburger Universitätsreden* werden unveröffentlichte Vorträge und kürzere wissenschaftliche Abhandlungen Oldenburger Wissenschaftler und Gäste der Universität sowie Reden und Ansprachen, die aus aktuellem Anlass gehalten werden, publiziert.

Die *Oldenburger Universitätsreden* wurden seit 1986 bis zur Nummer 175 herausgegeben von Prof. Dr. Friedrich W. Busch, Fakultät I Erziehungs- und Bildungswissenschaften, und – bis zur Nummer 124 – vom Ltd. Bibliotheksdirektor Hermann Havekost, Bibliotheks- und Informationssystem der Universität.

Die Veröffentlichungen stellen keine Meinungsäußerung der Universität Oldenburg dar. Für die inhaltlichen Aussagen tragen die jeweiligen Autorinnen und Autoren die Verantwortung.

Anschriften der Herausgeber:

Prof. Dr. Sabine Doering

Fakultät III

Institut für Germanistik

Postfach 25 03

26111 Oldenburg

Telefon: 0441/798-3049

Telefax: 0441/798-2399

e-mail:

sabine.doering@uni-oldenburg.de

Ltd. Bibl. Dir. Hans-Joachim Wätjen

Informations-, Bibliotheks- und

IT-Dienste der Universität Oldenburg

Postfach 25 41

26015 Oldenburg

Telefon: 0441/798-4010

Telefax: 0441/798-4040

e-mail:

hans.j.waetjen@uni-oldenburg.de

Redaktionsanschrift:

Oldenburger Universitätsreden

Informations-, Bibliotheks- und

IT-Dienste der Universität Oldenburg

z. H. Frau Barbara Šíp (BIS-Verlag)

Postfach 25 41

26015 Oldenburg

Telefon: 0441/798-2261

Telefax: 0441/798-4040

e-mail: bisverlag@uni-oldenburg.de

Nr. 185

Uwe Schneidewind

**„Shifting Baselines“
– Zum schleichenden Wandel
in stürmischen Zeiten**

Öffentliche Vorlesung anlässlich seines
Ausscheidens aus dem Präsidentenamt der
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

2009

Inhalt

Vorwort	5
Uwe Schneidewind „Shifting Baselines“ – Zum schleichenden Wandel in stürmischen Zeiten	7
Der Autor	35

VORWORT

Mit einer öffentlichen Vorlesung verabschiedete sich Prof. Dr. Uwe Schneidewind am 31. Oktober 2008 im großen Hörsaal als Präsident der Carl von Ossietzky Universität und meldete sich gleichzeitig als Wissenschaftler in der Nachhaltigkeitsforschung zurück.

Vor den zahlreich erschienenen Mitgliedern und Freunden der Universität aus Stadt und Region sowie seinen ehemaligen Kollegen aus der Landeshochschulkonferenz und der Hochschulrektorenkonferenz nutzte Uwe Schneidewind seine „Übergangsvorlesung“ weder für die Darlegung von Gründen und Umständen seines für viele überraschenden Rücktritts noch für eine hochschulpolitische Bilanz der vierjährigen Amtszeit. (Hierzu kann auf seine am 10.10.2007 vor dem Senat präsentierte Halbbilanz verwiesen werden, die in der Nr. 176 der Universitätsreden dokumentiert ist.)

Stattdessen schlug Uwe Schneidewind mit dem Vortragsthema „Shifting Baselines“ geistreich und teilweise auch selbstironisch eine Brücke vom reflektierenden Präsidenten zum Handlungsimpulse auslösenden Wissenschaftler der transdisziplinär arbeitenden Nachhaltigkeitsforschung.

An prägnanten Beispielen aus den für ihn wissenschaftlich und persönlich wichtigen Arbeitsbereichen, der Umwelt- und Klimadiskussion, den Wirtschaftswissenschaften, dabei aktuell der Finanzmarktkrise und schließlich der Hochschulpolitik und der Leitung einer Universität, illustriert Schneidewind das sozialpsychologische Phänomen der sich schleichend verschiebenden Orientierungsrahmen, mit denen Menschen ihre Umwelt bewerten. Er zeigt auf, wie in den genannten gesellschaftlichen Bereichen eine „kollektive Verschiebung von Referenzrahmen jenseits jeglicher vermeintlicher Vernunft“ entsteht und dabei die jeweiligen Sachzwänge und die kollektive Selbstverstärkung, also die Orientierung des Individuums an den sozialen Bezugsgruppen eine große Rolle spielen.

„Zum schleichenden Wandel in stürmischen Zeiten“, so der Untertitel von Schneidewinds Vortrag, gehört die „Fähigkeit der Menschen, sich in sozialen Kontexten immer wieder selbst zu täuschen.“ Uwe Schneidewind charakterisiert diese Fähigkeit provokant auch als eine Gnade, so dass Menschen in Zeiten dramatischer Veränderungen diese besser ertragen können. Zugleich haben derart verschobene Wahrnehmungen aber fatale Folgen, wie Schneidewind am Beispiel der geplatzten Blasen in der kurzen Geschichte der New Economy und der aktuellen Finanzmarktkrise sowie des Klimawandels aufzeigt. Ihn interessieren dabei die Kraft des Sachzwangs und die kollektive Selbstverstärkung als Mechanismen, die es im Interesse der Zukunftsoptionen unserer Gesellschaft zu durchbrechen gilt.

Schneidewind fordert dazu auf, die nur scheinbaren Sachzwänge zu identifizieren und sie mit Mut zu einem eigenständigen (politischen) Denken zu überwinden. Seine Ausführungen zum nötigen Mut, zu klaren Werten und Orientierungen bei der weiteren Universitätsentwicklung am Ende seines Vortrags erinnern an die programmatischen Aussagen zu „Authentizität und Exzellenz“ in seiner Antrittsrede als Präsident, die in der Nr. 158 der Oldenburger Universitätsreden veröffentlicht wurde.

Oldenburg, im Februar 2009

Hans-Joachim Wätjen

UWE SCHNEIDEWIND

„Shifting Baselines“

– Zum schleichenden Wandel in stürmischen Zeiten

Sehr geehrter Herr Staatssekretär,
lieber Herr Lange,
liebe Mitglieder des Bundes-, Landtages und Stadtrates,
lieber Herr Brinker,
lieber Michael Wefers,
liebe Kolleginnen und Kollegen (ich freue mich, dass so viele Kollegen aus LHK und HRK heute hier sind),
liebe Studierende,
liebe Unterstützer der Universität,
liebe Freunde,

als ich vor gut vier Jahren das Amt des Präsidenten der Universität Oldenburg antrat, spielte das Konzept einer „reflexiven Universität“ für mich eine wichtige Rolle, d. h. einer Universität, in der nicht nur ihre Mitglieder, sondern insbesondere auch die Leitung die Grundannahmen und -prinzipien ihres Handelns einer kontinuierlichen Überprüfung unterziehen.

Vier Jahre später ist mir bewusst, dass ein solcher Selbstanspruch für die Führung einer Universität äußerst herausfordernd ist und in ein doppeltes Dilemma zu führen droht:

- Denn auf der einen Seite soll die Leitung einer Organisation Orientierung schaffen und damit gerade Komplexität reduzieren. Das ist die legitime Erwartung vieler Organisationsmitglieder. Führung, die bereit ist, die Grundannahmen ihres Handelns immer wieder in Frage zu stellen, und deutlich macht, dass jedes Organisationshandeln kontingent ist, d. h. dass es auch andere Möglichkeiten des Handelns gibt, gefährdet die Erfüllung dieser Erwartungen. Statt Orientierung schafft sie schnell Überkomplexität und verhindert die Kohärenz im Denken und Handeln der Mitglieder der Organisation.

- Auf der anderen Seite lässt sich der Anspruch auf wirkliche „Reflexivität“ im Umfeld einer Universität gerade aus Sicht der Wissenschaftler nie wirklich einlösen: Hinter jedem Infragestellen gibt es eine immer noch weitergehende Frage, die durch die Leitung dann doch nicht gestellt wird. Carsten von Wissel, der Organisationstheoretiker und Hochschulforscher bringt es schön auf den Punkt: „Selbstbeschreibungstexte der Universität (sind) in der Regel eine Unterkomplexitätszumutung für die Angehörigen der Universität“¹. Wer den Selbstanspruch einer „reflexiven Führung“ vor sich herträgt, muss daher – provokant gesprochen – systematisch scheitern, da er in seiner Reflexivität als Führender aus Sicht einer kritischen Wissenschaft immer „unterkomplex“ bleiben wird.

Das ernüchternde Fazit zum Anspruch einer „reflexiven Führung“ kann daher lauten: Wer „reflexive Führung“ als Selbstanspruch propagiert, geht einen sehr riskanten Weg – zwischen einem Übermaß an Multiorientierung und einem stets uneingelösten Reflexionsniveau.

Ich durfte im Jahre 2004 der Verabschiedung von Prof. Horst Kern, dem damals aus dem Amt ausscheidenden Präsidenten der Universität Göttingen, beiwohnen. Für seine Verabschiedung hatte er sich als Organisationssoziologe für eine wissenschaftlich-reflexive Rückschau auf sein Präsidentenamt entschieden². Er griff auf das „Garbage-Can“-Prinzip von March/Olson³ zurück, das mit Blick auf das Management von Hochschulen konstatiert, dass Hochschulen letztlich nicht steuerbar sind. Das Management schafft lediglich situative Passungen zwischen akut auftretenden Problemen und möglichen Handlungsbausteinen – ein ernüchternder, fast schon zynischer, reflexiver Blick eines Präsidenten auf sechs Jahre Amtszeit. Ein Blick der ebenfalls deutlich macht, wie ambivalent reflexive Führung sein kann.⁴

1 Wissel (2007), S. 56.

2 Vgl. Universitätsbund e.V. (2005).

3 Vgl. March/Olson (1989).

4 Vgl. zu den Grenzen reflexiver Führung auch Schneidewind/Dettleff (2007) am Beispiel des Managements von Paradoxien im Hochschulkontext.

Am heutigen Tage bin ich nun in der privilegierten Situation, an einem Übergang zwischen einem „Handlungsmodus“ als Präsident und einem „Reflexionsmodus“ als Wissenschaftler zu stehen. Aus einem reflektierenden Präsidenten wird wieder ein Handlungsimpulse auslösender (und das ist der Anspruch einer transdisziplinären Nachhaltigkeitsforschung) Wissenschaftler.

Ich nutze daher diese Chance, um mir mit Ihnen zur reflexiven Selbststeuerung und Umsteuerung von Organisationen und Gesellschaften Gedanken zu machen – in der Hoffnung, dass die Perspektive etwas optimistischer ausfällt als damals bei Horst Kern.

Meine Überlegungen dazu mache ich an einem Konzept fest, das ebenfalls als Brücke zwischen meinem bisherigen Organisationshandeln als Präsident und meiner zukünftigen Arbeit als Nachhaltigkeitsforscher steht: „Shifting Baselines“.

„Shifting Baselines“ bezeichnen das Phänomen sich verschiebender Referenzrahmen bei der Bewertung der eigenen Umwelt. Sie sind ein sozialpsychologisches Phänomen mit erheblicher Relevanz in der Umweltbewertung, aber auch in jedem anderen sozialen System – d. h. auch in jedem Unternehmen und in jeder Hochschule.

Provokant formuliert beschreiben „Shifting Baselines“ die herausragende Fähigkeit von Menschen, sich in sozialen Kontexten immer wieder selbst zu täuschen und sich damit stattfindende z. T. dramatische Umfeldveränderungen erträglich zu gestalten.

In gewisser Weise sind es Selbsttäuschungen, bei denen – und das möchte ich hier selbstkritisch anmerken – sich auch der Vortragende in den letzten vier Jahren immer wieder ertappt hat.

Der heutige Vortrag kann das Phänomen der „Shifting Baselines“ nur anschnitten. Ich möchte Ihnen daher heute darlegen,

- was sich hinter dem Phänomen der „Shifting Baselines“ verbirgt,
- welche Ursachen und Auswirkungen „Shifting Baselines“ in unterschiedlichen sozialen Umfeldern haben
- und welche Konsequenzen sich dafür für unser Handeln in Organisationen und Gesellschaften ergeben können.

Damit die „Shifting Baselines“ für Sie plastisch werden, illustriere ich meine Aussagen stets an drei Ebenen, die eng mit meiner bisherigen Arbeit sowie meinen zukünftigen Forschungsperspektiven zusammenhängen:

- aus der Perspektive der aktuellen Umwelt- und Klimadebatte,
- aus einer wirtschaftswissenschaftlichen und Management-Perspektive – mit einem besonderen Blick auf die aktuelle Finanzmarktkrise,
- und schließlich aus der Perspektive der Hochschulpolitik und der Steuerung einzelner Hochschulen.

Sie werden sehen, dass es immer wieder Verbindungen zwischen den drei Ebenen gibt.

Das Phänomen: Zum Begriff der „Shifting Baselines“ – die Gnade der kollektiven Selbsttäuschung

„Baselines“ bezeichnen kollektiv geprägte und erlernte Referenzpunkte, an denen wir definieren, was von uns als selbstverständlich angenommen und deswegen nicht hinterfragt wird.

Die zentrale Aussage der aus der sozialpsychologischen Umweltforschung kommenden Forschung zu „Shifting Baselines“ ist: Diese Referenzrahmen verschieben sich schleichend, ohne dass wir es merken.⁵

In der Umweltforschung geht es dabei um die Frage, welcher Umweltzustand als normal empfunden wird. Eine viel zitierte empirische Schlüsselstudie⁶ untersuchte, wie Fischbestände an der kalifornischen Küste wahrgenommen wurden. Forscher befragten drei Generationen von kalifornischen Fischern, wie sich der Fischbestand in ihrer Bucht verändert habe. Allen war bewusst, dass sich der Fischreichtum verringert hat. Während die ältesten Fischer sich noch an elf Arten erinnerten, die sie früher vor der Küste fingen und die heute verschwunden sind, nannten die jüngsten Fischer nur zwei Fischarten, die es früher einmal gegeben hat und jetzt nicht mehr gab. Ihre Wahrnehmung von Umweltveränderung setzte an einem ganz anderen Referenz-

5 Vgl. Welzer (2008), S. 210.

6 Sáenz-Arroyo u. a. (2005).

punkt an: Sie nahmen nur die Verschlechterung der Fischbestände aus ihren verschobenen Referenzpunkten wahr. Das Fehlen der Fischarten gegenüber dem früheren Zustand in unmittelbarer Küstennähe war ihnen gar nicht bewusst.

Schon aus diesem Beispiel wird deutlich, wie schwer der Umgang mit Umweltproblemen wird, wenn sich die Referenzpunkte zu ihrer Bewertung kontinuierlich verschieben.

Klimawandel

Der Sozialpsychologe Harald Welzer vom Kulturwissenschaftlichen Institut (KWI) in Essen hat die Beobachtung von „Shifting Baselines“ in seinem Buch „Klimakriege – wofür wir im 21. Jahrhundert töten“⁷ auf die Klimadebatte übertragen. Harald Welzer verantwortet am KWI, mit dem das Oldenburger wirtschaftswissenschaftliche Nachhaltigkeitszentrum CENTOS sehr eng kooperiert⁸, den neuen Forschungsbereich „Klimakulturen“.

Dabei geht es ihm nicht vordergründig um die „Gewöhnung“ an die ökologischen Folgen der Klimawandels: Winter werden wärmer, der Sommer beginnt früher, Stürme und Extremwetterereignisse nehmen zu – anfangs nehmen wir das noch wahr, irgendwann wird die Verschiebung dann ganz selbstverständlich in unserer Wahrnehmung.

Welzer geht es vielmehr um die durch den Klimawandel ausgelösten globalen sozialen Folgen: Mit dem Klimawandel werden immer mehr Menschen weltweit die Lebensgrundlagen entzogen – insbesondere durch die Verschiebung von Küstenlinien, die Zunahme von Wüstenbildung und die Häufung von Extremwetterereignissen. Diese Klima-induzierten Veränderungen der Lebensbedingungen erzeugen in den betroffenen Regionen neue Konfliktfelder – der Krieg zwischen nomadisierenden, arabischen Reitermilizen und sesshaften afrikanischen Bauern in Darfur im Sudan ist eines der besonders ernüchternden Bei-

7 Welzer (2007).

8 Vgl. hierzu auch die Arbeiten zum Projekt einer kulturalistischen Betriebswirtschaftslehre an der Universität Oldenburg: FUGO (2004).

spiele. Dadurch werden neue Formen der Gewalt induziert – Klimakriege.⁹

Durch die unmittelbaren Klimafolgen, aber insb. durch die neuen Gewaltformen wächst der Migrationsdruck auf die Menschen in weiten Teilen dieser Regionen. Wir erleben es an den Flüchtlingsströmen an den spanischen, italienischen und griechischen Küsten. Und auch hierauf wird mit „Gewalt“ reagiert – ausgelagert, überstaatlich in Formen von Organisationen wie „Frontex“, die die europäischen Außengrenzen schützen sollen. Flüchtlinge werden auf immer riskantere Seerouten getrieben, hundertfaches Sterben ist die Folge.¹⁰

Hier setzen die besonders sensiblen Verschiebungen unserer Referenzrahmen an: war das Sterben solcher „Bootsflüchtlinge“ am Anfang noch ein erschreckender Vorgang, so nehmen wir die Meldungen heute als Normalität hin, als unabweisbare Folge der Klima-induzierten globalen Veränderungen: „Shifting Baselines“ in ganz besonderer Form.

Eine besondere Note bekommen diese Formen der Analyse dadurch, dass Harald Welzer einer der führenden Forscher zu Erinnerungskulturen im Kontext des Nationalsozialismus ist. So hat er untersucht, wie es in der Deutschen Gesellschaft innerhalb eines kurzen Zeitraums von knapp zehn Jahren passieren konnte, dass die massenhafte Vernichtung von Juden als ein völlig normaler Vorgang wahrgenommen wurde, der zum Zeitpunkt der Machtergreifung der Nationalsozialisten 1933 in weiten Teilen der Bevölkerung noch als grauenhaftes Verbrechen gesehen worden wäre.¹¹

Hier deutet sich die besondere gesellschaftliche Brisanz von „Shifting Baselines“ – von unmerklichen schleichenden Veränderungen unserer Wahrnehmung – an: So wie wir unsere Großeltern mit Erschrecken gefragt haben: „Ja, habt ihr denn nichts gemerkt? Wie konntet ihr das sich immer weiter sich steigende

9 Vgl. zur differenzierten Beschreibung dieses Konfliktes Welzer (2007), S. 94 f.

10 Vgl. hierzu insb. Welzer (2007), S. 181 f.

11 Vgl. insb. Welzer (2005).

Unrecht an der jüdischen Bevölkerung so unbemerkt, als ganz normal hinnehmen? Warum hat sich keiner gewehrt?“, so laufen wir schleichend in die Gefahr hinein, dass uns unsere Enkel fragen werden: „Ja, habt ihr nicht gemerkt, wie ihr mit Euren Abschottungsmaßnahmen Hunderte, Tausende verarmter Menschen, die die Folgen Eures Klimakonsums erleiden mussten, in den Fluten von Mittelmeer und Atlantik habt ertrinken lassen?“

Sie sehen hier die dramatische Form der Brücke zum Titel der heutigen Vorlesung: „Schleichende Veränderungen in stürmischen Zeiten“. Es sind oft „stürmische Zeiten“, d. h. extreme, als von außen einstürmende, als nicht veränderbar angesehene Ereignisse, die es befördern, dass sich unsere Wahrnehmungsreferenzpunkte „schleichend“ verschieben. Psychologisch ist es vermutlich ein gesunder Schutz-Mechanismus, der sich ja auch in Volksweisheiten vieler Kulturen findet, dass man das gelassen hinnehmen solle, was man nicht verändern kann.

Auch sozialpsychologisch ist erklärbar, warum sich solche Effekte in Gruppen und Gesellschaften verstärken. Für eine aufgeklärte Gesellschaft, die solchen gruppenpsychologischen Prozessen die Vernunft entgegensetzen kann und muss, sind wir in der Verpflichtung, sich verändernde „Baselines“ sichtbar zu machen. Hier setzt die Forschung über „Shifting Baselines“ im Klimakontext ein.

Bevor ich aber auf die hinter diesen Prozessen liegenden Mechanismen eingehe und Wege zum Umgang damit beschreibe, möchte ich an Beispielen aus unserem Wirtschaftsgeschehen und den Hochschulen zeigen, dass auch dort „Shifting Baselines“ ganz alltägliche Phänomene sind.

„Shifting Baselines“ im wirtschaftlichen Bereich: die New Economy-Blase und die aktuelle Finanzmarktkrise

Märkte gelten in den Wirtschaftswissenschaften als idealtypischer Ort des rationalen Interessensaustausches: hier trifft eine faktisch unbegrenzte Zahl rationaler, den eigenen Nutzen maximierender Marktteilnehmer aufeinander. Aus diesem Aufeinandertreffen entstehen Markttransaktionen und Preise. Irrati-

onalitäten einzelner Marktteilnehmer gelten als unschädlich, da sie durch die Rationalität der anderen Marktteilnehmer schnell aufgefangen werden.

Um es an einem Beispiel deutlich zu machen: Verlangt ein Anbieter in einem Markt einen ungebührlichen Preis für sein Produkt, wird sich kein Käufer finden, sondern andere Anbieter auftreten und dazu beitragen, dass der ursprüngliche Anbieter entweder seinen Preis anpasst oder vom Markt verschwindet.

Aber was ist nun, wenn sich nicht nur einzelne Marktteilnehmer vermeintlich irrational verhalten, sondern ein kollektiver Wahnsinn alle Marktteilnehmer ergreift. Das passt so gar nicht in die traditionelle ökonomische Theorie, ist uns aber in den letzten zehn Jahren im globalen Maßstab gleich zweifach passiert:

1. Im Jahre 2000/2001 platzte die „New Economy-Blase“. Unternehmen, die in Geschäftsplänen astronomische Umsatz- und langfristige Renditeziele versprochen, sammelten erst zwei- und teilweise dreistellige Millionenbeträge als Risikokapital ein, um nach erfolgten Börsengang Bewertungen ihres Unternehmens an den Börsen zu erleben, die klassische Industrieunternehmen bei weitem übertrafen – teilweise bei Umsätzen, die im lächerlichen zweistelligen Millionenbereich lagen. 2001 platzte die Blase. Der größte Teil der Unternehmen existiert heute nicht mehr. Nur ganz wenige Vertreter wie Google oder Amazon haben die in sie gesetzten Erwartungen erfüllt.
2. In diesem Jahr haben wir das schmerzhaft Platzen einer weiteren solchen kollektiven Blase innerhalb von zehn Jahren erlebt – und dies in den doch so rationalen Kapital- und Finanzmärkten. Baukredite an nicht zahlungsfähige Immobilieneigentümer, das Setzen auf immer weiter steigende Immobilienpreise, die Propagierung von Kapitalrenditen von 25% im Bankenbereich als Normalität – all dies führte zum blinden Vertrauen in Finanzprodukte, die am Ende die in sie gesetzten Hoffnungen nicht erfüllen konnten und uns in die schlimmste Krise des globalen Finanzsystems seit Ende der zwanziger Jahre geführt haben.

Und in beiden Fällen tauchen dieselben Fragen wie bei den beschriebenen Folgen des Klimawandels auf: „Wie konnte es passieren, dass die Akteure in den Märkten diese irrationalen An-

nahmen für normal und selbstverständlich halten konnten? Wie entstand die kollektive Verschiebung von Referenzrahmen jenseits jeglicher vermeintlicher Vernunft?“

Bundespräsident Horst Köhler bezeichnete das, was wir in den letzten Wochen in den Finanz- und Kapitalmärkten erlebt haben, anlässlich der Verleihung des Umweltpreises am letzten Sonntag in Rostock, als „kollektives Versäumnis“ – von Bankern, von Politikern und von Bürgern, die alle der Illusion irrealer Renditen ohne Blick für das damit verbundene Risiko erlegen waren.

Analoge Blasen – wenn auch glücklicherweise mit weniger dramatischen globalen Folgen – entstehen im wirtschaftlichen Bereich immer wieder. Sie sind Ausdruck von sich langsam verschiebenden Maßstäben. In dem Moment, in dem einzelne aufwachen, bricht alles in sich zusammen. Manchmal dauert es nur sehr lange, bis aufgewacht wird.

Und das gilt nicht für den finanzwirtschaftlichen Bereich, sondern auch für die Realwirtschaft. Wir haben in den letzten Jahren Studien in unterschiedlichen Wertschöpfungssystemen zu (ökologischen) Veränderungen in industriellen Wertschöpfungsketten durchgeführt: Es ist imposant zu sehen, wie die symbolische Welt reale Substanzströme beeinflusst¹² oder Management-Philosophien wie die des Lean Managements Produktionssysteme optimieren, bis sie schier zusammenbrechen.¹³ All dies bringt zum Ausdruck, wie Begriffs- und Deutungsinnovationen gesamte Produktionsstrukturen verändern.

Wer sich Umweltherausforderungen und sich verändernden Wirtschaftsstrukturen stellen will, kommt daher nicht umhin, die Sozialpsychologie solcher Wahrnehmungsprozesse zu verstehen.

12 Vgl. Schneidewind u.a. (2003).

13 Vgl. Ortman (1995).

Hochschulpolitik

Schließlich möchte ich einen Sprung in die Hochschulpolitik machen – auch dort ist das Phänomen der „Shifting Baselines“ präsent.

Wenn wir uns z. B. unsere eigene Universität anschauen, so ist es interessant zu sehen, wie sich in ihrer gerade gut dreißigjährigen Geschichte viele Referenzrahmen erheblich verschoben haben. Ich will das an einigen Feldern, die den wissenschaftlichen und den administrativen Bereich betreffen, verdeutlichen:

- Was ist wissenschaftliche Exzellenz? Nach welchen Kriterien werden Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer berufen? Die meisten von Ihnen hier im Raum werden sehr konsistente Aussagen zu diesen Kriterien und Referenzrahmen machen können. Wenn wir dreißig Jahre zurück an die Gründungszeit dieser Universität denken, dann waren die Kriterien und Referenzrahmen hierfür völlig andere. Wann und wie haben sich diese Referenzrahmen genau verschoben? Wann veränderte sich die (ganz andere) Normalität von damals in die Normalität von heute? Alle, die darüber nachdenken, werden schnell feststellen, dass es ein schleichender, fast unmerklicher Prozess war.

Einige weitere Fragen:

- Wie wichtig ist uns die Lehre in unserem Universitätshandeln? Auch hier hat es in den letzten dreißig Jahren erhebliche Verschiebungen gegeben und gibt es aktuell wieder.
- Was ist der richtige Grad an Diskussions- und Diskurskultur in einer Universität? (Oder pragmatisch: Wie lange sollte eine normale Fakultätsratssitzung oder Senatsitzung maximal dauern?).
- Welche Leistungs- und Belastungsfähigkeit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist normal? Was muten wir den Mitarbeiterinnen im technischen und Verwaltungsdienst, aber auch im wissenschaftlichen Bereich quantitativ und qualitativ an Arbeitsbelastung zu?

In allen drei Fällen haben sich die Referenzrahmen (in der Regel schleichend) über die letzten dreißig Jahre erheblich verschoben.

Mit „Shifting Baselines“ sind wir also auch im Hochschulumfeld ständig konfrontiert.

Dies erleben wir auch hochschulpolitisch: in der aktuellen „Exzellenzkulisse“ orientieren sich derzeit rund siebzig deutsche Universitäten an Entwicklungsmustern, deren Erreichung vermutlich gerade einmal zehn von ihnen vorbehalten sein wird. Auch hier ist es eine Frage der Zeit, wann „Blasen“ platzen werden.

Die Gefahren/Mechanismen von „Shifting Baselines“

Lassen Sie mich nun, nachdem an den Beispielen aus den drei Bereichen deutlich geworden ist, was „Shifting Baselines“ bedeuten können, auf die Mechanismen eingehen, die hinter der kaum merklichen Verschiebung von Referenzrahmen stehen.

Wie kommt es zu den kollektiven schleichenden Wahrnehmungsverschiebungen mit ihren teilweise so fatalen Folgen?

Auf zwei Wirkmechanismen möchte ich besonders eingehen, weil sie für die Überwindung von „Shifting Baselines“ eine zentrale Rolle spielen: die Kraft des Sachzwangs und die der kollektiven Stabilisierung.

Die Kraft des Sachzwangs

Die Gabe, sich mit Dingen abzufinden, die man nicht ändern kann, ist eigentlich ein Geschenk der menschlichen Psyche. Wir würden vermutlich an der Dissonanz zerbrechen, wenn wir unser Handeln und Verlangen ständig an Zielen ausrichten würden, die nicht erreichbar sind.

Fatal ist nur, dass dieser Mechanismus sehr schnell zu greifen scheint. Viel zu früh erscheinen uns Umstände und Rahmenbedingungen als nicht überwindbarer Sachzwang – und es erweist sich als leichter, die eigenen Referenzrahmen der Wahrnehmung anzupassen, als sich den Umständen aktiv zu stellen.

Diese Kraft des Sachzwangs offenbart sich in allen drei angesprochenen Feldern – der Klimafrage, der Finanzmarktkrise und dem Hochschulbereich.

Klimawandel

Die Klimafrage erfüllt in vielerlei Hinsicht das Bild eines erschlagenden Sachzwangs: die Komplexität der ihr zugrunde liegenden naturwissenschaftlichen Zusammenhänge, die Multidimensionalität und Vernetzung ihrer Wirkungen, die Globalität und schier unglaubliche zeitliche Ausdehnung ihrer Folgen – all das verbunden mit hohen Unsicherheiten bei den getroffenen Aussagen.

Vor einem solchen Problemkomplex bleibt dem Individuum letztlich nur Kapitulation. Kapitulation im Sinne von Wahrnehmungsanpassung. „Was Du kannst nicht ändern, nimm gelassen hin“ ist der Königsweg, um die individuellen Dissonanzen in den Griff zu bekommen.

Und wenn wir ehrlich sind, ertappen wir uns alle – angesichts der Komplexität der Thematik – bei einem solchen Vermeidungsverhalten. Oft garniert mit zwei bis drei sehr individuellen Klimawohltaten – da angesichts der Existenz der Probleme ein vollständiges Nicht-Handeln in uns auch Dissonanz erzeugen würde. Beim einen sind es die Energiesparlampen im Haus, beim anderen der sparsame Turbo-Diesel im BMW, beim Dritten der Weg mit dem Fahrrad zum Büro.

Finanzmarktkrise

Die Wahrnehmung der Kapital- und Finanzmärkte unterscheidet sich gar nicht so stark davon: Auch diese erscheinen den meisten von uns komplex, weit weg und unbeherrschbar in der Kompliziertheit ihres Zusammenspiels, ihrer weitgehenden Entkopplung von noch verstehbarer Realökonomie sowie mit der Vielfalt ihrer abgeleiteten Finanzinstrumente (basierend auf komplexer Finanzmathematik), vor denen am Ende – wie sich jetzt zeigt – selbst die Fachleute in vielen Finanzinstituten kapitulierten.

Auch hier blieb dann die Beruhigung versprechende Anpassung unserer Wahrnehmung: „Diese faktisch nicht mehr steuerbare Welt wird schon ihren richtigen Gang gehen“ – das die Annahme. Dass uns Experten immer wieder darin bestärkten, machte uns den Glauben daran leichter.

Hochschulpolitik

Von der Dynamik der Finanz- und Kapitalmärkte ist es gar kein so weiter Sprung zu den vermeintlichen Sachzwängen in der Hochschulpolitik. Denn hochschulpolitische Sachzwänge präsentieren sich in der Regel in einer daraus abgeleiteten Form: die Globalisierung unserer wissensbasierten Volkswirtschaften ist nur durch den Kampf um die besten Köpfe zu gewinnen. Die besten Köpfe ziehen wir aber nur durch Leuchtturminstitutionen der internationalen Forschung an. Jede Landeshochschulpolitik hat daher keine andere Wahl als sich auf Spitzenleistungen und Spitzeninstitutionen zu konzentrieren. Sonst verliert sie zwangsläufig in diesem globalen Wettbewerb.

Ohne diese Argumentationskette hier weiter ausdifferenzieren zu wollen, ist die Konsequenz, mit der wir sie in der aktuellen hochschulpolitischen Debatte bei fast jedem Wissenschaftsminister und Hochschulpräsidenten und wenigen -präsidentinnen finden, beeindruckend. Man sieht daran auch, wie wunderbar sich Kaskaden der Sachzwänge – hier die der Finanz- und Kapitalmärkte mit den der Hochschulpolitik – verknüpfen.

Die gerade skizzierte Verknüpfung führt natürlich zu der interessanten Frage, warum wir es nicht in der gleichen zwingenden Logik mit einer Verknüpfung von Klimathematik und Hochschulpolitik zu tun haben. Dies könnte in etwa so lauten: Durch ihre Komplexität und Globalität ist die Klimafrage nur durch eine Mobilisierung weltweiter Wissens- und Ausbildungsressourcen im naturwissenschaftlichen, ökonomischen und sozialwissenschaftlichen Bereich zu lösen. Daher kann es keine andere Ausrichtung des Wissenschaftssystems als die auf diese für die Menschheit epochale Frage geben.

Mein eigenes Arbeiten der letzten Jahre war und wird in Zukunft noch sehr viel stärker darauf ausgerichtet sein, dieser Logik der Sachzwänge von Klima- und Wissenschaftspolitik – die wenn sie ebenso eindimensional vorgebracht wird, genauso falsch ist wie die erst genannte – mehr Raum im Wissenschaftssystem zu verschaffen.

Wir sehen: je stärker der wahrgenommene Sachzwang, desto größer die Versuchung, sich über die Anpassung der eigenen Wahrnehmung psychologische Entlastung zu verschaffen.

Die kollektive Selbstverstärkung

Ein weiteres Element, das die Verschiebung von Referenzrahmen der Wahrnehmung befördert und in der Sozialpsychologie sehr gut untersucht ist, ist die soziale Verstärkung in den Referenzgruppen, in denen wir uns bewegen.

Unser Bedürfnis nach Konformität hat erheblichen Einfluss auf unsere Wahrnehmung von Umweltsituationen. Die Sozialpsychologie nennt das den „informativen sozialen Einfluss“¹⁴. In der Würdigung der schon vor über siebenzig Jahren von Sherif¹⁵ durchgeführten Studien zur sozialen Anpassung unserer Wahrnehmung im sog. „autokinetischen Effekt“, der die individuell sehr unterschiedliche Schwankung eines konstanten Lichtpunktes vor einem dunklen Hintergrund beschreibt, stellen die Sozialpsychologen Aronson, Wilson und Akert in ihrem Standardwerk zur Sozialpsychologie fest: „Diese Ergebnisse legen nahe, dass sich Menschen aufeinander verlassen, um Realität zu definieren.“¹⁶

Wir schauen also auf die Menschen in unserem direkten Umfeld, wenn es darum geht zu beurteilen, was richtig oder falsch ist, was als normal angenommen werden kann. Je wichtiger die damit verbundenen Konsequenzen sind und je mehr Unsicherheit wir empfinden, d.h. je „stürmischer“ die Zeiten sind, desto stärker orientieren wir uns an anderen.¹⁷

Im hier relevanten Kontext – und das unterstreicht Harald Welzer – ist es bedeutsam, dass unsere Wahrnehmungsausprägung überwiegend im engen Umfeld unserer meist sehr homogenen direkten sozialen Bezugsgruppen erfolgt: In unserem Umweltverhalten orientieren wir uns an unseren Nachbarn und Arbeits-

14 Vgl. Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 272 f.

15 Vgl. Sherif (1936).

16 Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 273.

17 Vgl. Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 274 f. sowie insb. die Studien von Baron/Vandello/Brunsmann 1996.

kollegen, Börsenanalysten bei ihrem Handeln auf den Finanzmärkten an ihren Kollegen und – um eines der erschreckend plastischen Beispiele aus dem Buch Klimakriege von Harald Welzer zu übernehmen – die Selbstmordattentäter islamistischer Terrorzellen an den Wahrnehmungen und Wertsystemen ihrer Mit-Überzeugungstätter.¹⁸

In allen drei von mir angesprochenen Bereichen zeigt sich nun die Gefahr solcher Wahrnehmungsverschiebungen, wenn sie in homogenen und geschlossenen sozialen Gruppen passieren:

Klimawandel

Wenn wir unsere Wahrnehmungen im Hinblick auf das prägen und anpassen, was wir als ökologische, wirtschaftliche und soziale Folgen für normal und akzeptabel halten, so tun wir dies innerhalb des Bezugssystem von Menschen aus entwickelten Industrieländern.

Wie aktuell zu beobachten, reicht da die Aussicht auf einen kleineren Konjunkturerinbruch, um die Relevanz von Klimafolgen in der Priorität wieder weit nach hinten rutschen zu lassen.

Daraus wird deutlich: Stabile Wahrnehmungen globaler Problemlagen brauchen soziale Bezugsgruppen, die auch global zusammengesetzt sind, sonst werden die Referenzrahmen unserer Wahrnehmung der Epochenherausforderung „Klimaschutz“ noch lange Zeit durch andere, aus globaler Perspektive untergeordnete Fragen, überlagert werden.

Das hat z. B. Konsequenzen, wenn wir auf Bundesebene oder auf Landesebene Nachhaltigkeits- und Klimaschutzstrategien aufstellen. Denn hier geht es ja darum, nationale und regional relevante Wertsysteme für ein politisches Handeln festzulegen. Wenn solche Strategien von zu engen sozialen Bezugsgruppen definiert werden, dann ist schnell ein „Baseline-Bias“ in ihnen enthalten. Ich hoffe, dass die Regierungskommission „Klimaschutz“ in Niedersachsen, die ich in den kommenden Jahren

18 Vgl. hierzu Welzer (2007), S. 220 f.

verantworten darf, durch die Pluralität ihrer Zusammensetzung diesen Gefahren etwas entgegensetzen kann.

Finanzmarktkrise

Im Rahmen von wirtschaftlichen Entwicklungen zeigt sich die Gefahr geschlossener, sozialer Gruppen besonders in Krisenzeiten. Als es in den letzten Jahren darum ging, die letztendlich weltfremden Kapitalrenditen im Bankenbereich zu rechtfertigen, kündigten einzelne Banken Massenentlassungen genau in dem Moment an, in dem sie das beste je erzielte finanzielle Ergebnis ihrer Unternehmensgeschichte vor der Öffentlichkeit präsentieren konnten.

Dass den verantwortlichen Bankmanagern die Ankündigung dieser Maßnahmen als völlig selbstverständlich vorkam, während sich ein Großteil der Menschen in unserem Land entsetzt über ein solches Handeln die Augen rieb, hängt eng mit den sozialen Bezugsgruppen zusammen, in denen sich die verantwortlichen Manager der Richtigkeit ihrer Wahrnehmungen versichern.

Hochschulpolitik

Auch in den Hochschulen erleben wir diese Wahrnehmungsstabilisierung in homogenen, abgeschlossenen sozialen Bezugsgruppen. So zeigt sich im Rahmen der Exzellenzdebatte der deutschen Hochschulen, dass es eine hohe Homogenität der Wahrnehmungen der Forschungsleistungsträger in Hochschulen, der Hochschulleitungen und weiter Teile der Wissenschaftspolitik über die forschungsorientierte Ausrichtung der deutschen Universitätslandschaft gibt.

Etwas erstaunt stehen dann weite Teile der Gesellschaft sowie auch die Interessensorganisationen der Wirtschaft vor dieser Entwicklung, da sie angesichts kommender doppelter Abiturjahrgänge sowie der Qualifizierungsherausforderungen im Hochschulbereich kaum nachvollziehen können, warum die Universitäten selber so massiv forschungsorientiert unterwegs sind, Lehre und Weiterbildung dagegen in den Strategien der Universitäten nur eine untergeordnete Rolle spielen.

Beim genauen Blick auf Hochschulen zeigt sich, dass es nur kleine Kreise, oft informelle „Inner Circle“ sind, in denen sich die dann mit Durchsetzungskraft versehenen Wahrnehmungen über eine richtige Universitätsstrategie herausbilden und stabilisieren. Viele andere Gruppen der Universität, seien es Studierende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Verwaltungsbereich oder die den Leistungsstandards vermeintlich nicht genügenden Wissenschaftler und Wissenschaftsbereiche, fließen mit ihren Perspektiven in diese Wahrnehmungsprozesse kaum ein.

Wenn solche Abgrenzungen schon innerhalb von Universitäten bestehen, so wird die Vermittelbarkeit an das Umfeld der Universität oft noch schwerer. So geschieht es nicht selten, dass in der Universität Dinge passieren, die man jemandem außerhalb der Universität nicht mehr wirklich vernünftig erklären kann.

Die Auswege

Ich habe ihnen nun die Gefahren und zwei wichtige Mechanismen „schleichender Veränderungen“ von Referenzrahmen unserer Wahrnehmung erläutert. Im letzten Teil gehe ich auf die Frage ein: Was können wir tun, um den beschriebenen Gefahren zu entkommen?

Lassen sich die gerade beschriebenen Mechanismen – die vermeintlich erdrückende Kraft des Sachzwangs sowie die Stabilisierung unserer Fehlwahrnehmungen in abgeschlossenen sozialen Bezugsgruppen – überwinden? Können wir „Baselines“ bewusst und offen gestalten, um sie den Rahmenbedingungen angemessen zu halten?

Herausforderung der proaktiven „Shifting Baseline“-Gestaltung

Dass sich Baselines verschoben haben, können wir meistens ex post sehr gut feststellen. Plötzlich existiert eine neue Akzeptanz eines niedrigeren Umweltniveaus oder eines anderen Exzellenzverständnisses.

Doch wie können wir der schleichenden Verschiebung von Wahrnehmungreferenzpunkten proaktiv etwas entgegensetzen?

Zwei Ansatzpunkte, auf die ich im Folgenden kurz eingehen werde, sind dafür zentral. Harald Welzer zeichnet sie in seinem optimistischen Ausblick zu den Klimakriegen eindrucksvoll vor. Sie setzen an den gerade beschriebenen Mechanismen an:

1. Es gilt den Sachzwang-Logiken dadurch zu entkommen, dass wir Mut zu einem eigenständigen (politischen) Denken aufbringen sowie wünschenswerte Gesellschaften und Organisationen definieren. Es braucht den Mut zu Leitbildern, die den scheinbaren Sachzwängen entgegensetzt und die zum Maßstab des eigenen Handelns werden. Ein federführendes Prinzip muss dabei die Erhöhung von Zukunftsoptionen sein. Dies ist die beste Versicherung gegen die Macht des vermeintlichen einzig möglichen Weges, den uns der Sachzwang suggeriert.
2. Es gilt, die Partizipation zu erhöhen in den Kontexten, in denen sich unsere Wahrnehmungen verschieben. „Diversity Management“ von seiner besten Seite ist gefordert, um der Verengung unserer Wahrnehmungen etwas entgegenzusetzen.
3. Dabei ist eine solche Perspektive nicht naiv, sondern angesichts der Logik von „Shifting Baselines“ ist der Visionär hier der eigentliche Realist – auch das hat Horst Köhler letzten Sonntag bei der Verleihung des Umweltpreises sehr schön betont, und macht Harald Welzer deutlich, wenn er formuliert: „Das nun bedeutet, sich gerade in einer Situation der Krise selbst Visionen, Konzepte oder auch nur Ideen zumuten zu müssen, die noch nicht gedacht sind. Eine solche Lösung mag naiv klingen, ist es aber nicht. Naiv ist die Vorstellung, der fahrende Zug der fortschreitenden Zerstörung der Überlebensbedingungen sehr vieler Menschen würde seine Geschwindigkeit und Richtung verändern, wenn man in seinem Inneren gegen die Fahrtrichtung läuft.“¹⁹

19 Welzer (2007), S. 267.

Politisch und pluralistisch denken: Wünschenswerte Zukünfte als Referenzpunkte

Was heißen diese Orientierungen konkret für die Bereiche Klimawandel, wirtschaftliche Entwicklung und Hochschulen?

Am Anfang steht hier stets die Fragen: „In welcher Gesellschaft wollen wir leben, welche Form des Wirtschaftens, welche Form der Hochschule ist erstrebenswert?“ Die Antworten auf diese Fragen müssen die Referenzpunkte für unser Bewerten und Handeln werden. Nur so können wir der schleichenden Verschiebung unserer Referenzmaßstäbe durch den Druck des Sachzwangs und der kollektiven Orientierung entkommen.

Klimawandel

Für die Herausforderung des Klimawandels liegen inzwischen nicht nur differenzierte naturwissenschaftliche Studien über seine Folgen vor, sondern genau solche Entwürfe für eine notwendige Gesellschafts- und Wirtschaftsgestaltung, um dem Klimawandel etwas entgegenzusetzen.

Ein besonders eindrucksvoller Entwurf ist Mitte Oktober dieses Jahres erschienen: die Neuauflage der 1996 erstmals veröffentlichten Studie „Zukunftsfähiges Deutschland in einer globalisierten Welt“²⁰. Die Studie präsentiert auf der Grundlage differenzierter Analysen des Umweltzustandes solche Leitbilder für die zukünftige Entwicklung und leitet daraus konkrete Handlungsanforderungen auf lokaler, nationaler und globaler Ebene ab. Letztlich erfüllen auch die konkreten Umwelt- und Klimaziele der Europäischen Union und der Deutschen Bundesregierung eine solche Leitbildfunktion.

Das Besondere an der Studie „Zukunftsfähiges Deutschland“ ist – wie schon in der Erstauflage – die gemeinsame Herausgeberschaft eines Umweltverbandes mit einer international agierenden kirchlichen Entwicklungsorganisation. Dies ist ein Schritt, um Orientierungen und Leitbilder nicht nur aus der Perspektive entwickelter Industrieländer zu entwerfen, sondern

20 BUND/Brot für die Welt/Evangelischer Entwicklungsdienst (2008).

gezielt auch die Perspektive der vom Klimawandel besonders Betroffenen einzubeziehen. Die Idee einer solchen Partizipation liegt letztlich auch dem von der Bundeskanzlerin anerkannten Prinzip eines gleichen globalen Pro-Kopf-Verschmutzungsrechtes für jeden Weltbürger zugrunde. Wenn heute die industrialisierte Welt ihren Wohlstand auf Pro-Kopf-Emissionen aufbaut, die zehnmal höher als die Pro-Kopf-Emissionen der Entwicklungs- und Schwellenländer liegen, so hat die Anerkennung eines solchen Prinzips weitreichende Folgen: Sie macht es notwendig, sich in einer ganz anderen Offenheit und Ehrlichkeit mit den ökonomischen Entwicklungswünschen der aufstrebenden Entwicklungs- und Schwellenländer auseinanderzusetzen und den notwendigen radikalen Umbau der westlichen Industrieentwicklungspfade anzuerkennen. Die Debatten werden sehr viel offener geführt werden, als solche zur Absicherung eines bestehenden Emissions-Status-Quo nur innerhalb der entwickelten Welt.

Finanzmarktkrise

Was ist „gutes Wirtschaften“? Die aktuelle Finanzmarktkrise hat einmal mehr gezeigt, dass „gutes Wirtschaften“ mehr ist als ein zu eindimensionales Schauen auf mögliche Kapitalrenditen. Sie hat gezeigt, wie gefährlich es sein kann, unternehmerisches Handeln nur an den Orientierungen und der Sachzwangkonstruktion kleiner Gruppen mit großer Deutungshoheit in einem Markt festzumachen.

All dies erklärt die aktuelle Neubewertung traditioneller Familienunternehmen mit einem klaren Wertekanon oder die positive Bewertung des Geschäftsmodells „Sparkasse“ mit seinem Gemeinwohlaufrag.

Die Leitbilder eines „guten Wirtschaftens“, einer guten Führung von Unternehmen müssen dabei schon während der Ausbildung zukünftiger Managerinnen und Manager, Unternehmerinnen und Unternehmer eine wichtige Rolle spielen. Dies ist immer schon ein wichtiges Leitprinzip der betriebswirtschaftlichen Ausbildung in Oldenburg gewesen. Die Einbindung von Unternehmen in ihren kulturellen Kontext und ihre Rückwirkungen

darauf spielen dabei eine zentrale Rolle. Reinhard Pfriem hat dies in seinem Lehrbuch für die betriebswirtschaftliche Bachelor-Ausbildung zum strategischen Management²¹ überzeugend herausgearbeitet. In der Kurzbeschreibung des Buches heißt es treffend: „Strategische Unternehmensführung zielt auf den klugen Umgang mit prinzipiell offener und ungewisser Zukunft und unter den Bedingungen sich weiter intensivierenden Wettbewerbs. Zwischen den Unternehmen ist keines von dieser Herausforderung frei, auch nicht das kleinste. Unternehmensstrategien richten sich in die Zukunft. Strategisches Management von Unternehmen kann sich deshalb nicht damit begnügen, Erfolge der Vergangenheit in die Zukunft hinein zu verlängern, sondern muss sich neuen Herausforderungen stellen. In der Welt des 21. Jahrhunderts existiert eine Vielzahl sozialer, ökologischer und sonstiger Probleme, zu deren Entstehung Unternehmen beigetragen haben und zu deren Lösung Unternehmen beitragen können.“ Strategisches Management wird damit auf Unternehmensebene zu dem Ort, an dem Leitbilder und Leitlinien produziert werden, die Unternehmen helfen, sich gegen verborgene „Shifting Baselines“ zu schützen.

Und dies gelingt umso besser, je früher in den Strategieprozess viele Gruppen Betroffener – die so genannten Stakeholder, die z. B. Vertreter der Arbeitnehmerinteressen, der Umweltverbände, der Anwohner, etc. umfassen – einbezogen werden. Pluralität vermeidet hier ein zu frühes Verengen der Wahrnehmungsrahmen.

Hochschulpolitik

Auch in der Hochschulpolitik ist es wichtig, sich zu vergegenwärtigen, dass trotz der weiter oben zitierten Sachzwang-Logiken die Zukunft der Hochschulentwicklung offen ist. Gerade Hochschulen sind die Orte, die mit ihrem Ausbildungsauftrag und ihrem Entdeckersinn die idealtypischen Plätze für eine offene Gesellschaftsentwicklung darstellen müssen.

21 Vgl. Pfriem (2006).

Umso wichtiger ist es, sich die Frage zu stellen, welche Formen und Arten von Hochschulen wollen wir? Die aktuelle Ausdifferenzierung der Hochschullandschaft bietet hervorragende Möglichkeiten dazu, auf diese Frage viele und unterschiedliche Antwortversuche zu wagen. Auch der – in vieler Hinsicht von den Hochschulen häufig zurecht geschmähte – Föderalismus bietet hier eher Chancen: 16 Modellwerkstätten von Landeshochschulpolitik existieren und können uns eine Vielfalt möglicher Hochschulmodelle liefern.

Gerade im Hochschulbereich gibt es daher keinerlei Veranlassung, sich der Logik der Sachzwänge zu ergeben und der schleichenden Homogenisierung einer Hochschullandschaft nachzugeben, die eigentlich die Vielfalt benötigt.

Der Ort, um diese Debatte zu führen, ist jede einzelne Hochschule. Wie soll unsere Hochschule in zehn bzw. zwanzig Jahren aussehen? Für welche Werte und Orientierungen soll sie stehen? Klare Antworten auf diese Fragen sind der beste Schutz gegen „Shifting Baselines“ einer universitären Entwicklung.

Auch hier gilt: Diese Diskussion sollte unter breiter Beteiligung geführt werden – innerhalb der Universität, aber auch durch einen umfassenden Einbezug von Vertretern des regionalen und überregionalen Umfeldes.

Wird ein solches Projekt gewagt, wird es auch interessante Verknüpfungen geben zwischen den drei Themenkreisen „Klimawandel“ – „gutes Wirtschaften“ – „Hochschule“, die ich in meiner Vorlesung angesprochen habe: denn gerade Hochschulen sind Orte, die neue Antworten und Perspektiven für die Zukunft unserer Gesellschaften im Hinblick auf die Schlüsselherausforderungen des 21. Jahrhunderts geben können.

Aktuell besonders gute Chancen zum Aufbruch

Noch etwas verbindet die drei Bereiche: Die Chancen zum Aufbruch sind derzeit in allen hervorragend:

- Beim Klimawandel ist die Dimension der Herausforderung in breiten Teilen der Politik und Gesellschaft erkannt. Die Handlungsbereitschaften sind da. Leitbilder, die vor zwanzig und

- dreißig Jahren noch verlacht wurden, haben plötzlich eine neue Chance, Orientierung für das weitere Handeln zu geben.
- Die Finanzkrise öffnet derzeit Türen für neue Denkmodelle: von intelligenteren Formen der institutionellen Rahmung von Wirtschaft über die Wiederbelebung und Neubewertung einer Vielfalt von Wirtschaftsformen bis zu Modellen, wie die der „Sparkasse“, von Genossenschaften und von Familienunternehmen.
 - Die Hochschullandschaft ist ebenfalls in einem Umbruch und die anstehenden Herausforderungen in der Lehre – doppelter Abiturjahrgang, Erhöhung von Ausbildungsquoten – eröffnen ganz neue Diskussionsmöglichkeiten. Das gilt für die Universität Oldenburg ganz besonders. Denn die Präsidenten-Neuwahl schafft die Chance, auch über die wünschenswerte Zukunft einer Universität Oldenburg offen zu diskutieren. Ich hoffe, dass die Universität diese Chance nutzt.

Fazit: die Bedeutung der Reflexion über „Shifting Baselines“

Ich will zum Fazit meiner heutigen Übergangsvorlesung kommen.

Das Nachdenken über „Shifting Baselines“ ist in jeder Hinsicht wertvoll. Es ist ein in vielfacher Form interdisziplinäres Unterfangen, das gerade an der Universität Oldenburg gut aufgehoben ist:

Mit dem Projekt einer kulturalistischen BWL, der Forschung zu Erinnerungskulturen – auch mit den wegweisenden Arbeiten zur politischen Philosophie und in gewisser Weise Sozialpsychologie einer Hannah Arendt, aber auch mit den neu entstandenen Möglichkeiten einer experimentellen Sozialwissenschaft am Zentrum für Methoden der Sozialwissenschaften besitzt Oldenburg eine hervorragende Basis für die Auseinandersetzung mit „Shifting Baselines“.

Aber die Bezüge gehen darüber hinaus: Die Analyse von „Shifting Baselines“ hat immer eine historische Dimension, sie spielen im Gender-Diskurs und in der Pädagogik, vermutlich auch in „Praktiken der Subjektivierung“ eine wichtige Rolle und besitzen durch die Brücken von der Sozialpsychologie zur klinischen

Psychologie und den neurobiologischen Grundlagen der Wahrnehmung auch Verbindungen in die naturwissenschaftliche Forschung.

Durch die Kooperation mit dem Kulturwissenschaftlichen Institut in Essen, die in ein gemeinsames Leitprojekt zu „Shifting Baselines“ münden soll, schaffen wir – und damit meine ich das wissenschaftliche Zentrum CENTOS – eine enge Verknüpfung mit der Oldenburger Umwelt und Klimaforschung.

Daher freue ich mich mit Ihnen darauf, den Blick auf „Shifting Baselines“ in Oldenburg auch zukünftig frisch zu halten – in der Forschung und der organisationalen Selbstreflexion.

Zum Ende: Ganz individuelle „Shifting Baselines“ und Dank

So schleichend sich Baselines fast unmerklich für uns im organisatorischen und gesellschaftlichen Kontext ändern, so überraschend konstant bleiben sie gelegentlich im persönlichen Bereich. Die Wahrnehmung unseres Alterungsprozesses ist dafür ein wunderbares Beispiel. Obwohl sich hier die realen Baselines verschieben, spürbar an Alterungsprozessen, an abnehmender körperlicher Leistungsfähigkeit, so konstant bleiben doch häufig unsere ganz individuellen Referenzpunkte. Wir fühlen, handeln und denken weiter so als wären wir noch 20, 30, 40 oder 50 Jahre.

Auch daran wird deutlich, wie wertvoll ein reflexiver Umgang mit den eigenen „Baselines“ sein kann. Während im vorangegangenen Vortrag es gerade darum ging, sich des schleichenden „Shifting“, der schleichenden Verschiebung bewusst zu werden und sich dagegen zu stellen, kann gelassenes Älterwerden gerade darin bestehen, in diesem Bereich die „Baselines“ sich bewusst verschieben und nicht ungesund lange konstant bleiben zu lassen.

Oder um es ironisch auszudrücken: Intelligentes „Shifting“ schützt hier vor vorschnellen „Lifting“.

Damit sind wir jetzt im ganz persönlichen Bereich dieser Rede:

In den vier Jahren des Präsidentenamts haben sich viele persönliche „Baselines“ schleichend verschoben:

- Wie viele Stunden Schlaf sind normal? Um wie viel Uhr sollte man die letzte Mail beantworten?
- Wie viele warme Mahlzeiten sind vernünftig?
- Welche Grade an Optimismus, an Zynismus, an Gelassenheit sind normal?

Viele Wahrnehmungen haben sich auch hier schleichend, ganz unmerklich in mir selbst verändert. Das ist mir gerade in den letzten Wochen bewusst geworden, und es ist ein gutes Gefühl, bestimmte „Baselines“ jetzt bewusster wieder re-adjustieren zu können.

Mir persönlich haben die letzten vier Jahre – trotz aller teilweise zu spät entdeckten „Shifting Baselines“ – viel Freude gemacht. Und es ist schön zu sehen, was wir in diesen vier Jahren alles bewegt haben.

Mein Dank gilt daher all denjenigen in und außerhalb der Universität, mit deren Unterstützung das möglich war – viele von Ihnen sind heute hier in dem Hörsaal. Das freut mich sehr.

Viele von denen, die die Erfolge der letzten Jahre mitverantwortet haben, sind nach außen hinreichend sichtbar geworden. Ich will hier daher gar nicht diejenigen betonen, sondern einen besonderen Dank an die Menschen aussprechen, die aufgrund ihrer Geradlinigkeit verbunden mit einer professionellen Loyalität Garanten gegen zu schnelle „Shifting Baselines“ in der Universität und in der Zusammenarbeit mit mir persönlich waren.

- Im engsten Arbeitsumfeld in diesem Zusammenhang ein ganz besonderer Dank an meine beiden persönlichen ReferentInnen Henning Dettleff und Inga Barisic, an meine Sekretärin Ingrid Rietz, an den Präsidiumsgeschäftsführer Horst Scholz und an Gerhard Harms sowie Corinna Dahm-Brey als Leiter und Stellvertreterin der Presse- und Kommunikationsarbeit und insbesondere auch an meinen Fahrer Jörg Fastenau.
- Ein besonderer Dank auch an das Mittelmanagement dieser Universität, und hier speziell an die Dezernenten, Fakultätsgeschäftsführungen und Leitungen vieler zentraler Einrichtungen und Stabsstellen – ganz speziell an Burkhard Meyendriesch

und Lilia Hirsch für ihre Geradlinigkeit und Konsequenz in nicht leichten Umfeldern. Die Professionalität in diesen Bereichen und bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in diesen Bereichen trägt viel dazu bei, dass diese Universität so leistungsfähig ist – trotz aller gelegentlichen innenpolitischen Wirrnisse.

- Und schließlich ein Dank an alle externen Unterstützer und Begleiter – und hier besonders an Peter Waskönig und Michael Wefers, die mir gerade in den letzten Wochen eine ganz zentrale Unterstützung waren.
- Und Dank an Sie alle, die Sie heute zu dieser Übergangsvorlesung gekommen sind. Ich bin von der Resonanz überwältigt und freue mich sehr darüber!
- Dank an die Universitätsgesellschaft, die den anschließenden Empfang möglich gemacht hat
- und schließlich noch ein letzter Dank an vier unserer Studierenden, die sie gleich erst hören werden: Bernhard Mergner, der Leiter der Uni Big Band, hat meinen Amtsantritt mit dem Uni Jazz Ensemble am 22. Oktober 2004 mit Elan eingeleitet. Ich freue mich, dass heute unter der Federführung von Jann Poppen am Klavier ein Jazz-Quartett mit Kirstin Moje am Bass, Cord Wortschig am Schlagzeug und Heiko Wegener an der Trompete aus dem Uni-Jazz Ensemble den musikalischen Bogen über meine Amtszeit spannen und mit ähnlichen Schwung die neue Lebensphase einleiten.

Ihnen, Euch allen dafür einen ganz herzlichen Dank!

Literatur

- Aronson, E./Wilson, T. D./Akert, R. M. (2004): Sozialpsychologie. 4. Auflage, Pearson, München u.a. 2004.
- Baron, R.S./Vandello, J.A./Brunsmann, B. (1996): The forgotten variable in conformity research: Impact of task importance on social influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, S. 915-927.
- BUND (Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland)/Brot für die Welt/Evangelischer Entwicklungsdienst, Hrsg. (2008): Zukunftsfähiges Deutschland in einer globalisierten Welt. Eine Studie des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie. Fischer, Frankfurt a.M. 2008.
- FUGO – Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation (2004): Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung. Metropolis, Marburg 2004.
- March, J./Olsen, J. P. (1989): *Rediscovering Institutions*. Free Press, New York 1989.
- Ortmann, G. (1995): *Formen der Produktion*, Westdeutscher Verlag, Opladen 1995.
- Pfriem, R. (2006): *Unternehmensstrategien: Ein kulturalistischer Zugang zum Strategischen Management*. Metropolis, Marburg (2006).
- Sáenz-Arroyo, A. u. a. (2005): Rapidly shifting environmental baselines among fishers of the Gulf of California, *Proceedings of the Royal Society*, 272/2005, S. 1957-1962.
- Schneidewind, U. u. a., Hrsg. (2003): *Symbole und Substanzen. Perspektiven eines interpretativen Stoffstrommanagements*, Metropolis, Marburg 2003.
- Schneidewind, U./Dettleff, H. (2007): Hochschulsteuerung als Dilemmata-Management – Ist reflexives Hochschulmanagement ein Garant für bessere Führung?, in: *Hochschulmanagement*, 3/2007, S. 63-67.
- Sherif, M. (1936): *The psychology of social norms*. Harper, New York 1936.
- Universitätsbund e. V. (2005): *Akademische Feier zur Übergabe des Präsidentenamtes in der Aula am 10. Januar 2005*. Göt-

tinger Universitätsreden, Heft 97, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2005.

Welzer, H. (2005): Täter. Wie aus ganz normalen Menschen Massenmörder werden. Fischer, Frankfurt a.M. 2005.

Welzer, H. (2008): Klimakriege – Wofür im 21. Jahrhundert getötet wird. 2. Aufl., S. Fischer, Frankfurt a.M. 2008.

Wissel, C. von (2007): Hochschule als Organisationsproblem. Neue Modi universitärer Selbstbeschreibung in Deutschland. transcript, Bielefeld 2007.

DER AUTOR

UWE SCHNEIDEWIND (1966)

Prof. Dr., seit 1998 Professur für Produktionswirtschaft und Umwelt an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln (1986–1991); Managementberatung bei Roland Berger & Partner (1991–1992); wiss. Mitarbeiter und Projektleiter am Institut für Wirtschaft und Ökologie der Universität St Gallen; Promotion (1995), Habilitation und Ernennung zum Privatdozenten (1998) an der Universität St. Gallen.

Seit 1998 Professur für Produktionswirtschaft und Umwelt an der Universität Oldenburg; Dekan der Fakultät Informatik, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften (2002–2004); Präsident der Universität Oldenburg (2004–2008).

Auszeichnungen: Preis für gute Lehre an der Universität Oldenburg (2001); Latsis-Preis der Fondation Latsis für die Habilitationsschrift (1998); Stipendiat der Studienstiftung des Deutschen Volkes (ab 1989)

Zahlreiche Mandate, so u .a. Vorsitzender der niedersächsischen Regierungskommission Klimaschutz (seit 2008), Vorsitzender des Innovationsnetzwerkes Niedersachsen (2006–2008), Mitglied im Strategiebeirat der Sozialökologischen Forschung des BMBF (seit 2007), Vorsitzender des Beirates der Metropolregion Bremen-Oldenburg (seit 2007), Mitglied im Wissenschaftlichen Beirat des BUND (Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschlands).

Autor und Herausgeber zahlreicher wissenschaftlicher Publikationen und Beiträge zu Wirtschaft, Ökologie, Nachhaltigkeit und Hochschulpolitik.

Oldenburger Universitätsreden

Vorträge · Ansprachen · Aufsätze

Über die Lieferbarkeit der Ausgaben Nr. 1 bis Nr. 173 gibt der BIS-Verlag der Universität Oldenburg Auskunft.

- Nr. 174** Krüsselberg, Hans-Günter: Humanvermögen. Ein Blick auf die Quelle des gesellschaftlichen Wohlstandes. – 2007. – 36 S.
ISBN 978-3-8142-1174-9 € 3,10
- Nr. 175** Entwicklung und Pflege der deutsch-polnischen Beziehungen in der Pädagogik. Mit Beiträgen von T. Biernat, W.-D. Scholz, M. S. Szymanski und H. Zielinska-Kostylo. – 2007. – 86 S.
ISBN 978-3-8142-1175-6 € 3,10
- Nr. 176** Schneidewind, Uwe: Universität Oldenburg 2004 bis 2010 – ein Halbzeit-Fazit. – 2007. – 29 S.
ISBN 978-3-8142-2105-2 € 3,10
- Nr. 177** Noordervliet, Nelleke: Friktion mit Fiktion. – 2008. – 21 S.
ISBN 978-3-8142-1177-0 € 3,10
- Nr. 178** Ruhloff, Jörg: Prüfungswandel und Prüfungswahn. Qualitätskontroll-Prüfungen, emanzipatorische Prüfungen, tauglichkeitskritische Prüfungen. – 2008. – 29 S.
ISBN 978-3-8142-1178-7 € 3,10
- Nr. 179** Busch, Friedrich W.: Makarenko – Montessori – Korczak. Vorstellungen über den Umgang mit Kindern und Jugendlichen. – 2008. – 31 S.
ISBN 978-3-8142-1179-4 € 3,10
- Nr. 180** Fuhrhop, Nanna: Die Grammatik der Schrift. – 2008. – 25 S.
ISBN 978-3-8142-1180-0 € 3,10
- Nr. 181** Saner, Hans: Von der Weite des Denkens und der Verlässlichkeit des Handelns. Karl Jaspers in seiner Zeit. – 2008. – 43 S.
ISBN 978-3-8142-1181-7 € 4,10
- Nr. 182** Daxner, Michael: Die Wohlgesinnten, ein Roman von Jonathan Littell. – 2008. – 33 S.
ISBN 978-3-8142-1182-4 € 4,10
- Nr. 183** Budde, Gunilla: „Ein Weltverbesserer ist doch immer gut.“ / Kraiker, Gerhard: Der Namensgebungsstreit vor dem Hintergrund der Zeitereignisse. – 2008. – 32 S.
ISBN 978-3-8142-1183-1 € 4,10
- Nr. 184** Mittelstraß, Jürgen: Neue Forschungsstrukturen und die Rolle von Advanced Study Institutes / Weiler, Reto: Perspektiven für das Hanse-Wissenschaftskolleg. – 2009. – 25 S.
ISBN 978-3-8142-1184-8 € 3,10