

## Über das Management der Universität

### *Anmerkung zu einer aktuellen Debatte*

**Welches sind die Voraussetzungen für ein gutes Management einer Universität? Der Autor hält die Kenntnis der besonderen Verhältnisse eines universitären Betriebes für unabdingbar und plädiert darum für ein starkes Mitspracherecht der Professorenschaft bei der Wahl eines Rektors.**

### Von Georg Kohler

Wir leben, so heisst es, in der Wissensgesellschaft. Und weil die Universitäten und Hochschulen zu den wichtigsten Wissenslieferanten und -produzenten gehörten, sei ihr Gedeihen wichtig für das Land. Klar also, dass diese Wissensfabriken so gut wie irgend möglich gemanagt werden müssen, nachdem man ihnen so viel öffentliches Geld gegeben hat. Die Politik, die für die bestmögliche Verwendung des öffentlichen Geldes verantwortlich ist, wird nicht müde, diese Überlegungen zu wiederholen. – Allerdings stellen sich sogleich drei Fragen. Erstens: Was ist «Wissen»? Zweitens: Sind Universitäten «Wissensfabriken»? Und drittens: Sind sie derzeit nicht gut «gemanagt»? Dass gerade die letzte Frage auch den Zürcher Kantonsrat bald ernsthaft beschäftigen wird, sei an dieser Stelle ausdrücklich vermerkt. Nur sollte man sie nicht unabhängig von den beiden anderen debattieren. Freilich führt schon die erste in schwieriges Gelände. Darum wähle ich eine kleine Abkürzung, orientiert durch einen klugen Führer: Unter dem Titel «Über die Schulmeisterei» kann man bei Michel de Montaigne das Folgende lesen: «Ich kenne einen, der, so oft ich ihn frage, ob er dies oder jenes weiss, ein Buch von mir verlangt, um es mir darin zu zeigen, und sich nicht getrauen würde, mir zu sagen, er habe die Krätze am Hintern, ohne auf der Stelle im Lexikon nachzuschlagen, was Krätze ist und was Hintern.» Um zu verdeutlichen, was er sagen will, fügt Montaigne erläuternd hinzu: «Wir nehmen die Gedanken und das Wissen anderer in Obhut, und das ist alles. – Wir müssen sie uns aber zu eigen machen.»

### **Vitales Wissen**

Meine Abkürzung besteht darin, auf eine explizite Untersuchung von Wissen zu verzichten und stattdessen dem common sense zu vertrauen, der für Wissen hält, was uns ein sonst unüberwindbares Problem auf zuverlässige Weise zu lösen hilft. Und für den nächsten Schritt ist die

Montaignesche Unterscheidung wegweisend: der Gegensatz zwischen totem Buchwissen und einer lebendigen, neue Informationen, Methoden und Perspektiven ins eigene Selbst- und Weltverstehen integrierenden Intelligenz.

Warum betone ich diese Differenz? Weil sie zum einen anzeigt, was Wissen erst wirklich vital macht: die Fähigkeit, selbständig mit ihm umzugehen; zum anderen, weil sie daran erinnert, was wissenschaftlich universitäre Lehre jedenfalls nie werden darf: blosser «Schulmeisterei». Womit ich beim Thema «Wissensfabrik» gelandet bin.

Dabei darf etwas nicht übersehen werden: Wissenschaft ist und bleibt immer – auch – Selbstzweck. Was bedeutet, dass sie ihren eigenen Notwendigkeiten gehorchen muss, ihren eigenen Motiven, ihren eigenen, durch sie selbst erzeugten Relevanzverfahren. Wer sie erwerben und in ihr kompetent werden will – alle wahrhaft «Studierenden» also –, hat das zu begreifen. Und dafür benötigen sie Dozierende, die keine Schulmeister sind, aber Lehrer im besten Wortsinn; keine sterilen Kenntnisüberbringer, Funktionäre des Informationstransfers und Meister der Wiederholung, sondern Hellmacher, Heimzünder, «Aufwecker der Seele aus dem tiefen Schlaf der Gewohnheit» (Ralph Waldo Emerson).

Um dazu imstande zu sein, brauchen das Lehren wie das Forschen die Spielräume der Individualität und Originalität, das Recht auf Querköpfigkeit und Eigensinn, all diese Chancen, die seit dem 19. Jahrhundert für die Universität und ihre Institutionalisierungsformen im Prinzip der akademischen Freiheit konzentriert sind – und die nach wie vor gegen politische oder betriebswirtschaftliche Ansprüche, von welcher Seite sie auch erhoben werden, eingeklagt und verteidigt werden müssen.

Wie verträgt sich die akademische Freiheit mit der Idee der Universität als Wissensfabrik?

Natürlich nicht gut, wenn man unter «Fabrik» ein hierarchisches System versteht, das nach straff geregelten sozialen Mustern und in streng repetierbaren Abläufen ein bestimmtes Gut möglichst kostengünstig produziert. Gewiss, auch die Universität ist ein Unternehmen, eine zweckmässige Organisation menschlicher Aktivitäten, die dem Ziel des Wissenserwerbs dienen. Und wie jedes Unternehmen ist auch die Universität immer wieder bedroht von interner Sklerose, der Gefahr, routineblind und das Opfer von eigennützligen Interessen ihrer Angehörigen zu werden.

Auch die Universität bedarf externer Kontrollen und der wirksamen Konfrontation mit Leistungsansprüchen zugunsten ihrer gesellschaftlichen Umwelt. Ihre Autonomie muss begrenzt sein.

### **Starkes Mitwirkungsrecht**

Doch um ihr optimales Arbeiten zu sichern, sind die ökonomischen

Kriterien, die für Dienstleistungs- oder Industriebetriebe gelten, bloss in sehr beschränktem Umfang geeignet. Was wiederum mit der speziellen Aufgabe der Wissensproduktion zu tun hat: Ohne weitgehende Selbstbestimmung der in ihr und für sie Tätigen wird sie auf Dauer nicht gelingen. Was endlich zur aktuellen Frage des «Universitätsmanagements» führt.

Wer sie diskutiert, muss sich vor Augen halten, dass jeder CEO scheitern wird, der unvertraut ist mit den sehr besonderen Umständen, unter denen die Universität gut funktioniert. Es hat also seinen vernünftigen Grund, wenn die Professorenschaft bei der Wahl ihres Rektors (ihres CEO) ein starkes Mitwirkungsrecht besitzt. Und es ist kein Zeichen selbstsüchtiger Vorteilswahrung, wenn dieser CEO normalerweise aus den Reihen desselben Gremiums stammt. Und es wäre eine geradezu absurde Unterstellung, zu meinen, dass für ein solches Amt hier niemand zu finden sei; haben viele doch schon längst bewiesen, dass sie fähig sind, Mitarbeiter auszuwählen und zu motivieren; und nicht wenige haben – in den höheren Chargen der universitären Selbstverwaltung – ebenso gezeigt, dass sie ihre Kollegen auf Kurs bringen und halten können. – Die Triftigkeit meiner Behauptungen liesse sich am derzeitigen Reformprozess der Universität Zürich ausführlich belegen. Die ausserordentliche Anstrengung, die er erfordert, und die feststellbaren Erfolge, die er erreicht hat – Leistungen, die von der Öffentlichkeit zu wenig wahrgenommen werden –, sind mit einem «Führungsteam» samt CEO realisiert worden, das intern rekrutiert worden ist. Es wäre so unfair wie unklug, dies in der gegenwärtigen Debatte zu vergessen.

---

**Diesen Artikel finden Sie auf NZZ Online unter:**

[http://www.nzz.ch/nachrichten/kultur/aktuell/ueber\\_das\\_management\\_der\\_universitaet\\_1.538892.html](http://www.nzz.ch/nachrichten/kultur/aktuell/ueber_das_management_der_universitaet_1.538892.html)

Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung oder Wiederveröffentlichung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von NZZ Online ist nicht gestattet.

---