

Quo vadis universitas?

Kritische Beiträge zur Idee und Zukunft der Universität

Herausgegeben von Hans-Ulrich Rügger
Nr. 11, 20. Oktober 2008

Selbständigkeit und Verantwortung

Gelegentliche Gedanken über die Universität
in zürcherischem Sinn –
nach zehn Jahren Autonomie

von Hans-Ulrich Rügger

ISSN 1662-2502

Kontakt „Quo vadis universitas?“
Hans-Ulrich Rügger
Universität Zürich, Forschung und Nachwuchsförderung
8001 Zürich, Künstlergasse 15

<http://www.fnf.uzh.ch/quovadis.html>

Selbständigkeit und Verantwortung

Gelegentliche Gedanken über die Universität in zürcherischem Sinn – nach zehn Jahren Autonomie*

Die Mittel und Befugnisse für Bildung und Wissenschaft können „nur durch den Staat erlangt werden, und daher ergeht an ihn die Anmuthung, diejenigen, die sich zum Behuf der Wissenschaft mit einander verbunden haben, wie wir uns ausdrücken, als eine moralische Person anzuerkennen[,] zu dulden und zu schützen“.

Friedrich Schleiermacher (1808)

Am 1. Oktober 1998 trat das Gesetz über die Universität Zürich in Kraft. Diese wurde – 165 Jahre nach ihrer Gründung – von einem Annex der kantonalen Verwaltung zu einer selbständigen staatlichen Einrichtung. „Die Universität Zürich“, so lautet die einschlägige Bestimmung, „ist eine öffentlichrechtliche Anstalt des Kantons mit eigener Rechtspersönlichkeit. Die Universität plant, regelt und führt ihre Angelegenheiten im Rahmen von Verfassung und Gesetz selbständig.“ Hierin wird – durch den Willen des Volkes – eine Idee des Verhältnisses von Staat und Universität gesetzlich verankert, die liberale Geister in Berlin vor zweihundert Jahren begründeten.¹

Gewonnene Handlungsspielräume

Was die Selbständigkeit an Handlungsfreiheit ermöglicht hat, kann man sich bereits zehn Jahre später kaum mehr vorstellen. Gar schnell haben wir, die wir in der Universität tätig sind, uns an die Chancen einer autonomen Universität gewöhnt. Welcher Art die Handlungsspielräume sind, die gewonnen wurden, sei in Kürze an drei Beispielen erläutert: den Berufungen, der Forschungsförderung im Wettbewerb und der Bildung strategischer Schwerpunkte.

(1) Erhielt der Rektor vormals – bis ins Jahr 1998 – den Antrag einer Fakultät auf die *Wahl eines Professors oder einer Professorin*, verfasste er eine Stellungnahme und leitete beides weiter an die Hochschulkommission. Diese wiederum nahm Stellung zuhanden des Erziehungsrats. In Verbindung mit diesem stellte die Erziehungsdirektion Antrag an den Regierungsrat. Und dieser erst vollzog die Wahl. Das waren, wenn man die Berufungskommission mitzählt, sechs Instanzen bis zur Wahl – davon drei ausserhalb der Universität. In deren zwei führte der Erziehungsdirektor den Vorsitz und zu guter Letzt vertrat er den Antrag in der Regierung. Die Berufungsverhandlungen wurden dementsprechend von der Stabsstelle der Erziehungsdirektion geführt. Heute sind es Wissenschaftler der Universität – jeweils der für die Fakultät zuständige Prorektor –, welche die Verhandlungen führen. Und die Wahl erfolgt durch den mit dem Universitätsgesetz eingerichteten Universitätsrat – also nicht mehr durch eine externe Behörde, sondern durch das oberste Organ der Universität.

(2) Wissenschaftliche Forschung wird neben der Grundfinanzierung durch die Universität herkömmlich durch Drittmittel, zum Beispiel des Schweizerischen Nationalfonds, gefördert. Im Zuge der Vorbereitung der Universitätsreform träumte die damals für die Forschung zuständige Arbeitsgruppe von der Bereitstellung universitärer Mittel zur *kompetitiven Förderung der Forschung*. Dieser Traum wurde im Jahr 2001 realisiert mit der Schaffung eines Forschungskredits, der ausgewählte Projekte von Nachwuchskräften fördert, Kompetenzzentren eine Anschubfinanzierung ermöglicht und Nationale Forschungsschwerpunkte mit universitären Beiträgen unterstützt.

(3) Ebenfalls wurden die Voraussetzungen geschaffen, gesamtuniversitär *strategische Schwerpunkte* zu setzen. Universitätsleitung und Universitätsrat tun dies seit 2003 mit umfangreichen Massnahmen zur Studienreform und zur Bildung universitärer Forschungsschwerpunkte.

Was in den vergangenen zehn Jahren möglich wurde, ist bemerkenswert, ja eingedenk der vormaligen Verhältnisse geradezu erstaunlich. Die Universität ist, was wir wünschten und erhofften, in vielen Bereichen unternehmerischer geworden.

Neue Herausforderungen

Aber die Universität ist noch immer auf dem Weg zur Selbständigkeit. Neue Verantwortlichkeiten bedeuten neue Herausforderungen – zum Beispiel die Verhältnisbestimmung von Globalbudget und Leistungsauftrag, von Mittelzusage und Aufgabenbeschreibung, die weder im politischen noch im universitären Sinn befriedigend beantwortet ist. Doch mich beschäftigen andere, sozusagen interne Gedanken. Ich stelle sie unter drei Stichworte: Identität, Steuerung, Verwesentlichung.

(1) Dass die Universität als Einheit und Gemeinschaft ihre *Identität* noch nicht wirklich gefunden hat, kann kaum überraschen.² Das Bild der Relationen vormals war ein Bild von Hunderten von Linien, die von jedem einzelnen Lehrstuhl mehr oder minder direkt zur Erziehungsdirektion führten. Wer etwas brauchte oder zu beklagen hatte, meldete seinen Bedarf oder seine Sorge im Walchetur. Heute gibt es eine differenzierte interne Struktur, mit teilrechtsfähigen Instituten, mit Fakultäten, die für Forschung und Lehre verantwortlich sind, und mit einer Universitätsleitung, der die gesamtuniversitäre Geschäftsführung obliegt. Das Leben in dieser Struktur bedingt eine Kultur, die wachsen muss und in die wir uns einüben müssen. Alle – von den Studierenden über den Mittelbau bis zu den Professorinnen und Professoren – sind herausgefordert zu lernen, nicht einem Stand oder Fach, einem Institut und einer Fakultät, sondern einer universitären Gemeinschaft anzugehören.³ Wir wollen lernen, stolz auf unsere Universität zu sein.

(2) Es gibt in der Fachliteratur eine Diskussion, inwiefern man eine Universität überhaupt *führen* kann oder sie sich *selbst steuern* muss.⁴ Wir haben gute Gründe, die Frage nach der Balance von letzterem her zu bedenken.⁵

Ein Basisargument scheint mir in Ansehung der Idee der Universität die Sachgemässheit der intrinsischen Motivation zur Wissenschaft.⁶ Das bedeutet zum einen, dass Entscheidungsbefugnisse nach Möglichkeit auf die Ebene delegiert werden, auf welcher die grösste Nähe zum wissenschaftlichen Verstand gegeben ist.⁷ Es bedeutet zum andern, dass Entscheidungen zwischen verschiedenen Ebenen – in Abwägung der wissenschaftlichen Bedarfe und der gesamtuniversitären Interessen – ausgehandelt werden.⁸ In beiden Hinsichten wird es künftig wichtig sein, die Handlungsfähigkeit der Basis-einrichtungen, der Fakultäten und Institute, zu stärken – was voraussetzt, dass diese ihre Befähigung auch wollen. Gewiss verfolgte die Universitätsreform das Prinzip der Subsidiarität. Nun geht es darum, dass dieses Prinzip auch unten ankommt.

(3) Allerdings hat die Selbständigkeit der Universität ihren Preis. Die administrativen Aufgaben haben ein Ausmass angenommen, von dem wir uns vormals keine Vorstellungen machten. Im Nachhinein besehen ist diese Entwicklung wenig erstaunlich. Denn die Überantwortung weitreichender Kompetenzen an die Universität bedingt zum ersten eine Klärung des Rahmens und der Spielregeln, in dem und nach denen unternehmerische Freiheit stattfinden soll. Die Arbeit an dieser Klärung hat zu einem Wust von regulierenden Bestimmungen geführt, die weit über das hinausgehen, was vormals geregelt war. Zum zweiten bedingt die neue Verantwortung, dass in der Universität neben der wissenschaftlichen Tätigkeit eine Menge von Führungs- und Verwaltungsaufgaben übernommen werden. Zum dritten erfolgt die Übertragung der Handlungsfähigkeit nur im Sinne einer Teil-Autonomie. Die Universität muss selbstverständlich und vermehrt Rechenschaft ablegen, und das bedeutet für ihre Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler: Jahresberichte und Entwicklungspläne schreiben, Selbstevaluationsberichte und Stellungnahmen verfassen, an Quality Audits teilnehmen. Dies alles – die Dichte der Regelungen, das Ausmass der Verwaltungsaufgaben und die Menge der Rechenschaft – bedroht nun aber just die primären Handlungsräume in Forschung und Lehre.⁹ So paradox es klingt, der Gewinn der Freiheit zu handeln bedingte die Zwänge der Administration – die nun wiederum die Handlungsfreiheit tangieren. Immerhin können wir uns fragen: Lässt sich die Regulierung der universitären Selbstverwaltung *verwesentlichen*?¹⁰

Wir werden darum ringen müssen, die Verantwortung für die Autonomie der Universität so wahrzunehmen, dass die wissenschaftliche Tätigkeit ihren Primat behält.

Anmerkungen

* Der Beitrag erschien in gedruckter Form ohne Anmerkungen in der Bildungsbeilage der Neuen Zürcher Zeitung vom 20. Oktober 2008. Die Gedanken spiegeln die persönliche Meinung des Verfassers. Für kritische Anregungen danke ich Martina Arioli, Walter Bernet, Urs Bühler, Andreas Fischer, Egon Franck, Tobias Jaag, Otfried Jarren und Stefanie Kahmen.

¹ Den Grundgedanken dieser später unter dem Namen Wilhelm von Humboldts berühmt gewordenen Verhältnisbestimmung formulierte Friedrich Schleiermacher, Gelegentliche Gedanken über Universitäten in deutschem Sinn. Nebst einem Anhang über eine neu zu errichtende, Berlin: Realschulbuchhandlung 1808, 5 (s. Motto); vgl. ebd. 21: „[...] ohne die vornehmsten Momente dieser Gegenwirkungen zwischen Staat und Wissenschaft im Auge zu haben, ist es nicht möglich, die äußeren Schicksale der letzteren zu begreifen, oder wenn eine bestimmte Aufgabe gelöst werden soll, einen, dem jedesmaligen Verhältniß zwischen Staat und Wissenschaft angemessenen Gang einzuschlagen. Am wenigsten aber kann man sonst verstehen, warum der Staat die Universitäten grade so, wie wir sehen, zu behandeln pflegt, und warum diese so sehr nach der Unabhängigkeit von ihm trachten, und es als die vortheilhafteste Lage ansehen, wenn sich der Staat in ihre Verwaltung wenigst möglich einmischt.“

² Die Korrespondenz der *universitas* von wissenschaftlicher Beschäftigung und wissenschaftlicher Gemeinschaft begründet Schleiermacher, Gelegentliche Gedanken, 1808, 2: „Daß aber diese [die Wissenschaft] durchaus nicht Sache des Einzelnen sein, nicht von Einem allein zur Vollendung gebracht und vollständig besessen werden kann, sondern ein gemeinschaftliches Werk sein muß, wozu Jeder seinen Beitrag liefert, so daß Jeder in Absicht ihrer von allen übrigen abhängig ist, und nur einen herausgerissenen Theil sehr unvollkommen allein besitzen kann, auch das muß gewiß allgemein einleuchten. Wie genau hängt doch alles zusammen und greiftet in einander auf dem Gebiete des Wissens, so daß man sagen kann, je mehr etwas für sich allein dargestellt wird, um desto mehr erscheine es unverständlich und verworren, indem streng genommen jedes Einzelne nur in der Verbindung mit allem übrigen ganz kann durchschaut werden, und daher auch die Ausbildung jedes Theiles von der aller übrigen abhängig ist.“

³ Die Herausforderung wird durch das historische Moment der Verselbständigung verstärkt, sie ist aber bereits in der disziplinären Einrichtung der Wissenschaften angelegt, vgl. Ada Pellert, Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen (Studien zur Politik und Verwaltung 67), Wien/Köln/Graz: Böhlau 1999, 167–168: „Charakteristisch für Expertenorganisationen ist der Widerspruch zwischen dem Fachsystem der Profession und dem sozialen System der Organisation. Der Experte identifiziert sich weniger mit der Organisation, in der er arbeitet, sondern stärker mit seiner Profession, der er angehört. Man sieht sich eher als Vertreter eines bestimmten Faches (z.B. Chemie, Geschichte) denn als Mitarbeiter einer bestimmten Universität. [...] Leitung muß sich mit der Spannung zwischen der Ausrichtung des Experten an der Disziplin und der Ausrichtung der Leitung an den Zielen der Gesamtorganisation auseinandersetzen. Zum einen muß der Experte mit der ‚Zumutung‘ konfrontiert werden, sich mit der Entwicklung der Gesamtorganisation zu beschäftigen. Zum anderen entsteht eine Aktionsfähigkeit als Organisation nur dann, wenn es gelingt, die Ideen der einzelnen Experten in Ideen der Organisation zu übersetzen.“

⁴ Vgl. Pellert, Die Universität als Organisation, 1999, 174–175: „Klassische Vorstellungen von Leitung sind unangebracht angesichts von Organisationen, die durch einen hohen Grad an interner Selbstorganisation gekennzeichnet sind. [...] Sowohl die individualistische Wissensproduktion als auch die partizipative Entscheidungsfindung im Kollegium stehen [...] in besonderem Kontrast zu traditionellen Managementidealen.“

⁵ Mit dem „Abschied von traditionellen Leitungsvorstellungen“ plädiert Pellert für Vorstellungen von der Leitung einer Universität als „Moderation“, Die Organisation der Universität, 1999, 176: „Direkten, autoritativen Leitungsstrategien wird wenig Erfolg beschieden sein. Hierarchisch gedachte Steuerung gerät an zahlreiche Grenzen, Machtkonzentrationen sind oft dysfunktional, da dezentrale Expertise vorhanden ist. Mehr als anderswo benötigen Veränderungen, die von der Spitze ausgehen, die Unterstützung durch Interessen von ‚unten‘. Leitung erreicht wenig durch Top-Down-Manipulationen, sie muß sich eher als Dienstleistung vermitteln. [...] Leitung sollte als Unterstützung für selbstorganisierte Prozesse verstanden werden. Dieses Leitungsverständnis mag ziemlich passiv klingen, ist es aber keineswegs. Vielmehr erfordert es die Kraft von der Leitung, sich zurückzunehmen, andere sprechen und sich entwickeln zu lassen, zuzuhören.“ Vgl. ebd. 178: „Visionen im akademischen Umfeld dürfen [...] weniger als Visionen der Leitung entstehen, sondern sie müssen sich mit den Vorstellungen der anderen treffen. Die Vision ist eher der Ausdruck, zugehört zu haben, und Ausdruck des Respekts für andere als Ausdruck der Ziele der Leitung.“

⁶ Vgl. Schleiermacher, Gelegentliche Gedanken, 1808, 4: „Ergiebt sich nicht aus allem, daß wir um der Natur der Sache getreu zu bleiben, alle solche Veranstaltungen als etwas ursprüngliches, aus freier Neigung, aus innerem Triebe entstandenes ansehen müssen?“ – Vgl. Pellert, Die Organisation der Universität, 1999, 174: „Integrations- und Motivationsfunktionen, die in Wirtschaftsorganisationen vielleicht klassische Leitungsaufgaben sind, sind im Fall der Universität im ‚Gewebe der Organisation‘ verankert: die intrinsische Motivation autonomer Experten [...]“ Vgl. ebd. 166: „Will Leitung erfolgreich sein, so muß sie die Selbstverpflichtung der Beteiligten erhöhen. Es ist nicht die primäre Aufgabe der Leitung zu motivieren, sondern Bedingungen der Selbstmotivation zu entwickeln.“

⁷ Vgl. Pellert, Die Organisation der Universität, 1999, 177: „Leitung muß vor allem die Arbeitsfähigkeit der Basiseinheiten – wie etwa der Universitätsinstitute – stärken. Denn die Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation ist von der Leistungsfähigkeit dieser Einheiten abhängig.“

⁸ Vgl. Pellert, Die Organisation der Universität, 1999, 177: „Es ist auch die Aufgabe der Leitung, darauf zu achten, daß die einzelnen Basiseinheiten die Belange der Gesamtorganisation mitdenken. Die Universitätsangehörigen müssen sich auch auf Institutsebene mit den Überlebensfragen der Gesamtorganisation beschäftigen.“

⁹ Vgl. Georg Müller, Mehr Autonomie – mehr Bürokratie? Unerfreuliche Entwicklungen an den Universitäten, Neue Zürcher Zeitung, 14. Juni 2006, 14–15.

¹⁰ Erfahrungen und methodische Fragen bei der Verschlinkung einer Gesetzgebung diskutiert Georg Müller, Verwesentliche und flexibilisierte Rechtsordnung im Kanton Graubünden – methodische und juristische Aspekte, LeGes 11, 2000, 51–62.