

Effizient das Falsche ansteuern? Universitäre Qualitätskultur braucht Planungssicherheit und Luft

Steckt die traditionelle Universität in einer Krise? Und wie sollen Universitäten gesteuert werden? Weder technokratisch-bürokratische noch globale, rein konkurrenzbasierte Modelle scheinen in der Realität wirklich befriedigend zu funktionieren. In der Folge werden aktuelle Schwierigkeiten der Universitäten herausgegriffen und skizziert, unter welchen Bedingungen sich Lehre, Forschung und Dienstleistung am besten entwickeln könnten. Den traditionellen Erfolgsfaktoren der Schweizer Universitäten, der hohen staatliche Grundfinanzierung und der institutionellen Autonomie, gilt es Sorge zu tragen, aber es gibt auch «weiche Faktoren» wie die Kultur der Institution, die zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Inhalt

Unbehagen.....	2
... und Führungsprobleme	3
Die Natur des akademischen Geschäfts	5
Universitäre Qualität und ihre Beurteilung.....	7
Modernität und Unpersönlichkeit.....	9
Nicht alles wollen.....	9
Berufungspolitik und die «happy few»	10
Engpässe und Fehlentwicklungen	12
Ein Schreckensbild	14
Bestehen im Systemwettbewerb	16
Worauf wir uns konzentrieren sollten.....	17

*Stephan Bieri, früher CEO & Vizepräsident des ETH-Rates, Ehrensator der Universität Bayreuth, Geschäftsführer Bieri IP Partner; Meinrad K. Eberle, Professor em. ETHZ, a. Direktor Paul Scherrer Institut, Delegierter der Schulleitung ETHZ Jubiläum 150 Jahre ETH Zürich. Die Autoren danken Anna Marion Bieri, Miteigentümerin Bieri IP Partner, für wertvolle sachbezogene Beiträge und Hans Rudolf Hagmann, CEO HRH Consulting, für die umsichtige redaktionelle Unterstützung.

Unbehagen...

Die gegenwärtig in der Schweiz laufende Diskussion um Rankings, Reputation und Exzellenz von Universitäten ortet eine ernsthafte Problematik moderner Tertiärausbildung. Denn viele der heute global geübten Standards verkennen das Wesen der Universität, so nötig im Einzelnen Leistungsmessung sein mag. Publikationen, Drittmittelwerbungen und Patentanmeldungen sind jedenfalls kein Ersatz für eine gute, engagierte Lehre. Unter dieser Oberfläche versteckt sich eine Reihe von Führungsfragen, die sich global tätigen *Universitäten* stellen.

«L'université n'est pas une usine à gaz», wird einem von französischsprachigen Kollegen oft entgegengehalten, wenn es um universitäre Rationalisierungs- oder Reorganisationsmassnahmen geht. Die Aussage ist insofern zutreffend, als Hochschulen und Forschungseinrichtungen ganz spezielle Institutionen sind, denen man mit einem simplen Taylorismus oder schematischer, «kulturloser» Verwaltungspraxis nicht gerecht wird.

Doch die Universität (hier verstanden als «forschungsgetriebene Mehrspartenhochschule» mit breitem Portfolio und kultureller Ambition) ist keine Insel der Seligen. Ihre Führungsstruktur und ihre Managementtechniken müssen immer wieder überprüft und verbessert werden. Durch das Studierendenwachstum, mit der «Bologna-Reform» und aufgrund der heute nötigen aufwendigen Infrastruktur entstand in den Neunzigerjahren Druck, die Leitungsorgane zu stärken, die Administration zu professionalisieren und die Leistungsmessung auszubauen. Vieles wurde seither unternommen - gesetzgeberisch, finanzpolitisch und organisatorisch, aber das Pendel hat nun wohl etwas zu stark ausgeschlagen. In der Schweiz und in grossen Teilen Europas

wurde überaus eifrig akademisches Reengineering betrieben – so auch über das New Public Management (NPM), das, leicht in die Jahre gekommen, akademische Prozesse und Ergebnisse betriebswirtschaftlich «greifbar» machen will. So entstand eine Metakultur, die ideell, in Sprache und Methodik kaum mehr von dem zu unterscheiden ist, was in Industrie- und Dienstleistungsunternehmungen gilt. Zentrale Prozesse, namentlich Planung, Budgetierung und Kontrolle, wurden formalisiert und auf Outputgrößen, auf Indikatoren-Zielwerte ausgerichtet.

... und Führungsprobleme

Heute droht das Ganze, die zuständigen Träger und ihre Organe zu überfordern, die Beteiligten zu frustrieren und, als Folge, die universitäre Selbstverwaltung einzuschränken. So klagen akademische Partizipationsgremien, Dekane und einzelne Wissenschaftler über den mit dieser «Modernisierung» einher gehenden Papierkrieg, über Hierarchisierung und Bürokratisierung. Und, besonders unangenehm, dort, wo flache Organisationen eingerichtet wurden, leidet man jetzt unter der Matrixkomplexität und unklaren Ressourcenverteilungen. Gleichzeitig wachsen spezialisierte Verwaltungseinheiten und Stäbe munter weiter. Nach unseren Beobachtungen betrifft das Bürokratieübel nicht nur einzelne Universitäten (und Fachhochschulen), sondern auch die Schweizer Hochschullandschaft als Ganzes: sie ist «schwerer», komplizierter geworden.

Nun wird seit einigen Monaten in den Medien über den Sinn von Rankings und Evaluationen diskutiert, was durchaus in diesem Kontext gesehen werden muss. Dabei trifft man naturgemäss auch auf akademische Sinnfragen; in einzelnen Artikeln wird noch tiefer geschürft und über die Finalität der Forschung und über die Messbarkeit von For-

schungsergebnissen nachgedacht. Hinzu kommen finanzielle Schwierigkeiten auf allen Ebenen, die auch vor den traditionell gut versorgten Schweizer Universitäten nicht Halt machen. Die Auswirkungen von Covid-19 auf die Universitäten und namentlich auf die Hochschullehre sind erheblich und betreffen teilweise das Verständnis darüber, was denn eine Universität ausmache.

Wir glauben, dass nicht primär die gesellschaftliche Rolle der Universität, sondern deren *interne Verfassung* das Problem darstellt. Bürokratie von oben, Schematismus in den rasch verbreiteten Evaluationsprozessen und, ganz generell, der ungezügelter Anstieg der Studierendenzahlen sind die eigentlichen Schwachpunkte². In Deutschland hat die Kritik auch formal Ausdruck gefunden in einer verfassungsrechtlichen Klage zur Programmakkreditierung; der nun vorliegende höchstgerichtliche Entscheid besitzt zwar eine prinzipiell positive Bedeutung für die Autonomie der Hochschulen, ändert aber in der Praxis der zuständigen Kultusminister und der nachgeordneten Gremien – im Moment jedenfalls – recht wenig. In den letzten zehn, zwölf Jahren bestand in der ganzen EU und auch in der Schweiz ein starker Trend zu Formalisierung und Bürokratisierung, namentlich in der Akkreditierung. Der behördlich vorgegebene Rahmen für die Studiengestaltung und den Akkreditierungsprozess liess – und lässt zum Teil noch – Hochschulen und beauftragten Agenturen (die eigentlich ihren Unterstützungsservice im Wettbewerb profilieren sollten) zu wenig Spielraum. Das Einfließen europäischer «Standards» von quasi hoheitlichem Charakter

² Vgl. etwa Borner, Silvio (2020), *Warum ich heute auf eine akademische Laufbahn verzichten würde*, Weltwoche, No. 17 / 2020, p. 34. Dabei darf allerdings nicht zu eng, zu zeitbezogen geurteilt werden; siehe unser letztes Kapitel sowie in grundlegender Hinsicht auch Hollinger, David A. (2012), 'The Accommodation of Protestant Christianity with the Enlightenment: An Old Drama Still Being Enacted', *Daedalus*, vol. 141, p.76 – 88

schadet, ebenso wie inhaltliche Vorgaben in den Leistungsaufträgen, Output-getriebenen Portfolios, was besonders die universitäre Profilierung beeinträchtigt.

So lohnt es sich doppelt, ein paar Gedanken zu Wesen und Ausrichtung moderner Universitäten zu machen³.

Die Natur des akademischen Geschäfts

Was ist denn überhaupt die Mission einer Universität? Diese Frage beschäftigt Wissenschaft und Politik seit dem 19. Jahrhundert, und sie ist heute von besonderer Aktualität. Die nach dem zweiten Weltkrieg eingetretene Fusion des traditionellen europäischen mit dem angelsächsischen Universitätsmodell brachte nicht nur Vorteile, sondern schuf auch neue Systemrisiken. Diese betreffen, wie wir meinen, besonders das akademische Profil, und die Auswahl des universitären Lehrkörpers.

Bei diesen Diskussionen übersehen Europäer nicht selten, dass die universitäre Situation in den USA alles andere als rosig ist. Spätestens seit einer 2012 erschienenen Publikation der National Research Council werden dort vermehrt Systemprobleme, auch in der «Ivy League», angesprochen: der Missbrauch der Undergraduate-Ausbildung als Cash-Cow, schwere Mängel in der Forschungsinfrastruktur und die Überdehnung der Idee der unternehmerischen Universität⁴. Natürlich, der

³ Vgl. Bieri, Stephan (2016): *Die richtigen Dinge tun – Universitäre Praxis im Wettbewerb* In: Kremb, Klaus (Hrsg.), *Gedenkschrift Klaus Landfried*, Kaiserslautern: Universitätsverlag, p. 161 - 169

⁴ Vgl. National Research Council, Committee on Research Universities (2012), *Research Universities and the Future of America*, Washington DC. sowie Bieri, Stephan & Lehner, Franz (2015), *The US Research University – Systemic Limits of a Model*, CREMA Working Paper, No. 2014-15

in den USA herrschende akademische Überlebenskampf besitzt weiterhin seine guten Seiten. Aber die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen auch, dass besonders in öffentlichen Einrichtungen (z.B. «Land Grant Universities»), die von abnehmenden Finanzierungsbeiträgen der Bundesstaaten betroffen sind, ernsthafte Friktionen entstehen. Der tägliche Kampf um Grants und die Abhängigkeit von grossen Auftraggebern bringt Forscher, Institute und Colleges an Belastungsgrenzen, was die Fähigkeit zu autonomer, origineller Forschung und Entwicklung (FuE) beeinträchtigt. Der Einfluss mächtiger Unternehmungen, von grossen Regierungsagenturen und zunehmend auch von NGO schlägt sich direkt im Portfolio nieder und verändert, peu à peu, auch die universitäre Kultur.

Es könnte also sein, dass wir in der alten Welt (und dass wir namentlich in der Schweiz) für die zukünftig zu lösenden Probleme in Lehre, Forschung und selbst in der wissenschaftlichen Dienstleistung besser vorbereitet sind. Es ist durchaus denkbar, dass das aggressive «unternehmerische» Verhalten der US-Universitäten zu kurzfristig angelegt ist und gewisse Innovationen derart sozusagen zwischen Stuhl und Tisch fallen⁵. Bei vielen europäischen Universitäten (und zunehmend auch bei jenen der Schweiz) besteht dagegen eine andere Gefahr – nämlich jene einer zunehmenden politischen Abhängigkeit, insbesondere durch staatlich orientierte Forschung wie wir sie heute im Falle der

⁵ Vgl. Bieri, Anna Marion (2020): *Patents and Professors: The Interdependence between Patent Law, Science, and Research Universities in the United States of America*, unv. Diss., Universität Bayreuth, p. 167: «The use of patents and the continuous push to protect and commercialise such research, however, empties the research pipeline and in doing so weakens the foundation upon which future research depends. Ensuring that the scientific commons is protected and that the majority of university research remains freely accessible seems thus essential to the future of scientific and technical progress and finally also to a meaningful future of universities.»

«Energiewende» oder, in anderer Form, mit dem Schlagwort «Industrie 4.0» kennen lernen.

Die öffentliche Trägerschaft und die Tradition der akademischen Freiheit erschweren sowohl eine simple Top-down-Führung als glücklicherweise auch kurzfristig angelegte universitäre Windschnittigkeit und Kundenzynismus. Allerdings, in stark gewachsenen, spezialisierten und internationalisierten Universitäten ist es besonders anspruchsvoll, ein wirksames Zweistromverfahren durchzusetzen und die Partizipation der Basis sicherzustellen. Universitätsführung und Universitätsrat spielen dabei eine wichtige Rolle: als Prozessführer bzw. als Schnittstelle zu den politischen Behörden. Erfolgreiche universitäre Planung vereinigt beides: bottom-up- und top-down-Kräfte.

Die Umsetzung langfristiger, horizontal angelegter Grossprojekte schafft neue Belastungen. Und einige gut gestartete Universitätspräsidenten stolpern dann über jene Vorhaben, die sie lancieren wollten. Wir haben in einem Artikel die Komplexität der universitären Führungstätigkeit darzustellen versucht und namentlich zeigen können, welche Instrumente dazu nützlich sind⁶. Dabei ist auch klar: Ebenso wie ein direktdemokratisches System den Milizgedanken pflegen muss, braucht die universitäre Partizipation einfache, bottom-up einfach zugängliche Verfahren. Auf die Dauer gelingt dies, wie manch anderes, nur bei einer entsprechenden Kultur.

7

Universitäre Qualität und ihre Beurteilung

Der Druck, den universitären Ausstoss zu formalisieren, zeigte sich erst gegen Ende des zwanzigsten Jahrhunderts. Das Eindringen industrieller Qualitätssicherungsideen in die akademische Welt ergab sich aus

⁶ Bieri, Stephan & Eberle, Meinrad K. (2016), *Die Führung universitärer Einrichtungen*, in: Bieri, Stephan & Mesot, Joël, *Big Science, Technologie und universitäre Entwicklung*, Villigen: PSI, p. 105 - 128

dem Wachstum der einzelnen Institutionen und der Diversifizierung der nationalen Hochschulsysteme – der Zunahme der Studierendenzahlen und der Verbreiterung der akademischen Ausbildung. Die bereits erwähnten ministerielle Formalisierung konditionierte nicht nur «Bologna», sondern drang auch unmittelbar regulierend in das universitäre Qualitätsmanagement ein. Im Vordergrund stand und steht dabei die Akkreditierung ganzer Einrichtungen und von Studiengängen, mit der sowohl verbraucherschützerische als auch spezifisch hochschulpolitische Ziele verfolgt werden. Für Forschung und Entwicklung entstanden gleichzeitig eigene, primär wirkungsorientierte Ansätze, die keinen oder nur noch einen losen Bezug zur Lehre besitzen.

Nicht wenige Universitäten bekunden Mühe, das historisch gewachsene (von der Akkreditierung weitgehend unbehelligte) Gesamtportfolio zu beurteilen. Solch aggregierte Evaluationen müssten aber in der Führung eine besondere Rolle spielen. Die Frage «Are we doing the right things?» lässt sich trotz neuer analytischer Mittel in der modernen Universität nicht leichter beantworteten als vor fünfzig oder siebenzig Jahren. Nach unserer Erfahrung sind es nicht ausgeklügelte Mess- und Bewertungstechniken, sondern sorgfältig durchgeführte Peer Reviews, in deren Zentrum eine *Portfolioanalyse* steht. Diese ergänzen die Lehrevaluation, fördern den Überblick und können für die Berufungspolitik wertvolle Anregungen bieten. Stimmen die angebotenen Lehr-, Forschungs- und Dienstleistungsaktivitäten an sich und als Gesamtportfolio? Und entlässt die Universität gut vorbereitete Menschen ins Berufsleben? Wissenschaftstheoretisch ebenso wie unter dem Druck knapper Ressourcen gilt dann jeweils: Man kann nicht alles aufs Mal haben – auch die Universität muss Prioritäten setzen und ihr Profil schärfen.

Modernität und Unpersönlichkeit

Bei solchen Beurteilungen geschieht vieles intuitiv; mechanistische Planungstechniken können nicht weiterhelfen. Und jede Generation macht dann ihre eigenen Fehler. In der heutigen Welt neigen Hochschulpolitiker und Wissenschaftler regelmässig dazu, die Steuerbarkeit der Universität (und gelegentlich auch die eigene Innovationskraft) zu überschätzen. Daraus entstehen in der Praxis vier Arten von Risiken, die teilweise miteinander zusammenhängen: die «Diskriminierung der Lehre», die «einseitige Performance-Messung», die «Berufung falscher Köpfe» und das «Kreieren neuer materieller Abhängigkeiten». Jede Risikoart besitzt ihre besonderen internen und externen Verstärker. Wir denken an gewandelte gesellschaftliche Ansprüche an die *Akademie*, überzogene politische Vorgaben in Leistungsaufträgen oder aber an kurzsichtiges Verhalten wichtiger Anspruchsgruppen, insbesondere der Studierenden und der Wirtschaft. Um die Risiken zu vermeiden oder erste Schäden zu beheben, braucht es einerseits intellektuellen Realitätssinn, andererseits eine kohärente universitäre Kultur, die einen minimalen Ausgleich zwischen Disziplinen und Bereichen überhaupt möglich macht.

Nicht alles wollen

Ist Exzellenz auf breiter Front überhaupt möglich? Prinzipiell liegt der Spagat darin, gleichzeitig erfolgreich Studierende auszubilden und exzellente, international kompetitive Forschung zu betreiben. Moderne «Forschungsuniversitäten» können an dieser Aufgabe durchaus scheitern. Nicht nur aus Ressourcengründen. Ihr Lehrkörper ist zwar bezüglich Forschungsoutput (etwa gemessen mit dem Impact-Faktor und aufgrund seiner Reputation) vorzüglich qualifiziert, bildet indessen für die heimische Wirtschaft oder für andere Arbeitgeber keine oder die falschen Leute aus. Ihr Portfolio ist windschnittig, folgt internationalen

Trends und produziert einen spezialisierten wissenschaftlichen Nachwuchs, der aber nicht ohne weiteres im näheren oder weiteren Hochschulmarkt unterkommt. Folglich müssen Forschungsförderungsorganisationen spezielle Programme auflegen. Die Berufungspolitik kann deshalb unter Druck kommen: Neubesetzung und Umwidmung von Lehrstühlen geraten immer mehr in den Sog internationaler Reputationskartelle, die im wesentlichen «ihre» Leute unterbringen wollen. Die Redaktionen massgeblicher Zeitschriften sind ein weiterer Hebel, die „richtigen“ Netzwerke und Institutionen zu stärken.

Der internationale Wettbewerb in FuE dient also nicht automatisch einer wirksamen, gesellschaftlich und wirtschaftlich relevante Hochschulausbildung. Der richtige Mix ist nicht nur eine Frage der Disziplinen, des Portfolios und bestimmter wissenschaftlicher Profile – er hängt auch von der gelebten Kultur, vom Stil der internen Kommunikation ab.

Berufungspolitik und die «happy few»

Das Kernstück jeder Universität ist die Professorenschaft. Deren Planung, Gewinnung und Pflege erfordert gleichermassen Methode wie Gefühl. In der Praxis hängt viel von einem geschickten Berufungsverfahren ab. Und namentlich auch davon, ob in Berufungskommissionen auch unabhängige Köpfe vorkommen, die insbesondere Anliegen der Lehre und der Berufspraxis vertreten. Universitätspräsidenten müssen für die Begleitung dieser Prozesse und – letztlich – für die Beurteilung der Ergebnisse die nötige Zeit aufbringen. Dies ist eine besondere Dimension dessen, was wir unter «Kultur» verstehen.

Wohlverstanden: es gibt im Einzelfall keine gerechte, objektiv richtige Berufungspolitik, aber es gibt sehr wohl einen sorgfältigen, die Vor- und Nachteile klug abwägenden und sauber geführten Prozess.

In den letzten Jahren ist die Nachwuchsförderung auf allen Stufen universitätsweit ausgebaut worden, doch stellten sich da und dort auch Überangebote an Assistenzprofessoren ein. Trotz günstiger statistischer Relationen (die wiederum positiv ins Rating einfließen) wurden die Betreuungsverhältnisse an der Front in der Lehre und vom Forschungsprofil her nur zum Teil verbessert. Ähnliches muss auch bezüglich der hochspezialisierten Forschungsprofile gesagt werden. Eine undifferenzierte Nachwuchsförderung führt damit bloss zu curricularen Aufblähungen und einem falschen Druck auf die Forschungsförderungseinrichtungen, eigene, in gewisser Weise «geschützte» Nachwuchsprogramme aufzulegen.

Noch schwerer wiegt die Klage älterer Dozierender, dass die Kohärenz und Kollegialität in den Departementen oder Fakultäten gelitten hätten. Nach unserer Auffassung hat dies zumindest teilweise mit dem ungestümen Ausbau der einzelnen Fachgebiete und mit einer Entpersönlichung des Managements zu tun.

Diese Hinweise zeigen, dass universitäre Führung immer auch bedeutet, Dinge, die man nicht messen kann, in eine Entscheidung einzubeziehen. Gezielte Mess- und Bewertungsverfahren sind das eine, der mechanistische, unangepasste Nachvollzug von Regeln und Standards das andere. Wer an der Statistik klebt, verliert die Freiheit, die einen guten Chef, eine gute Chefin auszeichnen – in der Akademie, in Wirtschaft, Militär oder Politik. Im Wandel (und erst recht bei Krisen) sind meist gerade jene Bereiche, jene Disziplinen oder jene Kompetenzen wesentlich, die man nicht normiert und die nicht in normierten Rastern erfasst werden. Die Universität darf das Ausserordentlich wollen, muss nicht stromlinienförmig «effizient» sein. Die «Gelehrtenrepublik» im Sinne des 19. Jahrhunderts hat ausgedient, ja gewiss, aber es

braucht weiterhin motivierte, selbstbewegende Wissenschaftlergruppen, «*happy few*» eben, die Verantwortung übernehmen und Risiken eingehen⁷.

Engpässe und Fehlentwicklungen

Aufgabe und Rolle der Professorenschaft haben sich nach dem zweiten Weltkrieg grundlegend geändert. Es ist hier nicht der Ort, diesen Wandel, der auch einen Wandel der Institution selbst markiert, nachzuzeichnen. Professorinnen und Professoren sind heute weniger einsame «Gelehrte» als Funktionsträger in einer anspruchsvollen, der Wissensproduktion verpflichteten Institution. Das Tenure-Track-Verfahren, die Einwerbung von Drittmitteln und die direkte Mitwirkung in der Führung von Fakultäten, Instituten oder universitären Gremien beeinflussen auch das Profil der einzelnen Professur.

Eine grosse Belastung der universitären Kultur ist die Tendenz zu immer mehr Stäben und Spezialgremien – Overhead, der formelle und informelle Mitwirkung schwächt. Und bereits plädieren primär sozial- und geisteswissenschaftliche Kreise für selbständige universitäre Karrieren ausserhalb der klassischen Laufbahnen, dem sogenannten «*third space*». Dabei zeigt sich gerade heute, dass der Tenure-Track-Ansatz, trotz unbestreitbarer Vorteile auch eine gewisse Unbeweglichkeit mit sich bringt: in der Praxis gibt es immer weniger Berufungen externer Ordinarien. Die vorbereitete Pipeline ist durch bereits eingeleitete Verfahren verstopft.

Bezüglich Berufsbezug, fachlicher Spezialisierung und Anwendungsnähe stellen wir an den einzelnen Universitäten durchaus unterschiedliche Profile und Entwicklungen fest. Und das ist gut so, aus kulturellen wie aus Risikogründen. Die in den letzten Jahrzehnten immer wieder

⁷ Vgl. auch Hennis, Wilhelm, „Demokratisierung“ – zu einem häufig und vieldiskutierten Begriff, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 14.11.2012. p. 3

geforderte Inter- und Transdisziplinarität erhält zunehmend Raum – nach unserer Meinung zurecht, wenn es um endogene, wissenschaftsinterne Motive geht. Dabei scheinen gleichzeitig spezifische Fächerkulturen aufzubrechen. Der Umstand, dass FuE kapitalintensiver geworden sind und unterstützende Methoden immer breiter eingesetzt werden - man denke an die Möglichkeiten der Modellierung, Simulation und Visualisierung. «Team Science» ist in diesem Kontext primär eine organisatorische Notwendigkeit und nicht eine Ideologie. Diese Veränderungen haben Auswirkungen auf die Gestaltung der wissenschaftlichen Laufbahnen und auf universitäre Qualifizierungsverfahren. In der universitären Praxis gibt es verschiedene Arten, um auf diese Herausforderungen zu antworten. In der Schweiz haben der ETH-Bereich und die meisten kantonalen Universitäten in den letzten zwanzig Jahren gezeigt, dass das Tenure-Track-Verfahren, sorgfältig gehandhabt, auch mit unseren institutionellen Regeln und personalrechtlichen Bestimmungen erfolgreich umgesetzt werden kann.

Gerade in einer offenen, hoch spezialisierten Volkswirtschaft wie der schweizerischen dürfte es angezeigt sein, *verschiedene* Wege in die Hochschullehre offenzuhalten. Neben der klassischen Habilitation gilt es auch, berufserfahrenen Persönlichkeiten einen festen Platz in Departementen und Fakultäten zu sichern. Umsetzung und Teambildung hängen essentiell davon ab, wie solche Offenheit bewältigt wird. Es darf nicht sein, dass an technisch-naturwissenschaftlichen Universitäten keine Lehrenden mehr sind, die die industrielle Praxis kennen.

Ob Ingenieurwissenschaften oder Jurisprudenz: hier wie in vielen anderen Fällen geht es nicht ohne Kenntnisse der Anwendungsseite, der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und fachlichen Verhältnisse. Die Universität schafft nicht nur neues Wissen, sie muss in einem gewissen Masse auch in der Lage sein, bestehendes Wissen zu verwalten und

sinnvoll zu erschliessen. Berufungsverfahren, die ausschliesslich einen bestimmten Output und die Publikationstätigkeit berücksichtigen, führen fachlich und wohl auch menschlich in eine Sackgasse. Der Citation-Index und andere bekannte Outputgrössen spielen je nach Disziplin und je nach Ausrichtung einer Professur eine grössere oder kleinere Rolle. Aber nie sollen Teams, Departemente oder Fakultäten «synthetisch» aufgrund solcher Indikatoren zusammengestellt werden. Ingenieure publizieren in Fachzeitschriften, nicht in Nature, Scientific American etc. Neu findet nun die Akademisierung auch in den technischen Wissenschaften statt mit dem Ergebnis, dass die industrielle Erfahrung kaum mehr eine Rolle spielt. Das Primat gilt nun dem publizierten Paper. Dies ist eine gefährliche Entwicklung, vor allem wenn die einzelnen Teams, Departemente oder Fakultäten nur über einem Kamm geschert werden. Die Universität lebt von unterschiedlichen Fächerkulturen. In vielen Bereichen, namentlich in den technischen Wissenschaften stehen heute essentielle Umsetzungs- und Anwendungsprobleme an, deren Lösung oft ausserhalb traditioneller Publikationsleistungen liegt. Bei Berufungen muss also sorgfältig entschieden werden, ob die «Papierform» oder die Wirksamkeit an der Front im Vordergrund steht. Ganz offensichtlich spielen dabei Zusammensetzung und Funktionsweise der Wahlkommission eine wichtige Rolle.

Ein Schreckensbild

Ist die Universität ein Auslaufmodell? Es gibt vor dem Hintergrund der laufenden technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung durchaus berechtigte Kritik am akademischen Istzustand. Doch neben plausiblen organisatorischen Folgerungen begegnen wir auch Kurzschlüssen und Überhöhungen. Jedenfalls sind wir nicht der Meinung, Digitalisierung und neue Technologien veränderten zwingend die universitäre Mission. Natürlich, in der Lehre (etwa durch die

MOOCs-Bewegung⁸), in der Forschung (durch Simulation, Visualisierung und Data Mining) und in der universitären Verwaltung (die in Rechnungs- und Personalwesen wieder mehr delegieren könnte) sind Anpassungen fällig, aber keine Revolutionen nötig.

Unsere Sorge geht vielmehr dahin, dass ein falsch verstandener Fortschrittsglaube gepaart mit einer Harmonisierungswut Initiative, Selbstverantwortung und Risikobereitschaft erodieren lassen. Auf der einen Seite würde die Professorenschaft mehr und mehr nach ihrer blossen Publikationsleistung ausgewählt, während ihr Beitrag zur Lehre ebenso wie das Streben nach Relevanz und Anwendung auf der Strecke blieben. Auf der anderen Seite stünden dann Bürokratisierung und «Political Correctness». Die Universität würde derart ihre Fähigkeit zur Selbstverwaltung und zur Portfolio-Erneuerung bottom-up verlieren und externe Finanzkontrolleure, Berater oder auch Ombudspersonen würden weiter Oberwasser erhalten.

15

Es braucht in der Schweiz keine neue Strukturdiskussion, wie wir sie vor der Einführung des Bundesgesetzes über die Hochschulförderung und Koordination (HFKG) hatten. Einige der damals aufgebrachten Forderungen bleiben allerdings aktuell, so etwa die Vereinfachung der komplizierten Kooperationsprozesse und das Versprechen, das System wettbewerbsoffen zu gestalten. (Dies gilt auch für das Verhältnis von Universitäten und Fachhochschulen.) Etwas überspitzt kann man sagen: die Architektur stimmt, die Ausstattung ist vorzüglich, aber wir

⁸ «Massive open online courses» (MOOCs) stellen eigentlich eine zusätzliche Vertriebslinie dar, die starken universitären Anbietern Kostenvorteile und Marktführerschaft bringt. Bekannte Plattformen operieren zwar formal unabhängig, hängen aber eng von Grundangeboten bestimmter Universitäten ab. Fernab von Corona-Bedingungen: das Ziel von MOOCs ist immer auch, sozial und geographisch neue Märkte zu erschliessen. Verselbständigt sich indessen diese Art des Teaching, kann auf die Dauer der vitale Zusammenhang von Lehre und Forschung gestört werden.

laufen Gefahr, durch Entropien aller Art, das Leben der Player zu erschweren. Also sorgen wir dafür, dass der universitäre Alltag nicht immer komplizierter, bürokratischer wird.

Bestehen im Systemwettbewerb

Die Betonung des Effizienzaspektes ist betriebswirtschaftlich nötig, aber für eine langfristig attraktive universitäre Entwicklung keinesfalls hinreichend. Die Scientific Community und die Öffentlichkeit haben sich leider daran gewöhnt, die verschiedenen «Produkte» der Universität isoliert zu betrachten und Gesamtergebnisse nur als Total von Einzelwerten zu verstehen. Das wäre nicht weiter schlimm, müssten wir nicht befürchten, so die originellsten Geister, die profiliertesten Köpfe zu bremsen, ja zu verlieren. Qualitätskultur ist in keinem Fall auf eine möglichst kostengünstige Replikation standardisierter Leistungen ausgerichtet. Qualitätskultur gedeiht nur als Teil einer umfassenderen institutionellen Kultur. Diese wird zwar oft bemüht, erfährt indes im Alltag kaum die nötige Pflege. Es braucht eine dezidierte Universitätsleitung mit langem Atem, um die rechte «Firmenkultur» zu prägen. Ohne Austausch und Dialog wird dieser Prozess scheitern. Und aus Erfahrung wissen wir, dass bürokratischer Überbau und zerklüftete Strukturen die relevante Kommunikation stören, ja verhindern können.

Im internationalen Systemwettbewerb kann unser Universitätsmodell auf die Dauer nur bestehen, wenn sich die Institutionen selber dessen bewusst sind. Erfolgreiche Profilierung hängt nicht nur von hervorragenden Leistungen, sondern auch von einer unverwechselbaren Kultur ab. Die Schweiz verfügt über weltweit führende Hochschulen, bringt global hoch kompetitive Forschung hervor und ist ganz vorne an der Innovationsfront dabei. Diese Leistungsdichte ist nicht nur auf die Qualität einzelner Leuchttürme, z.B. der beiden ETHs, zurückzuführen,

sondern muss als *Systemleistung* angesehen werden. Die Portfolios der kantonalen Universitäten in der Klinischen Forschung, in den Materialwissenschaften oder in der Umweltforschung (um nur ein paar Beispiele zu erwähnen) sind aus der nationalen Leistungsbilanz nicht wegzudenken. Die verschiedenen Portfolios ergänzen sich. Die Schweizer Forschungspolitik hat mehr als einmal erlebt, wie bedeutsam solche Beiträge sind – wie fruchtbar die Konkurrenz unter allen Hochschulen sein kann. Kleinheit, Vielfalt und Nähe haben auch unsere Forschungsuniversitäten stark gemacht – Vorzüge, die im Ausland erst wieder mit Mühe hergestellt werden können⁹. Wir halten es auch aus dieser Optik für falsch, dem Wachstum zu frönen und namentlich die Studierendenzahlen einfach gehen zu lassen. Der demographisch einigermaßen limitierte Zuwachs an einheimischen Studienanwärtern stellt kaum ein Problem dar, sofern die Gymnasien mitziehen und das erste Bachelorjahr wirklich zur Feinsteuerung verwendet wird. Der Zufluss ausländischer Studierender, namentlich auf der Graduate-Stufe, muss indessen sorgfältig qualitativ kontrolliert werden. Es geht nicht um eine falsch verstandene Internationalität, sondern um die direkten und indirekten Kosten, die auf dieser Ebene für die öffentlich finanzierten Universitäten entstehen. In diesem Rahmen zeigt sich auch, dass eine sachgemässe Behandlung von Dossiers allein nicht mehr genügt.

Worauf wir uns konzentrieren sollten

Die Stärke der Schweizer Universitäten liegt in der Kombination von hoher staatlicher Grundfinanzierung und institutioneller Autonomie. So effizient einzelne aus den USA übernommene Führungsideen und

⁹ Dazu Scott, Peter (2013): *'The reform of English higher education'*, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 7(2), p. 230: «The intriguing implication is that the university of the 21st century should re-engage with its urban and regional environment rather than float off into a virtualized globalization (or, rather, that the most effective global strategy is – even more – to think and, act, locally)».

Prozessmuster sind: ihre Einführung kann im Einzelfall genau diese Voraussetzungen stören. Schematische Evaluationen, mechanistische Berufungspraktiken und immer mehr extern definierte Governance- und Compliance-Regeln relativieren die akademische *Gesamtkompetenz* – formell und inhaltlich¹⁰. Der Trend zu gespreizten Abläufen oder zu mehr Beratern, auch im Personellen, hat damit zu tun und verstärkt die Neigung, universitäre Verantwortung nicht mehr übernehmen zu wollen oder, schlimmer noch, nicht mehr übernehmen zu können. Der Personalentscheid ist von grösster Wichtigkeit – und man kann sich irren. Wenn eine Person sich auf der Stufe Fakultät oder Departement auszeichnet, heisst dies noch lange nicht, dass sie sich auch auf der nächsten universitären Stufe automatisch bewähren wird. Und dann ist Handeln angesagt, so mühsam das ist.

Universitäre Führung ist die ständige Auseinandersetzung mit einem sich wandelnden Kerngeschäft. Institutionell wie personell ist *Flexibilität* gefragt, auch beim Entscheid über Geschäfte mit heiklem normativem Gehalt. Universitäten dürfen sich der Übernahme externer Bewertungsverfahren und -kriterien widersetzen. Ihre Unabhängigkeit (auch bezüglich modischer «Political Correctness») kann zu einem Erfolgsfaktor werden und sorgt in einem grösseren Hochschulsystem für Stabilität und Risikoausgleich. In diesem Sinne sollte auch der an sich nützliche Kampf um Zweit- und Drittmittel nicht unversehens in neue

¹⁰ Die akademische Gestaltungsfreiheit ist ein verletzliches Gut. Die Diskussion um die Zukunft der Universität muss hier, im Grundsätzlichen, einmünden; wir stimmen mit Bieger überein, dass akademische Freiheiten auch (aber nicht nur) für die Wettbewerbsfähigkeit unserer Hochschulen verantwortlich sind; vgl. Bieger, Thomas, *Die Universität der Zukunft*, NZZ 30.01.2020, p. 9. Verschiedene Vorkommnisse bei der Besetzung von Universitätspräsidien in Deutschland zeigen, dass sich universitätsintern Widerstand gegen die Überbetonung der Managementkompetenz regt. Dabei ist klar, dass solche Erscheinungen auch mit der Berufungspolitik und der an einer Universität herrschenden Kultur zu tun haben; der Mangel an valablen Kandidaten und Kandidatinnen offenbart die Einseitigkeit der während Jahren gepflegten internen Auswahlverfahren.

Abhängigkeiten (von spezifischen politischen Interessen, marktmächtigen Unternehmen oder einflussreichen NGO) münden.

Die Schweizer Universitäten sind im Ganzen noch vorzüglich aufgestellt – ihre Chancen scheinen international intakt. Ihr Gestaltungsraum soll weder durch einseitige Normen und Standards eingeengt noch durch Bürokratie, Zuständigkeitsdenken und überzogene Publizitätsforderungen erstickt werden.
