

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 88 (2008)  
**Heft:** 959

**Rubrik:** Dossier : Regeneration der Universität

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

- (1) Wille zur Exzellenz
- (2) Von der Schwierigkeit, ein Leuchtturm zu sein
- (3) Diät macht fett
- (4) Liberaler Kraftakt
- (5) Wenn sich die Grenzen verschieben
- (6) Experiment Akademie
- (7) Regeneration durch Wettbewerb
- (8) Optimiere dich!

# Regeneration der Universität

Meint «Regeneration» nicht die Wiederherstellung eines kranken Organismus? Wir haben nicht im Sinne, die Universität für krank zu erklären und ihr eine dringend notwendige Kur zu verschreiben. «Regeneration» hat auch die Bedeutung von «Neubebelzung», und genau darum ist es uns zu tun: die Universität kann sich nie ausruhen, ist ein ständiges Forschen und Suchen, ein permanentes Sich-Erforschen und Sich-Neuerfinden.

Mit «Regeneration» ist zugleich jene Erneuerungsbewegung der 1830er Jahre gemeint, die das Fundament zur modernen Schweiz legte. Volkssouveränität und die Trennung von Staat und Kirche, Rechtsgleichheit und die Aufhebung der Pressezensur wurden damals gefordert. In jene Jahre fiel auch die Gründung der Universität Zürich, die, 1833 eingeweiht, bis heute ein Sinnbild dieses liberalen Aufbruchs darstellt.

Die *Universitas Turicensis* ist europaweit die erste universitäre Gründung eines auf demokratischer Verfassung ruhenden Staatswesens. Es war nicht wie in Nachbarländern die Aristokratie, die hier ihre Beamten ausbilden lassen wollte, sondern das Volk, das sich durch die hohe Bildungsanstalt Aufstiegschancen versprach.

Die Universität Zürich – eine Volksuniversität, mithin eine Massenuniversität *avant la lettre*? Es tut sich hier zweifellos eine Kluft auf zwischen Bildungsauftrag und Exzellenzstreben. Doch brauchen sich beide Ziele keineswegs zu widersprechen. Eine Universität, die Mittelmass fördert, verdient ihren Namen nicht. Und eine Universität, die nicht allen Leistungsfähigen offen steht, wird ihrer Aufgabe ebenso wenig gerecht. Um die Kluft zu schliessen, bleibt die Universität auf Entscheidungsautonomie angewiesen. Sie muss diejenigen auswählen können, die sich für eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Materie eignen. Nur wo exzellente Köpfe arbeiten und der nötige geistige Freiraum herrscht, können neue Ideen entstehen, von denen letztlich alle profitieren.

Förderung von Exzellenz, Stärkung der Autonomie, Festigung der Freiheit des Denkens, Wettbewerb von Studenten und Dozenten – das sind die Ingredienzien einer erfolgreichen Universität. Die *Universitas Turicensis* kann auf eine 175jährige Geschichte zurückblicken – wir wünschen ihr weitere 175 Jahre im Zeichen der Regeneration.

*René Scheu*

Will eine Universität sich international behaupten, muss sie auf Höchstleistungen setzen. Jeder soll studieren können, aber nicht jeder muss automatisch für jedes Masterstudium zugelassen werden. Hans Weder, Rektor der Universität Zürich, wünscht sich mehr Entscheidungsautonomie für die Universitäten – und ein Ende falscher helvetischer Bescheidenheit.

## (1) Wille zur Exzellenz

René Scheu im Gespräch mit Hans Weder

*Herr Weder, wie halten Sie es mit dem Philosophen Immanuel Kant?*

Er ist für mich ein Leuchtturm in der abendländischen Geistesgeschichte. Der Ausgang aus der selbstverschuldeten Unmündigkeit und Abhängigkeit ist für mich auch heute noch ein zentrales Anliegen. Umgekehrt besteht die Gefahr, dass die selbstverschuldete Unabhängigkeit des Subjekts überhöht wird. Denn Kant lässt das Subjekt mit sich selbst anfangen und mit sich selbst aufhören. Aus meiner Sicht muss die Aufklärung deshalb nochmals aufgeklärt werden.

*Die drei zentralen Fragen, die Kant im Hinblick auf das autarke Subjekt stellt, lassen sich auch auf die Universität beziehen. Erstens: Was kann die Universität wissen?*

Die Universität kann alles wissen, was der methodischen Erkenntnisgewinnung zugänglich ist. Zugleich weiss sie, dass dem Wissen Grenzen gezeichnet sind. Diese Grenzen erlebt sie nicht nur als Katastrophe, sondern auch als Wohltat.

*Was soll sie tun?*

Die Universität ist ein Ort, an dem Wissen entsteht und an dem zugleich über das Wissen reflektiert wird. In einer wissensbasierten Gesellschaft wie der unsrigen ist diese Reflexion unerlässlich.

*Was darf sie hoffen?*

Dass der Mensch durch seine Vernünftigkeit mit anderen Menschen verbunden ist. Die Universität bildet mündige und kritische junge Menschen heran.

*Bei wichtigen Anlässen tragen Sie eine Medaille, auf der geschrieben steht Timor dei initium sapientiae: die Gottesfurcht ist der Beginn der Weisheit. Wie oft haben Sie in den letzten siebeneinhalb Jahren ihrer Rektoratszeit den Herrn angerufen?*

Das tue ich regelmässig – nicht in Furcht, sondern in Ehrfurcht. Den Herrn anzurufen bedeutet, sich zu erinnern, dass wir in allem Denken und Handeln auf gutes Gelingen angewiesen sind. Der Schritt von der *scientia* zur *sapientia* ist nicht allein in unserer Hand.

*Konkret: Sie mussten sich gegen Kollegen durchsetzen, Sie mussten sich exponieren und Ihre Massnahmen in der Öffentlichkeit verteidigen. Waren die Jahre als Rektor hart?*

Es war nicht immer einfach, aber es war stets interessant. Bisweilen hatte ich den einen oder anderen Journalisten gegen mich; das ging manchmal recht weit. In einer solchen Situation ist die Unterstützung durch die Institution von zentraler Bedeutung. Zudem habe ich mir stets vergegenwärtigt: an die Gerüchte und Geschichten, die heute aktuell sein mögen, erinnert sich schon morgen niemand mehr. Sagen wir es so: die Universität Zürich ist eine faszinierende Institution, und ich hatte die Gelegenheit, ihren Wandel mitzugestalten.

*Sie haben die Bologna-Reform erfolgreich durchgeführt. Die Universität Zürich gehört nach massgeblichen Rankings zu den zehn besten Universitäten Europas und zu den hundert besten der Welt.*

Das ist nicht mein Verdienst. Ich habe bloss die Wissenschaftler in ihrer Arbeit nicht behindert.

*Dafür braucht es zuerst einmal gute Wissenschaftler.* Es stimmt schon: bei Berufungen sind wir keine Kompromisse eingegangen. Der Wille zur Leistung und zur Exzellenz ist wichtig für eine Universität, die sich international behaupten will. Diesen Willen zu fördern und Hindernisse aus dem Weg zu räumen, ist letztlich die Hauptaufgabe der Universitätsleitung. Wir haben gute Professoren, gute Doktoranden und gute Studierende, aus der Schweiz und aus der ganzen Welt. Zürich ist ein attraktiver Ort – auch davon haben wir sicher profitiert.

*Zwischenfrage: Was halten Sie selbst von solchen Rankings?*

Rankings haben zweifellos einen problematischen Aspekt. So objektiv, transparent und präzise die Kriterien auch sein mögen, es bleibt die Frage,

ob es überhaupt möglich ist, eine Universität als Ganzes zu messen. Anderseits sind Rankings eine der wenigen Möglichkeiten, unsere Leistung zu beurteilen. Und eine Beurteilung sind wir den Professoren und Studenten, aber auch den Steuerzahldern schuldig.

*Die Universität hat sich international einen guten Ruf in den Lebenswissenschaften erworben. Ging das auf Kosten der Geistes- und Sozialwissenschaften?*

Das würde ich nicht sagen. Zuerst eine methodische Bemerkung. Es ist im allgemeinen sehr schwierig, die Leistung philosophischer Fakultäten zu messen. Es werden eher Bücher – und weniger Artikel, wie in den Naturwissenschaften – publiziert; es gibt auch keine klar quantifizierbaren Forschungsresultate. Wir haben dennoch die ganze Philosophische Fakultät im Rahmen eines Evaluationsprozesses beurteilen lassen, den ich mitaufgebaut habe. Viele Institute weisen eine sehr hohe Qualität auf; sie liegen gewissermaßen im grünen Bereich. Daneben gab es auch einen Fall im roten Bereich. Den haben wir erkannt und die nötigen Massnahmen getroffen.

*Können Sie beziffern, wieviel die Reformen der letzten Jahre gekostet haben?*

Die expliziten Kosten der Bologna-Reform belaufen sich auf 24 Millionen Franken pro Jahr. Damit einher ging ein Programm, das ich dank dem Universitätsrat initiieren und realisieren konnte – das Programm zur Verbesserung der Betreuungsverhältnisse. Wir haben in diesem Zusammenhang über 100 neue Professuren geschaffen, wobei eine Professur, über den Daumen gepeilt, jährlich eine halbe Million kostet.

*Das ist viel Geld.*

Zweifellos. Nur: die Bologna-Reform kommt aus der angelsächsischen Welt, deren Universitäten über sehr gute Betreuungsverhältnisse verfügen. Hätten wir uns in dieser Hinsicht nicht verbessert, wäre dies zu Lasten der Qualität gegangen.

*A propos Qualität und Exzellenz: wäre es nicht geboten, aus einer guten eine Spitzenuniversität zu machen?*

Eine Spitzenuniversität sind wir bereits, jedenfalls auf zahlreichen Gebieten. Um in die Region von Harvard oder Oxford vorzustossen, brauchten wir aber das doppelte Budget.

*Man könnte auch einen umfassenden Numerus clausus einführen.*

Das dürfte sich in der Schweiz kaum realisieren lassen. Ich weiß auch nicht, ob das der richtige Weg wäre. Es ist ein Leichtes, aus einem ausgezeichneten Studenten einen ausgezeichneten Doktoranden zu machen. Doch es ist eine echte Herausforderung, aus einem guten Studenten einen ausgezeichneten Doktoranden zu machen.

*Warum sollen Universitäten ihre Studenten nicht aussuchen dürfen?*

Ich wäre dafür, dass jede Universität ihre Masterstudierenden selbst auswählen darf. Das bedeutet allgemeinen Zugang für das Bachelor-Studium, Auswahl für das Master-Studium. Jeder soll eine Chance haben, aber nicht alle müssen alle Chancen haben.

*Wäre diese Massnahme umsetzbar?*

Wir sind verpflichtet, allen Schweizer Bachelorabsolventen Zugang zum Masterstudium zu gewähren. Wenn wir dieses Recht dereinst auch allen europäischen Bachelorabsolventen einräumen müssten, hätten wir ein Kapazitätsproblem. Ich hoffe, dass diese Frage zugunsten der Entscheidungsautonomie der Universitäten gelöst wird.

*Die Anzahl der Studenten hat in den letzten Jahren und Jahrzehnten zugenommen. Dafür gibt es zwei mögliche Erklärungen. Entweder sind die Studenten intelligenter geworden, oder das Niveau der Universität hat sich nach unten angepasst.*

Das kann man so nicht sagen. *Tertium datur:* der Bildungswille vieler junger Menschen ist erwacht oder hat sich akzentuiert. Während früher mancher Jugendliche aus familiären oder finanziellen Gründen auf ein Studium verzichtete, kann heute jeder ein Studium absolvieren, der intellektuelle Neigungen hat und die schulischen Voraussetzungen erfüllt.

*Was halten Sie von den Klagen, die Bildungschancen seien ungerecht verteilt?*

Nicht viel. Wer studieren will, der kann auch studieren. Es bildet sich eine neue intellektuelle Elite heran, was ich sehr positiv finde. In der Schweiz haben wir zuweilen Mühe, diesen Begriff zu verwenden. Dennoch sollten wir uns zu ihm bekennen. Die Schweiz verfügt über eine der besten intellektuellen Eliten der Welt. Daneben gibt es andere Eliten, sportliche, kulturelle und so weiter. Kein Land hat so viele Nobelpreisträger pro Kopf wie wir. Ich halte nichts von falscher Bescheidenheit – wir sollten uns zu Höchstleistungen bekennen.

HANS WEDER,  
geboren 1946,  
Ordinarius für  
Neutestamentliche  
Wissenschaft, ist seit  
2000 und bis am 31.  
Juli 2008 Rektor der  
Universität Zürich.

Die Gründer der Universität Zürich waren von der Vision der Volksbildung beseelt. Wie bewältigt die Universität heute den Spagat zwischen kantonaler Hochschule mit Bildungsauftrag und Ausbildungsstätte in der globalisierten Wissensgesellschaft? Eine Zwischenbilanz.

## (2) Von der Schwierigkeit, ein Leuchtturm zu sein

Edith Seidl

Der Begriff «Exzellenz» ist an Universitäten im deutschsprachigen Raum relativ neu. Wie so vieles andere auch, wurde er aus dem Angelsächsischen importiert, wo sich vorab auch private Hochschulen mit dem werbewirksamen Prädikat *«center of excellence»* schmücken. Es stellt sich die Frage, welche Merkmale eine exzellente Universität auszeichnen – ist es ein beeindruckender Campus, sind es spektakuläre Forschungserfolge, vielbeachtete Publikationen, preisgekrönte Professoren, Internationalität, bedeutende finanzielle Zuwendungen, gesponserte Lehrstühle und Forschungsprojekte, glänzende Karrieren der Alumni oder die Anzahl der Spin-offs?

Wohl auch, doch ist das nicht genug. Der Weg zur Exzellenz führt vorab über die Mentalität, den *genius loci* eines Lehr- und Forschungs-ortes; im akademischen Biotop muss auf allen Ebenen der Wille zur Leistung, die wissenschaftliche Neugier, Vorurteilslosigkeit und Kooperation über fachliche und geographische Grenzen hinaus, Begeisterung für die wissenschaftliche Arbeit mit jungen Menschen und permanente Weiterbildung der Lehrer mit Vorbildfunktion den Ton angeben. Aufwendige Nebentätigkeiten wie Verwaltungsratspräsidenten und Mitwirken in

Parlamenten dürfen nicht dazu führen, dass die Studenten ihre Professoren praktisch nur vom Hörensagen kennen.

Exzellenz beginnt demnach mit einer rigorosen Selektion des Lehrkörpers, wobei die Habilitation der Professoren ein absolutes Muss darstellt. Auch versteckte Quotenregelungen haben darin keinen Platz; Fachkompetenz und Persönlichkeit sollen die bestimmenden Faktoren sein. Ferner muss die Universität die Freiheit haben, für Studenten Aufnahmeverfahren sowie quantitative und qualitative Zulassungsbeschränkungen und angemessene Studiengebühren festzulegen. Exzellenz sehe ich nicht als einen stabilen Zustand, sondern als Prozess, mithin als subtiles Zusammenspiel der Rahmenbedingungen, der zu erfüllenden Aufgaben und der darin agierenden Individuen in Interaktion mit der Gesellschaft.

Im schweizerischen Kontext werden die Begriffe «Exzellenz» und «Elite» mit grosser Zurückhaltung verwendet – sie sind beinahe tabuisiert; die helvetisch-demokratische Bravheit misstraut prinzipiell allem Herausragenden, der politische Wille verlangt Homogenisierung. Wieviel Exzellenz ist nun der Zürcher Universität zuträglich? Darf sie sich, anders gefragt, als Einrichtung des öffentlichen Rechts zur Elite-Schmiede trimmen? Gelingt ihr in einem internationalen und kompetitiven Forschungs- und Bildungsmarkt der Spagat zwischen ihrem Bildungsauftrag als kantonaler Hochschule einerseits und den Erfordernissen einer globalisierten Wissensgesellschaft andererseits?

Ein Streifzug durch die Geschichte der Universität Zürich offenbart eine Institution, die seit ihrer Geburtsstunde mit durchaus exzellenten Ereignissen aufwarten kann. Die Gründung reicht in die für den Kanton Zürich zukunftsweisende Ära der Regeneration und die am «Ustertag» 1830 beschlossene neue Verfassung zurück, die unter anderem zur Einführung der Gewalten teilung und Volkssouveränität, zur politischen Gleichstellung aller Kantonsbürger und zur Säkularisierung der Volksschule führte. Die durch Zusammenschluss einzelner höherer Schulen ins Leben gerufene *Universitas Turicensis* stellte ein europäisches Novum dar, war sie doch die erste universitäre Gründung eines auf demokratischer Verfassung ruhenden Staatswesens. Sie umfasste eine theologische, juristische, medizinische und philosophische Fakultät. Ganz Kinder ihrer Zeit, liessen sich die Gründerväter – allen voran Johann Caspar von Orelli – von der Vision der «Bildung des Volkes» leiten, die von einer gesamt-

schweizerischen Hochschule zürcherischer Provenienz ausgehen sollte. Letztere wurde dann nicht im Rahmen der Universität Zürich, sondern in dem im Jahre 1855 geschaffenen Eidgenössischen Polytechnikum – heute ETH – verwirklicht.

Vierunddreissig Jahre brauchte es, bis die erste Frau im deutschen Sprachraum, Nadesha Suslova, im Jahre 1867 an der Universität Zürich in Medizin promoviert wurde. 1901 entstand die Veterinärmedizinische Fakultät, als weltweit erste ihrer Art. Als Winston Churchill am 19. September 1946 in der Aula der Universität mit seiner Rede an die «Akademische Jugend der Welt» die mentale Aufarbeitung des faschistischen Traumas einläutete und dem kriegswunden Kontinent sein heute wieder hochaktuelles Vermächtnis «*Let Europe arise*» zurief, blickte die Welt gebannt nach Zürich.

Exzellenz dokumentieren auch die bisher zwölf an der Universität Zürich lehrenden Nobelpreisträger, wovon fünf in Physik, vier in Chemie, zwei in Medizin und einer in Literatur. Darunter finden sich weltberühmte Namen wie die Albert Einsteins, Theodor Mommsens und Wilhelm Conrad Röntgens. Der 1996 mit dem Nobelpreis für Medizin ausgezeichnete Rolf M. Zinkernagel forscht und lehrt bis heute in Zürich. Die 1992 vorgenommene Trennung der bis da als Einheit geführten rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät in zwei unabhängige Fakultäten löste Institutsgründungen mit vertieften Forschungsaktivitäten aus. Im Jahre 1994 lancierte die Universität Zürich das Reformprojekt «uni 2000» mit dem Ziel, die Strukturen den gestiegenen Anforderungen anzupassen.

Nur kurz sei hier das rasante quantitative Wachstum der grössten Schweizer Hochschule skizziert. Im ersten Studienjahr immatrikulierten sich 161 Studenten, betreut von gesamthaft 55 Lehrern. Im hundertsten Jahr ihrer Gründung – 1933 – war die Hörschaft auf 2'033 Studenten angewachsen, vierzig Jahre später frequentierten bereits 10'000 «Babyboomer» die Zürcher Universität. Mit der von deutschen Universitäten in den 1960er Jahren inspirierten Forderung des «Rechts auf Bildung» schwachte auch erstmals der Begriff der Massenuniversität in die Schweiz über. In den letzten fünfunddreissig Jahren hat sich die Zahl der Studenten mit rund 24'000 mehr als verdoppelt, der Forschungs-, Lehr- und Dienstleistungsbetrieb wird von 413 Professoren geführt, unterstützt von 2'370 Personen im wissenschaftlichen Mittelbau sowie 1'622 administrativen und technischen Mitarbeitern. Damit

ist die Universität Zürich für schweizerische Verhältnisse zum akademischen Grossbetrieb angewachsen. Lassen sich schnelles Wachstum und Grösse mit Exzellenz vereinbaren?

Im Jahr 1998 verabschiedete das Stimmvolk des Kantons Zürich das neue Universitätsgesetz, das der Hochschule eine eigene Rechtspersönlichkeit verleiht, sie mit einem Globalbudget versieht und ihr grösstmögliche Freiheiten in Forschung und Lehre garantieren soll. Als kantonale Einrichtung ist die Universität Zürich dem Interesse der Allgemeinheit verpflichtet. Dementsprechend breit sind die Immatrikulationsvoraussetzungen angelegt; die anschwellenden Studentenzahlen bedingen die Vergrösserung des Lehrkörpers und damit eine Herabsetzung der Eintrittsschwelle für Dozenten – die Spirale dreht sich. Damit einher geht die Steuerung sämtlicher strategischer Entscheide durch politische Gremien und die Reduktion der Kompetenzen der Universitätsleitung auf den operativen Betrieb von Forschung, Lehre und Dienstleistungen. Man erinnere sich der jüngsten Episode, als der Versuch gründlich

Exzellenz dokumentieren auch die bisher zwölf an der Universität Zürich tätigen Nobelpreisträger, wovon fünf in Physik, vier in Chemie, zwei in Medizin und einer in Literatur.

misslang, die Zürcher Universität (wieder) zum Hort der schweizerischen Spitzenmedizin zu machen – Egoismen und Kleinkariertheit wussten das effizient zu verhindern. Der Weltruf der Zürcher Herzchirurgie, Augenheilkunde und Psychiatrie ist Vergangenheit, der Glanz verblichen. Das Universitätsgesetz schreibt detaillierte Regelung der Aufgabenverteilung vor; so sind etwa Professoren verpflichtet, bei administrativen Aufgaben mitzuwirken. Solch bieder-provinzielle Disziplinierungen sind kein Lockstoff für international ausgerichtete Wissenschaftler.

Die Politik hat die Universität fest im Griff, nimmt Einfluss durch die Oberaufsicht des Kantonsrates und durch die allgemeine Aufsicht des Regierungsrates. Auch der Universitätsrat als oberstes Organ wird durch den Regierungsrat aus einem Kreis von Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft und Politik gewählt und ist somit «verpolitisirt». Immerhin darf die Universitätsleitung mit beratender Stimme an den Sitzungen des Universitätsrates teilnehmen. Indem die Universität solchermassen am finanzi-

ellen Tropf und am Gängelband des Staates hängt, wird das Freiheitsideal doch arg strapaziert und das Streben nach Exzellenz zum Spiessrutenlauf durch die politischen Instanzen. Unter diesen Prämissen ist die gebetsmühlenartig repetitive Feststellung, Wissen sei der wichtigste Exportartikel unseres rohstoffarmen Landes, nachgerade daran, zum Stammtisch-Spruch der «Bildungspolitiker» zu verkommen.

Das Leitbild der Universität Zürich illustriert das Bestreben, gleichermassen der Exzellenz und der Bildung des Volkes gerecht zu werden. Ihre Identität liegt in der *universitas*, gegeben durch Grösse und Interdisziplinarität, sowie in der Freiheit und Öffentlichkeit der Wissenschaft. Ziele und Aufgaben sind zum einen auf «*hohe Qualität*», «*höchste internationale Standards*», «*Forschung auf höchstem Niveau*» sowie auf «*wissenschaftliche Arbeit unbeeinflusst von externen Zwängen und ideologischen Einfussnahmen*» ausgerichtet, zum anderen wird wiederholt auf die Verantwortlichkeit gegenüber der Öffentlichkeit und deren Bedürfnissen hingewiesen. Die «*Chancengleichheit auf*

**Die staatlichen Fesseln sind zu lockern, die Rahmenbedingungen müssen das intellektuell-kreative Klima der akademischen Freiheit fördern, das die Guten und Besten aller Disziplinen anlockt.**

*allen Stufen*» wird zum Grundsatz erklärt und die Öffnung «*für alle Personen mit den erforderlichen Qualifikationen*» zum Prinzip erhoben. Sie möchte die Chancen des Standorts Zürich nutzen und zu dessen Entwicklung beitragen, «*bemüht*» sich um die Rekrutierung einer internationalen Dozentenschaft und um die Attraktivität für Studenten aus dem Ausland und «*fördert die nationale und internationale Zusammenarbeit in Forschung und Lehre*» – soweit das Selbstverständnis der Universität Zürich, datierend aus dem Jahre 2001.

EDITH SEIDL, geboren 1947, ist Professorin für Erwachsenenbildung und war bis vor kurzem in der Geschäftsleitung eines Schweizer Arbeitgeberverbandes verantwortlich für die Berufsbildung. Während neun Jahren hat sie als Vizepräsidentin des Schulrates der Zürcher Hochschule Winterthur die Entwicklung der grössten Schweizer Fachhochschule mitgestaltet.

Blicken wir über die Grenze. Die in Deutschland lancierte «Exzellenzinitiative» zur Förderung der universitären Forschung stellt für die Jahre 2006 bis 2011 1,9 Milliarden Euro zusätzliche Mittel für drei abgestufte Förderlinien bereit. Es sollen «*Leuchttürme der Wissenschaft in Deutschland entstehen, die auch international ausstrahlen*». Damit wurden unserem Nachbarland nun neun mit dem Exzellenz-Prädikat für «*Zukunftsprojekte zum projektbezogenen Ausbau der universitären Spitzenforschung*» ausgezeichnete Universitäten beschert. Das Gerangel um die staatlichen Lor-

beeren ist entschieden; nun darf man gespannt sein, wie sich die prämierten Zukunftskonzepte der Spitzenforschung im Langzeitversuch bewähren.

Und die Universität Zürich – darf sie nun elitärisch sein, oder darf sie nicht? Ginge es nur nach dem Willen der Politik, dürfte sie nicht. Sie wäre eine Volksbildungsanstalt für die dank herabgesetzten Anforderungen immer zahlreicher werdenden Maturanden, sie wäre also – man verzeihe mir den Ausdruck – ein akademischer Discountmarkt. Zahlreiche Wissenschafter, Vertreter aus Wirtschaft und hellhörige Zeitgenossen sind sich darin einig, dass das Streben nach Exzellenz nicht nur *nice-to-have*, sondern eine *conditio sine qua non* zur Bewältigung der an einen Wissenschaftsbetrieb des 21. Jahrhunderts gestellten Anforderungen ist. Die staatlichen Fesseln sind zu lockern, die Rahmenbedingungen müssen das intellektuell-kreative Klima der akademischen Freiheit fördern, das die Guten und Besten aller Disziplinen anlockt. Dank Innovationsgeist, Leistungsfreude und Fachkompetenz hat es der Wirtschaftsstandort Zürich zur Weltgeltung gebracht; nun ist es an der Zeit, auch für den Wissenschaftsbetrieb die mit einem Tabu behaftete «Exzellenz» zum Programm zu erklären, damit dereinst eine geistige Elite, herausgewachsen aus der Universität Zürich, unsere Gesellschaft vorwärts bringt. «*Think global, act local*» könnte das Rollenverständnis der Zürcher Universität sein. Das kommende Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich böte dazu die Chance.

Die Universität ist zwar unabhängiger als früher, doch scheint die neue Unabhängigkeit sie nicht von der Bürokratie befreit zu haben. Es wird fleissig evaluiert, kalkuliert und kommuniziert. Allein wozu? Der satirische Bericht eines Dozenten.

## (3) Diät macht fett

Virgilio Masciadri

Es war einmal ein Kanton, der hatte eine Universität und einen vom Volk gewählten Erziehungsdirektor. Dieser, ein studierter Dr.med., führte die Universität zusammen mit seiner Sekretärin und fällte alle wichtigen Entscheide selbst – und eine Menge anderer auch. Sein strenges Regiment war allgemein verschrien, und das Jammernde klang umso greller, als man ihm weder Fehlentscheide noch Skandale nachweisen konnte. Dass er ein gut funktionierendes Bildungswesen hinterliess, schrieb die Presse jedenfalls erst, als er zurücktrat.

Der Nachfolger des Erziehungsdirektors nannte sich lieber Bildungsdirektor und war auch sonst ein kluger Mann. Er hatte eine Zeitlang als Professor an einer Wirtschaftshochschule gewirkt, und weil gerade Rezession herrschte, so dass selbst die Absolventen seiner Seminare nicht ohne weiteres gutbezahlte Stellen in der Privatwirtschaft fanden, verfiel er auf den durchaus ansprechenden Gedanken, jungen Betriebsökonomen vermehrte den Zugang zu Staatsstellen zu öffnen. Zu diesem Zweck führte er das *New Public Management* ein. Auch eine staatliche Universität, dozierte er, solle nicht von der Politik an der kurzen Leine gehalten werden, sondern sich wie ein Unternehmen unabhängig auf dem Bildungsmarkt bewegen. Als die Sekretärin seines Vorgängers in Pension ging, suchte er für sie keine

Nachfolgerin, sondern erliess ein Gesetz, dessen erster Paragraph verkündete: «*Die Universität plant, regelt und führt ihre Angelegenheiten im Rahmen von Verfassung und Gesetz selbstständig.*»

Der Jubel war gross: nach einem Vierteljahrhundert unter der Knute des genannten Dr.med. hoffte die Hochschule, endlich bürokratischer Fesseln ledig zu sein und sich frei entwickeln zu können. Die wenigen Skeptiker fanden kein Gehör. Niemand mochte etwa fragen, was der Unterschied zwischen dem Regeln und dem Führen von Angelegenheiten sei. Doch vielleicht sollte man Gesetze nie wörtlich nehmen, und ein Universitätsgesetz am allerwenigsten.

Beginnen wir lieber mit dem Erfreulichen. Seit sie 1998 in die Selbständigkeit entlassen wurde, wächst die Universität kräftig. 2001 waren 21'316 Studenten eingeschrieben, 2006 bereits 23'910 – eine Zunahme von satten 12 Prozent. Die Zahlen finden sich in den Jahresberichten der Hochschule. Einst unansehnliche braune Büchlein, die kaum jemand zur Hand nehmen mochte, gleichen sie heute Geschäftsberichten eines Anlagefonds, grossformatig, schlank, bebildert, weisses Hochglanzpapier, blassfarbiger Text. Gelesen werden sie zwar deswegen nicht häufiger, doch hat die Universität in den letzten Jahren eigene Stäbe von Journalisten und Kommunikationsberatern aufgebaut, die ihr Bild in der Öffentlichkeit gestalten – und diese Leute wollen beschäftigt sein.

Immerhin erfährt man so, dass nicht nur die Studentenschaft wächst, sondern auch die Zahl jener, die sie umsorgen und die Angelegenheiten der Universität planen, regeln und führen. Im obengenannten Zeitraum vermehrten sich die Stellen der Universitätsadministration um rund 28 Prozent von 559 auf 716 und in den zentralen Diensten – der um das Rektorat gescharten Hauptverwaltung – gar von 200 auf 271, also um 36 Prozent. Auf administrativer Ebene hat sich damit das Betreuungsverhältnis deutlich verbessert. Kam 2001 ein Verwaltungsangestellter auf 38 Studenten, so ist es 2006 bereits einer auf 33. Wenn die Entwicklung so weitergeht, erreichen wir in etwa dreissig Jahren die Parität, dass jeder Student von einem eigenen Beamten beaufsichtigt wird. Mit unternehmerischer Führung hat das nichts zu tun. Jeder Firmenchef weiss, dass er mit weniger Aufwand mehr produzieren muss, wenn er der Konkurrenz standhalten will. Die Hochschuladministration indessen wächst doppelt, die Zentralverwaltung gar dreimal so schnell wie die Zahl ihrer Kunden, der Studenten.

Anders als man meinen möchte, lässt sich dies nicht darauf zurückführen, dass mit der Verselbständigung der Universität Dienste der Erziehungsdirektion auf die Hochschule überwälzt wurden. Meine Zahlenreihe beginnt erst drei Jahre nach dieser Umgliederung. Ebensowenig wurden die eigentlichen Träger des akademischen Lebens, die Professoren und Assistenten, von fachfremden Aufgaben entlastet. Im Gegenteil ist der administrative Aufwand auch für sie explodiert. Mit diesem sind die Lehrstuhlinhaber heute oft so sehr beschäftigt, dass kaum für die Lehre, geschweige denn für vertiefende Forschung Raum bleibt. Ein Professor brachte es jüngst scherhaft auf den Punkt: die Datenbank, wo alle ihre Forschungsprojekte eintragen, meinte er, sei der Ort, wo man erfahren könne, «*wozu der Kollege gerade nicht kommt*». Kommissionssitzungen, Reformprojekte, Vernehmlassungen, Evaluationen – das ist gegenwärtig das Hauptgeschäft jener, die eigentlich angestellt wären, unsere Jugend durch Unterweisung und Vorbild in die Wissenschaft einzuführen.

### Kommissionssitzungen, Reformprojekte, Vernehmlassungen, Evaluationen – das ist das Hauptgeschäft der Dozenten, die unsere Jugend in die Wissenschaft einführen sollten.

Über die Ursachen dieser Entwicklung gibt es eine aufschlussreiche Pressemitteilung der Universitätsleitung. Darin wird erläutert, welche Organe sie zum «*Aufbau von Governance-Qualität*» und zur «*Professionalisierung der Führungsfunktionen*» neu geschaffen hat: «*ein definiertes Zirkularverfahren*» etwa, das zum «*standardisierten Beschlussverfahren*» erhoben wurde. Also der gute alte Dienstweg als Mittel moderner Unternehmensführung! Für die Fakultäten, die Abteilungen der Universität, die traditionell von einem Dekan geleitet wurden, hat man nicht nur neue Stellen von «*Fakultätsmanagern*» eingerichtet, sondern auch die Zuständigkeiten der Prorektoren neu umschrieben, so dass nun jeder je einer vorsteht – wohlgeremt, ohne dass die Dekane abgeschafft wurden. Mit anderen Worten: die Führungsebenen wurden verdreifacht. Kein Wunder bezeichnen einzelne Mitarbeiter die Verhältnisse in den Prorektoraten als «*Kakanien*».

Am beunruhigendsten freilich bleibt der Abschnitt über die Folgen einer Evaluation der Hochschulleitung. Wie bei universitären Eva-

luationen üblich, bestätigte diese, dass die Führung auf dem richtigen Weg sei, und regte Verbesserungen mit Kostenfolge an. So schuf man einen Delegierten des Rektors für Kommunikation (einst war es Aufgabe des Rektors, die Universität nach aussen zu vertreten), eine Direktion Finanzen und Controlling, eine interne Revisionsstelle, sowie eine (mit Sekretariat ausgerüstete) ständige Arbeitsgruppe «*Strategische Agenda*». Allein im Jahr der Evaluation stieg die Zahl der Planstellen in der Zentralverwaltung um rund 10 Prozent.

Irgendein Mitarbeiter des Pressebüros hat sicher einen Artikel auf Lager, in dem er nachweist, wie sinnvoll, ja notwendig das alles war. Dennoch bereitet es wohl jedem aufmerksamen Leser Unbehagen, wie in dem zitierten Text das alte parkinsonsche Gesetz, dass Stabsstelle unablässig Stabsstelle gebiert, zu einem «*konsequenteren Aufbau von Führungskapazität*» hochgejubelt wird. Offenkundig hat die Unabhängigkeit die Universität nicht von der Bürokratie befreit. Was die Führung eines Privatunternehmens zum Erfolg verpflichtet, ist schliesslich, dass sie dem Kapitalgeber gegenüber geradestehen muss. Genau dies geschieht nicht, wenn Staatsbetriebe Unternehmen spielen; im Gegenteil wird der Eigentümer, der Bürger und Steuerzahler, ausge trickst.

Der Erziehungsdirektor von einst war an seiner Universität eine ständige, manchmal amüsante, manchmal bedrohliche Präsenz, unbeliebt gewiss, aber verantwortlich und behaftbar. Er hätte eine nächste Wahl ganz gut verlieren können. Von der heutigen Bildungsdirektorin ist im Hochschulalltag so gut wie nie die Rede. Kaum jemand weiss, was sie denkt. Und dennoch untersteht sie als einzige einer Kontrolle durch die Wähler. Das Schicksal der Universität hingegen wird in undurchschaubaren halböffentlichen Prozessen von Gremien mit wackliger demokratischer Legitimität bestimmt. Und in den Falten dieser verantwortungslosen Verantwortlichkeit wuchert – es ist ein Naturgesetz – die Bürokratie.

VIRGILIO  
MASCIADRI,  
geboren 1963, ist  
Schriftsteller und  
Privatdozent für  
Klassische Philologie an  
der Universität Zürich.  
Veröffentlichungen:  
«*Gespräche zu Fuss*»  
(1998, Gedichte),  
«*Schnitzeljagd in  
Monastero*» (2003,  
Kriminalroman),  
«*Roberts Luftschiff*»  
(Libretto 2007).



... Bilder müssen sauber und ordentlich sein. Ich kehre hier zweimal am Tag. Einmal in der Woche wird im Bild nass aufgewischt. Wenn es nötig ist, entferne ich die Spinnweben. Ich leere die Papierkörbe und mache die Aschenbecher sauber. Eigentlich bin ich hauptsächlich damit beschäftigt, überflüssig Angesammeltes aus dem Bildraum herauszuschaffen. Wenn ich nicht darauf achte, nimmt der Schmutz und die Unordnung überhand. Bilder werden so schnell schmutzig und unordentlich ...

Dem Fortschrittsglauben der liberalen Kräfte in den 1830er Jahren war nichts heilig – alles schien möglich. Aus diesem Geiste wurde 1833 die Universität Zürich geboren. Die Siege und Niederlagen in den Anfängen der Universität setzen sich bis in die Gegenwart fort.

## (4) Liberaler Kraftakt

Carlo Moos

Die Universität Zürich wurde am 29. April 1833 eröffnet. Sie entstand als liberaler Kraftakt, im Zuge eines umfassenden Erneuerungsprogramms der Regenerationsbewegung, als deren Krönung sie in der Optik ihrer wichtigsten Promotoren – des Erziehungsrats Johann Caspar von Orelli, des Obergerichtspräsidenten Friedrich Ludwig Keller und des Bürgermeisters Conrad Melchior Hirzel – gedacht war. Es waren die Jahre, in denen ein Umbau des gesamten Unterrichts- und Bildungswesens vorangebracht wurde, ein Umbau, der zu einer neuen Volksschule, zur Gründung der Kantonsschule sowie des Lehrerseminars Küsnacht und eben zum Entstehen der Universität führte. Als sichtbarer Ausdruck des im Gefolge der Pariser Julirevolution von 1830 allgemein in Gang gebrachten Neuanfangs wurde auch die Stadtbefestigung niedergeissen, wobei eine erste Phase grosser städtebaulicher Veränderungen durch Repräsentationsbauten, wie die (inzwischen «alte») Kantonsschule, das Kantonsspital oder das Pfrundhaus an der Leonhardstrasse, einsetzte – dies alles im Zeichen eines ausgeprägt liberalen Fortschrittsoptimismus, dem nichts heilig war und alles möglich schien.

Freilich wurde, was sich in der Folge rasch zeigen sollte, die Rechnung irgendwie ohne den Wirt gemacht, indem das «Volk» nicht wirklich mitspielte, dessen Erziehung im liberalen Sinne noch lange nicht so weit gediehen war, dass es sich als Träger und nicht als Opfer einer «von oben» durchgedrückten Modernisierung gesehen hätte. So blieben Reaktionen insbesondere der

ländlichen Bevölkerung, auf deren Alltagsprobleme ohnehin kaum Rücksicht genommen wurde, aber auch der konservativen Teile der städtischen Einwohnerschaft, nicht aus. Sie steigerten sich über verschiedene Etappen empor, bis es am 6. September 1839 mit dem «Züriputsch» zur Entladung kam (und der deutschen Sprache das neue Wort «Putsch» zur Verfügung gestellt wurde). Anlässlich dieses Ereignisses blieben nicht nur über ein Dutzend Tote auf dem Münsterhof liegen, sondern es fand vor allem ein einschneidender, wenngleich vorübergehender Machtwechsel statt. Das liberale Regime wurde durch die konservative Herrschaft der «Septembermänner» abgelöst, deren massgebender Kopf der Rechtsprofessor Johann Caspar Bluntschli war, nachdem schon der Anführer des Sturms auf die Stadt, Pfarrer Bernhard Hirzel, als Privatdozent für Orientalistik der Universität angehörte.

Gerade letzterer Umstand verweist darauf, dass die neue Universität in die Putschgeschichte in einer Weise verwickelt war, die ihr nicht sehr lieb sein konnte und die ihre Existenz vorübergehend an den Rand einer ernsthaften Gefährdung brachte. Nicht nur wurde selbst von radikaler Seite ihre Aufhebung verlangt, sondern es brach zudem die Zahl ihrer (noch ausschliesslich männlichen) Studenten massiv ein. Während sie in den ersten sechs Jahren ihres Daseins jeweils gegen 200 und mehr Immatrikulierte zählte, waren es im Wintersemester 1841/42, dem absoluten Tiefpunkt, weniger als 100.

Was war geschehen, dass es ausgerechnet die Universität besonders hart traf? Ohne es zu wollen, war sie zur Auslöserin des politischen Sturms geworden, der das liberale System wegsegte, dem sie ihre Gründung verdankte. Dies hing in einer Zeit noch weitverbreiteter pietistisch geprägter Volksfrömmigkeit nicht zufällig mit der Theologie zusammen, da bei der Neubesetzung der 1838 freigewordenen Professur für Dogmatik und Kirchengeschichte ein intellektueller Störenfried ersten Ranges berufen werden sollte, der ehemalige Tübinger Privatgelehrte David Friedrich Strauss, der einige Jahre zuvor (1835) mit seinem Werk «Das Leben Jesu, kritisch bearbeitet» an die Öffentlichkeit getreten und schlagartig berühmt geworden war. Freilich waren es weniger universitäre Gremien als die politischen Instanzen – der Erziehungsrat durch Stichentscheid seines Präsidenten, der Regierungsrat mit klarer Mehrheit –, die mit dieser Berufung eine zweite Reformation der mittlerweile etwas verknöcherten Landeskirche erzwingen wollten.

Die Theologische Fakultät scheint gespalten gewesen zu sein. Der Verfasser des ablehnenden Mehrheitsgutachtens, Prof. Alexander Schweizer, der als Vermittlungstheologe galt und gilt, machte immerhin den interessanten Vorschlag, den Hegel-Schüler Strauss nicht auf einen theologischen, sondern auf einen philosophischen Lehrstuhl zu berufen, was nicht nur ein eleganter Ausweg, sondern eine echte Bereicherung für die Zürcher Universität gewesen wäre. Aber da hatte sich die Affäre unter dem Motto «Strauss oder Christus» bereits verselbständigt, war zum Sturmlauf gegen den «Vogel Strauss» geworden und der Kontrolle seitens der Universität, des Erziehungsrats und der Regierung vollständig entglitten. Strauss wurde schliesslich durch Beschluss des Grossen Rates (des Kantonsparlaments) pensioniert, bevor er seine Stelle in Zürich antreten konnte, was indessen das ins Rollen gekommene Verhängnis nicht mehr aufzuhalten vermochte. Vielmehr wurde neben der Regierung auch der Grosse Rat vom «Septembersturm» weggeputzt.

Wegen zahlreicher Fehler des 1839er Putschregimes, aber auch wegen der sich radikalisierenden Entwicklungen auf der eidgenössischen Ebene kam es allerdings rasch dazu, dass die konservative Zwischenphase Zürichs schon 1842 infolge einer Pattsituation im Grossen Rat gleichsam provisorisch und dann 1844/45 definitiv vorbei war und der Kanton ab 1846 unter Jonas Furrer in ein jetzt vornehmlich gemässigtes liberales Fahrwasser zurückfand und darin auch blieb. Das wirkte sich im Rahmen der Gesamteidgenossenschaft insofern segensreich aus, als die Umwandlung des Staatenbundes in den Bundesstaat nach dem 1847 errungenen Sieg über den Sonderbund in fast typisch zürcherischer Kompromissbereitschaft ablief. Für die junge Universität zeitigte dies die positive Folge, dass ihre Existenz und insbesondere ihre Lehrfreiheit nicht mehr radikal in Frage gestellt wurden, nachdem 1843 nicht einmal ihr zehnjähriges Bestehen hatte gefeiert werden können. Bluntschli, der 1844 das Rektorat übernommen hatte, schied im April 1845 aus der Zürcher Regierung aus und verliess 1847 auch die Universität, um seine Professorenkarriere in Deutschland fortzusetzen.

Allerdings geriet die Universität auch später, trotz de materiellen Aufstiegs von Stadt und Kanton Zürich in den Jahrzehnten nach 1848, immer wieder in Schwierigkeiten. Der Weg von der «grossen» Kleinheit ihrer Anfänge zur heutigen Massenuniversität war kein einfacher; vielmehr war er gepflastert mit wiederholten Kon-

flikten, beispielsweise über Ausländerfragen, die sich – angesichts der massiven Präsenz deutscher Ordinarien neben schlecht oder nicht bezahlten Schweizer Extraordinarien und Privatdozenten – von Anfang an eingestellt hatten und die sich schon 1835 in der Ermordung eines deutschen Medizinstudenten durch nicht weniger als 49 Dolchstiche ein erstes Mal entluden. Andere Probleme ergaben sich aus der Konkurrenz zum 1855 eröffneten Polytechnikum, der heutigen ETH, die über Jahre hinweg einen Rückgang der Einschreibungen an der Universität bewirkte, oder wegen der stets präsenten Raumfragen, die dank der Eröffnung des neugebauten Kollegiengebäudes mit seinem markanten Turm 1914 nur vorübergehend gelöst werden konnten.

Weiter wäre beispielsweise das heikle Thema der Geschlechterverhältnisse zu bedenken, das sich erstmals in bezug auf das Frauenstudium stellte, als seit den mittleren 1860er Jahren die inzwischen legendär gewordenen Russinnen in der bis anhin reinen Männeruniversität zum Medizinstudium drängten. Dieselbe Problematik

Der Weg von der «grossen» Kleinheit ihrer Anfänge zur heutigen Massenuniversität war kein einfacher; vielmehr war er gepflastert mit wiederholten Konflikten.

wiederholte sich, als es um die Zulassung promovierter Frauen in die Berufspraxis oder zur universitären Lehre ging, so bei der ersten Schweizer Ärztin, der Gynäkologin Marie Heim-Vögtlin, die 1874 ihre Praxis nur nach Schwierigkeiten eröffnen konnte, oder bei Emilie Kempin-Spyri, die 1886 als erste Schweizer Juristin promoviert worden war und erst im zweiten Anlauf 1891 «ausnahmsweise» die *Venia legendi* als Privatdozentin erhielt. Viele Jahrzehnte später drangen Frauen schliesslich zu den Lehrstühlen vor, so in den frühen 1960er Jahren die Experimentalphysikerin Verena Meyer, die von 1982 bis 1984 an der Uni Zürich als schweizweit erste und bisher einzige Rektorin amtete, oder die 1976 berufene klinische Psychologin und spätere Prorektorin Inge Strauch. Wenn unter den Studenten und im Mittelbau die Geschlechterparität inzwischen erreicht ist, so gilt dies bei den Professorinnen noch lange nicht, obwohl sich in den letzten Jahren in dieser Hinsicht viel verändert hat. Im Historischen Seminar ist nach der Jahrtausendwende

binnen weniger Jahre immerhin ein Drittel der Professoren (5 von 15) weiblich.

Eine der ganz grossen und wohl emblematischen Schwierigkeiten war und bleibt, dass die Universität immer – nur nicht immer in der gleichen Intensität – in einem Spannungsfeld verschiedenster Interessen angesiedelt und entsprechend nicht zuletzt auch Pressionen seitens der «Politik» ausgesetzt ist. Selbst wenn es sich nicht mehr so krass zeigt wie im Kontext des «Strausenhandels», als die politischen Entscheide gänzlich andere waren als diejenigen der Universität gewesen wären, gilt dies trotz der seit rund einem Jahrzehnt bestehenden (Teil-) Autonomie der Universität in der Gegenwart weiter. Die «Bologna»-Reform, von der in den aktuellen Diskussionen wohl am meisten und am kontroversesten die Rede ist, war keine Wahl der europäischen und schon gar nicht der schweizerischen Universitäten, sondern eine 1999 in Bologna erfolgte Weichenstellung 29 europäischer Bildungs- und Unterrichtsminister, an der die Schweiz mit dem Staatssekretär für Bildung und Forschung,

Gedächtnis gerufen werden), so muss daran erinnert werden, dass es weiterhin auch hausgemachte zürcherische Konfliktpunkte in den Beziehungen zwischen Hochschule und Politik gibt. Ein solcher, der in den Fakultäten viel zu reden gab und noch geben wird, ist der vor einigen Jahren (2003) gefallene Entscheid des Kantonsrats, den Fakultäten das Recht zu entziehen, über Berufungslisten Beschlüsse zu fassen. Da hat die Politik massiv in ein Kerngeschäft der Fakultäten eingegriffen, mit letztlich unabsehbaren Folgen für die Zukunft, weil das Korrektiv, das die Fakultätsversammlungen bei Berufungsfragen darstellte haben, zukünftig wegfällt und diese an den Fakultäten vorbei aus den Berufungskommissionen direkt zur Universitätsleitung und in den Universitätsrat gelangen.

Auf der gleichen Linie eher unseliger und potentiell gefährlicher Eingriffe politischer Instanzen in universitäre Geschäfte und Entscheidungsprozesse liegen Vorstöße, die sich im Kantonsrat abzeichnen und die darauf abzielen, dem Senat, also der versammelten Professorenschaft der Universität (immerhin gegen 500 Personen), das Vorschlagsrecht für die Wahlen der Prorektoren und des Rektors wegzunehmen. Wohin es führt, wenn ein solches nicht besteht, war kürzlich an der ETH zu beobachten. Ob es nach dem ETH-Debakel gelingt, das Verhängnis einer der Universität von aussen aufgezwungenen Führung abzuwenden? Der Blick zurück auf ihre Gründungszeit, von der in diesem Aufsatz ausgegangen wurde, stimmt jedenfalls skeptisch. Politisch relevant sind leider, und dies gilt besonders in Krisen- oder Umbruchzeiten, allzu oft Augenblicksentscheide, denen gegenüber der Sachverständ der Professorenschaft nicht gefragt ist, weil man ihr rasch und gern Betriebsblindheit, Eigennutz und Realitätsverlust unterstellt – als ob durch Volkswahl bestimmte Parteienvertreter per se gegen all diese Übel gefeit wären und einzigt das höchste Wohl der Allgemeinheit im Auge hätten. Ein kurzer Streifzug durch die Geschichte der Universität und insbesondere durch ihre Anfänge könnte einen – wenn man nur wollte – eines Besseren belehren.

## Die Universitäten haben «Bologna» nicht gewollt; sie haben, als sie von der Politik dazu gezwungen wurden, das Bestmögliche aus der Neuerung zu machen versucht.

Charles Kleiber, beteiligt war. Man kann ohne zu übertreiben sagen, dass die Universitäten «Bologna» nicht gewollt haben; sie haben einfach, als sie von der Politik dazu gezwungen wurden, das Bestmögliche aus der Neuerung zu machen versucht, von der sich indessen noch lange nicht absehen lässt, wohin genau sie führen wird, weil die Umstellung etwa in Zürich erst vor kurzem in Gang gekommen ist. Das Historische Seminar ist, wie die ganze Philosophische Fakultät, vorerst in die Halbzeit der Einführung der Bachelor-Stufe gelangt. Wenn diese in weiteren drei Semestern vollständig aufgebaut sein wird, werden sich die vier Semester der Masterstudiengänge und zu guter Letzt noch das Doktoratsstudium anschliessen. Erst dann wird man feststellen können, ob sich die Übung wirklich gelohnt hat.

Wenn mit «Bologna» eine europäische Ebene angesprochen ist, von der Anpassungen erzwungen wurden und werden (dass die Bilateralität in dieser Beziehung schon längst verlassen worden ist, wenn sie je bestanden hat, könnte hier der EU-skeptischen Schweizerischen Volkspartei ins

CARLO MOOS,  
geboren 1944, ist  
ordentlicher Professor  
für Neuere Allgemeine  
und Schweizer  
Geschichte an der  
Universität Zürich und  
Leiter des Historischen  
Seminars.

Die Biologie ist zur Leitwissenschaft des 21. Jahrhunderts avanciert. Damit einher geht ein Wandel im Verständnis der universitären Disziplinen: Natur- und Geisteswissenschaften bilden in den Biowissenschaften keinen Gegensatz mehr. Ein Rückblick – und ein Ausblick ins Ungewisse.

## (5) Wenn sich die Grenzen verschieben

Hans-Jörg Rheinberger

Die Grenzen wissenschaftlicher Disziplinen und Forschungsfelder sind ständig im Fluss, und die Biowissenschaften insbesondere des 20. Jahrhunderts sind das lebendige Beispiel für Verschiebungen, die man im nachhinein als geradezu dramatisch bewerten muss. Die Biologie war aus dem 19. Jahrhundert als eine eigenständige, gegenüber Physik und Chemie relativ konsolidierte Formation hervorgegangen, in deren Zentrum immer noch Botanik und Zoologie standen. Doch hatte sich die Physiologie als Wissenschaft «*von den Erscheinungen des Lebens, die den Tieren und den Pflanzen gemein sind*», wie der französische Physiologe Claude Bernard es ausdrückte, seit der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts kräftig bemerkbar gemacht. Ihr fügte sich am Ende des Jahrhunderts die experimentelle Entwicklungsbiologie an, und das beginnende 20. Jahrhundert war gekennzeichnet vom kometenhaften Aufstieg eines Spätankömmlings im Verband biologischer Disziplinen: der Genetik. Physiologie, Entwicklungsbiologie und Genetik bildeten den Kern dessen, was man in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts als «Allgemeine Biologie» zu bezeichnen begann.

Im weiteren Verlauf des 20. Jahrhunderts sollte sich diese Landschaft noch einmal grundlegend verändern. Zunächst waren es zwei Zwitterwissenschaften, die das Terrain neu sondierten und die Grenzen zur Chemie und zur Physik zur Disposition stellten. Der eine Hybrid war die Biochemie, deren Aufstieg in den 1920er und

1930er Jahren eng mit einer neuen Form der Untersuchung biologischer Prozesse verbunden war: der Charakterisierung von Enzymen und anderen biologischen Wirkstoffen im Reagenzglas. Die Biochemie stellte sich dar als eine Biologie «*in vitro*». Die andere Zwitterwissenschaft war die Biophysik, deren Aufstieg etwas verschoben in die 1930er und 1940er Jahre fiel. Er ging einher mit der Entwicklung einer ganz neuen Generation von Forschungstechniken, mit denen man die Struktur biologischer Grossmoleküle untersuchen konnte. Beispiele für solche Techniken sind die Ultrazentrifugation, die Elektronenmikroskopie und die Röntgenstrukturanalyse.

Um die Mitte des 20. Jahrhunderts entstand schliesslich die Molekularbiologie, eine Amalgamierung biophysikalischer und biochemischer Techniken mit genetischen Fragestellungen. In der Molekularbiologie und ihrem Kern, der molekularen Genetik, wurden Physik, Chemie und Biologie in ganz neuer Form aufeinander bezogen. Genau aus dieser Konstellation entwickelte sich eine neue, bisher nicht dagewesene Vorstellung von der Besonderheit des Biologischen, von biologischer Spezifität, in deren Zentrum die Nukleinsäuren, insbesondere die DNA (Desoxyribonukleinsäure), standen und die auch in einem neuen Vokabular zum Ausdruck kam. Es kreiste um die Begriffe der genetischen Information und des genetischen Programms. Mit dem sogenannten molekularbiologischen Dogma – «DNA macht RNA, RNA macht Protein» – waren die Biowissenschaften insgesamt auf eine neue Grundlage gestellt. Sie führte in den späten 1950er Jahren in Amerika und in den 1960er Jahren in Europa auch an den Universitäten zu einer Reorganisation der Biowissenschaften, die sich an den molekularen Grundlagen zu orientieren begannen.

In den 1970er Jahren war es dann genau diese Molekularbiologie, welche die Gentechnologie in ihren mannigfaltigen Formen aus sich hervortrieb. Mit der Aussicht auf eine technologische Handhabung der molekularen Grundlagen des Lebens eröffneten sich für die Biowissenschaften neue Schnittstellen. Die Molekularbiologie war nicht länger ein esoterisches Unternehmen einer Gruppe reiner Grundlagenforscher, sondern wurde zu einem Feld, auf dem ökonomische und soziale Interessen sich mit den technologischen Entwicklungsaussichten dieser Wissenschaft in Medizin und Landwirtschaft zu verbinden begannen. Das Humangenomprojekt war der epistemische Ausdruck dieser neuen Konstellation, die Entwick-

lung der Biotechnologie-Industrie mit ihren eng geknüpften Beziehungen zur universitären Forschung ihr ökonomischer. Damit stellten sich aber auch neue soziale, kulturelle und ethische Fragen, die um die Anwendung der Gentechnik und Reproduktionsbiologie in der Humanmedizin und menschlichen Fortpflanzung wie auch in der Landwirtschaft, insbesondere in der Produktion von Nahrungsmitteln und nachwachsender Rohstoffe, kreisten. Hier berührten sie sich auch mit der Ökologie in ihrem Kampf gegen das Artensterben.

Dieses Bild wäre jedoch im wesentlichen unvollständig ohne die Erwähnung zweier weiterer Bereiche, die ebenfalls mit der facettenreichen Entwicklung der molekularen Biologie zusammenhängen. Da ist zum einen das Feld der molekularen Entwicklungsbiologie, die heute dabei ist, sich unter Verwendung des Methodenarsenals der Gentechnik und parallel dazu der Bioinformatik zu einer neuen Systembiologie auszubilden. Und da ist zum anderen der molekulare Zugriff auf die höheren Funktionen des Organischen, insbeson-

**Es gibt heute kaum mehr eine Fragestellung in den Lebenswissenschaften, die zu ihrer Lösung nicht Kompetenzen erforderte, die früher auf unterschiedliche Disziplinen verteilt waren.**

dere die Leistungen des menschlichen Gehirns. Die Debatten der letzten Jahre nicht nur um den Albtraum einer Klonierung von Menschen, sondern eben auch um seinen freien Willen und dessen mögliche Begrenzungen sind nur der sichtbarste Ausdruck einer Rekonfiguration, welche die gesamten Lebenswissenschaften ergriffen hat und diese als die Leitwissenschaften – technologisch wie auch auf das zukünftige Menschenbild bezogen – des 21. Jahrhunderts erscheinen lässt.

Es ist deshalb kein Zufall, dass ETH, Universität Zürich und Universität Basel einen Forschungsschwerpunkt in Systembiologie setzen (Projekt «SystemsX») oder die Humboldt-Universität zu Berlin im Vorfeld ihres zweihundertjährigen Bestehens sich vorgenommen hat, ein breitangelegtes «Institut für integrative Lebenswissenschaften» einzurichten. In ihm sollen die molekularen Lebenswissenschaften, die theoretisch orientierten biologischen Wissenschaften wie Systembiologie und Evolutionsbiologie, die Humanbiologie, aber auch Geistes- und Sozialwissenschaften, soweit sie lebenswissenschaftliche

Fragen berühren, in ein produktives Austauschverhältnis zueinander gesetzt werden. Es gibt heute kaum mehr eine relevante Fragestellung in den Lebenswissenschaften, die zu ihrer Lösung nicht Kompetenzen erforderte, die früher auf ganz unterschiedliche Disziplinen verteilt waren. Das gilt für Physik, Chemie und Biologie im Rahmen der molekularen Biowissenschaften schon seit einem halben Jahrhundert. Das gilt aber in zunehmendem Masse auch für die Sozialwissenschaften, insbesondere die Wissenschafts- und Technikforschung, wenn man etwa an die Probleme denkt, die eine genetisierte Medizin mit sich bringen wird. Und es gilt ebenfalls für die Geisteswissenschaften im engeren Sinne, insbesondere in der Form philosophischer und historischer Reflexion, die auch und gerade in Zukunft für ein verantwortbares Menschenbild mit von der Partie sein müssen. Sie alle sind weniger aufgefordert, bereits vorhandene Kompetenzen in ein wohldefiniertes Projekt einzubringen, als vielmehr auf einem wissenschaftlichen Arbeitsfeld von höchster Dynamik sich so miteinander in Verbindung zu setzen, dass ihre produktiven Kapazitäten wechselseitig fruchtbar werden können.

Soviel steht jedenfalls fest: die Wissenschaften des 21. Jahrhunderts werden nicht mehr von den Disziplinengrenzen eingefasst sein, die noch bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts hinein für die Wissenschaft verbindlich waren. Und so wie etwa in den Nanowissenschaften, den Informationswissenschaften oder den Lebenswissenschaften diese Grenzen ihre Bedeutung verlieren, so ist auch das Verhältnis von Grundlagenforschung und angewandter Forschung dabei, sich neu zu konfigurieren.

Für eines möchte ich jedoch bei aller Verschiebung in den epistemischen Konfigurationen des Wissens der Zukunft plädieren: die Universitäten sollen und müssen die Orte bleiben, an denen weiterhin jene Art von Forschung möglich ist, die ihre primäre Motivation aus dem Umgang mit ihren Gegenständen zieht. Ich plädiere also für einen Primat des *Erkenntnisinteresses* in der universitären Forschung. Denn es wird auch in Zukunft so sein, dass genuin neue Entwicklungen sich eben nicht von antizipierten Zielen her definieren lassen, sondern sich in Forschungstrajektorien ereignen, die in der Regel hochgradig nichtlinearen Charakter haben und sich einem taylorisierten Zeigregime entziehen. Sie müssen sich entfalten können im Namen einer Wissenschaft, die nach vorne offen ist.

HANS-JÖRG  
RHEINBERGER,  
geboren 1946 in Grabs,  
ist Direktor am Max-  
Planck-Institut für  
Wissenschaftsgeschichte  
in Berlin. Zu seinen  
jüngsten Veröf-  
fentlichungen gehören  
«Epistemologie des  
Konkreten» (Suhrkamp  
2006) und «Historische  
Epistemologie zur  
Einführung» (Junius  
2007).

# (6) Experiment Akademie

## *Die Universität zwischen Vielfalt und Verwässerung – ein Modell für die Zukunft.*

Ernst Mohr

Im Jahre 1300 wurde die «Universität» in Bologna und Paris zum Schutz reisender Intellektueller in einer fremdenfeindlichen Stadt erfunden. Heute finden wir sie praktisch in jedem Land, und es heisst, Kasachstan habe heute mehr Studenten als im Jahre 1900 die ganze Welt. Die Universität – eine Erfolgsgeschichte? Ja und nein. Ja – allerdings nur in der Vielfalt ihrer Ausprägungen. Nein – denn wir finden fast alles unter ihrem Namen.

Kaum jemanden scheint diese verwässernde Vielfalt zu stören. Nur der Marketingfachmann moniert den Crash eines Meta-Brands. Man «universität» eben trotz allem noch nicht, wie man «googelt». Sollten wir also vielleicht die Vielfalt der Universität beseitigen oder, falls dies nicht gelingt, wenigstens «Universität» als Begriff entsorgen? Weder das eine noch das andere. Verwandeln wir stattdessen die Vielfalt der Universität in ihre Stärke. Es braucht dazu nicht viel.

Mobilität ist nur dann ein Gewinn, wenn hier wie dort nicht dasselbe zu haben ist. Zwingen wir deshalb, erstens, jede unserer Universitäten, sich eigenverantwortlich ein eigenes Profil zu geben. Die Güte eines Hochschulraums – beispielsweise desjenigen der Schweiz – erhöht sich dann in dem Masse, in dem ihre Universitäten als gemeinsame Institution einem breiten Spektrum legitimer Bedürfnisse und Präferenzen durch Komplementarität statt Standardisierung dienlich werden.

Fällt dadurch der Qualitätsanspruch nicht der Kleinstaaten auf Universitätsebene zum Opfer? Nein, wenn wir, zweitens, von unseren Universitäten verlangen, für ihr selbstgewähltes Profil eine internationale Benchmark zu definieren, mit der ihre Leistungen mess- und international vergleichbar werden.

ERNST MOHR,  
geboren 1955, ist  
Professor für  
Volkswirtschaftslehre  
und Rektor der  
Universität St. Gallen  
(HSG).

Was ist aber jenseits dieser Komplementarität die gemeinsame Klammer der Universitäten? Hier wird gewöhnlich auf die besondere Denkführung und deren Weiterentwicklung aus eigener Kraft und intellektueller Souveränität verwiesen. Universitäre Leistung ist als solche an der strengen Disziplin des Denkens erkennbar. Das ist schön und gut, doch darf diese Klammer nicht zur Fessel werden. Denn die sich im Kanon unterschiedlicher Disziplinen auskristallisierende Denkdisziplin macht die Universität auch zur Akademie, wo Neues bloss nach altem Muster entsteht.

Welche Höchstleistungen von Kunst und Kreativem entstehen heute noch aus den Akademien der Künste, diesen Gründungen des 19. Jahrhunderts? Sind nicht die urbanen Räume von New York und Berlin die wahren Kunstakademien von heute, in denen Neues entsteht, und haben die alten nicht definitiv an Bedeutung verloren? Wie sieht die wissenschaftliche Akademie als Kern der Universität in Zukunft aus?

Heute drückt sich die Akademie in jenem Standardprozess aus, mit dem die Qualität der Forschung gewogen wird, dem sogenannten «peer reviewed» Publikationsprozess: geadelt wird, wessen Arbeit von denjenigen für gut befunden wird, die schon früher auf diese Weise geadelt worden sind. Konservatismus ist die Konsequenz. Wird die Universität so zum Buchhalter des Fortschritts?

Diese Gefahr besteht durchaus. Allerdings gibt es zu diesem Standardprozess kaum eine Alternative. Deshalb braucht er Ergänzung durch ein ganzes Portfolio unterschiedlicher, ebensolcher Prozesse. Dem Aufbau dieses Portfolios muss unsere ganze Kraft gelten, nicht der ewigen Verfeinerung des Standardprozesses. Es darf mit neuen Wiegemethoden für gute Forschung experimentiert, geirrt und gelernt werden. Die Güte eines Hochschulraums hängt entscheidend auch von der Systematik ab, mit der sich die Universität durch die Weiterentwicklung dieses Portfolios als Akademie erneuert.

Die Qualität der Universität als Institution wird an der systematisch-komplementären Vielfalt ihrer Ausprägungen sichtbar sein, die Qualität der Universität als Akademie an der systematisch-komplementären Vielfalt der Beurteilung ihrer Forschung.

Eine sich wandelnde Gesellschaft braucht Experimente im Spannungsfeld von Wissensvermittlung, Persönlichkeitsbildung und Forschung. Wenn es, wie 1833 in Zürich, zu Neugründungen kommt, regeneriert das ganze Hochschulwesen.

## (7) Regeneration durch Wettbewerb

Robert Nef

In den späten 1960er Jahren gab es an den Universitäten zwei Themen, die für Unruhe und Aufruhr sorgten. In den USA war es in erster Linie die Anti-Kriegsbewegung mit ihrer Kritik am Vietnamkrieg, und diesseits des Atlantiks rebellierten die Studenten gegen alle Formen der etablierten Autorität. Sie forderten Emanzipation, Partizipation und radikale Hochschulreform als Voraussetzung einer antiautoritären Gesellschaft. An Demonstrationszügen und sogenannten Sit-ins und Teach-ins wurde entweder «*Ho-Ho-Ho-Chi-Minh*» oder «*Ho-Ho-Hochschulreform*» skandiert, und auch wenn es nicht zum eigentlichen gesellschaftlichen Umsturz kam, sind damals vor allem im Universitätsbereich tiefgreifende Veränderungen in die Wege geleitet worden.

Der Reformprozess erstreckte sich über mehrere Jahrzehnte. Dass er eher kontinuierlich verlief und keine eigentliche Revolution ausbrach, hängt wohl vor allem mit zwei Tatsachen zusammen. Einmal sind die staatlichen Universitäten trotz hoher organisatorischer Autonomie doch finanziell und strukturell ziemlich eng mit den tonangebenden Kräften des politischen Systems verknüpft; sie eignen sich daher nur sehr bedingt als Brandherd der Revolution. Zudem vollzieht

sich im Universitätsbereich der Generationenwechsel vom Studenten über den sogenannten Mittelbau zum Lehrkörper relativ rasch. Der Rollenwechsel vom rebellierenden Lernenden zum angegriffenen Lehrenden, vom aggressiven Anti-Establishment zur defensiven, aber mit Selektionskompetenz versehenen Autoritätsperson, erfolgt innerhalb weniger Jahre. Heute klagen die Professoren, die selbst in den Protestjahren aktiv waren, gelegentlich über eine allzu adaptierte und unkritische Generation von Studenten.

Kommt es wieder zu einer Phase, in der protestierende Universitätsangehörige aller Stufen eine neue Welle der Reformitis einleiten? Hatten die 68er Antiautoritären mit ihrer Forderung nach einer permanenten Revolution im Bildungsbereich doch recht? Die etablierten Strukturen der koordinierten staatlichen Massenuniversitäten sprechen eher gegen eine solche Entwicklung. Der allgemeine Trend geht eher in Richtung «*more of the same*», und der Kampf um Autonomie und neue Formen tritt gegenüber dem Kampf um genügenden und möglichst wachsenden Zufluss öffentlicher Mittel in den Hintergrund. Das europäische Hochschulsystem ist bürokratisch und fiskalisch stabilisiert. Der rasante technologische, ökonomische und zivilisatorische Wandel wird allerdings früher oder später einen neuen Veränderungsdruck auslösen, der vielleicht noch intensiver sein wird als die seinerzeit skandierten Rufe nach «Ho-Ho-Hochschulreform».

Die Entwicklungen im Universitätswesen unterscheiden sich nicht von allgemeinen historischen Entwicklungsphasen. In der Entstehungsgeschichte der Schweizerischen Eidgenossenschaft folgte auf den Zusammenbruch und Umsturz von 1798 zunächst eine Phase der Stabilisierung (Mediationsverfassung), und zwischen 1815 und 1830 eine Phase der Restauration, in der die Nostalgie nach dem vorrevolutionären Zustand vorherrschte. Doch diese mündete dann in die sogenannte Regenerationszeit (1830–1847). Sie ist möglicherweise eine der kreativsten Phasen, von deren Erfahrungen unser Land noch heute zehrt.

Es gab damals eine Vielzahl konkurrierender Experimente. Auch die Gründung der Universität Zürich fällt in jene Zeit. Die Kantone hatten eine grosse Eigenständigkeit und wetteiferten miteinander um fortschrittliche Strukturen und Institutionen. Die Eliten der Schweiz studierten auch die Modelle anderer Staaten und bauten, mit der Unterstützung von Asylanten und Immigranten aus den autokratisch regierten Nachbarländern, weltweit wichtige Kommunikationsnetze auf.

Lassen sich aufgrund des Rückblicks auf die Gründungszeit der Universität Zürich, die sogenannte Regenerationszeit, auch Denkanstösse für die Zukunft ableiten? Die Grundbedingungen für möglichst viele divergierende Experimente mit neuen Formen und Modellen, für ein Lernen durch Versuch und Irrtum in kleinen autonomen Einheiten, sind in der Startphase des «Bologna-Modells» nicht günstig. Die Zeichen stehen eher auf Zentralisierung und Harmonisierung, wenn nicht gar Vereinheitlichung, und auf ein sorgfältiges Sammeln und Auswerten von Erfahrungen durch einen organisierten Informationsfluss. Immerhin hat «Bologna» die Autonomie der einzelnen Universitäten nicht einfach ausgelöscht. Es gibt auch im Rahmen der vereinbarten und verordneten Regeln noch erhebliche Spielräume, die man im eigenen Interesse möglichst ausschöpfen sollte, um im Wettbewerb um die besten Studenten und die besten Professoren an der Spitze zu sein.

Die Primitivform des Wettbewerbs ist das Ranking, bei dem nach festgelegten Kriterien eine Rangliste erstellt wird. Einer ist der beste, und derjenige, der den Vergleichsmassstab verbindlich festlegt, beansprucht eine Art Definitionsmacht für jene Exzellenz, die alle anstreben, die aber niemand abschliessend bewerten kann. Aus diesem Grund weigern sich viele der meist privaten amerikanischen Spitzuniversitäten, sich rangieren zu lassen, und alle, die gegenüber den verschiedenen Ranglisten ihre Zweifel anmelden, haben recht. Rankings sind nicht ohne jede Aussagekraft, aber sie sind mit Vorsicht zu interpretieren, und es braucht auch einen Wettbewerb zwischen den Institutionen, die sie durchführen und publizieren. Wenn das Ranking von denselben bildungsbürokratischen Instanzen inszeniert und durchgeführt wird, die auch für das Gesamtsystem zuständig sind, dann läuft es Gefahr, nur das zu beweisen, was bewiesen werden soll.

Der umfassende Wettbewerb ist aber seinem Wesen nach komplexer. Er ist non-zentral und anti-hierarchisch, weil er als Entdeckungsverfahren auch eine Konkurrenz der Messkriterien eröffnet und damit zu immer wieder neuen komplexen Strukturen und Verfahren führt, die ihrem Wesen nach nicht prognostizierbar und planbar sind. Die Hochschule steht als Ort der Lehre und Forschung im Spannungsfeld verschiedenster Nachfragen, die in einem Umfeld unvollkommener Information auf ein Angebot des Lehrkörpers und der Bildungsbürokratie stossen, das seinerseits auch nicht für immer und für alle

abschliessend definiert werden kann. Aristoteles hat die Erziehungsaufgabe als einen Kompromiss zwischen dem jeweils Möglichen und dem Passenden charakterisiert, und auf ihn geht auch die aus liberaler Sicht verfehlte Auffassung zurück, nur der Staat könne wissen, was jeweils «möglich» und «passend» sei.

Zugegeben: Studenten und ihre mitfinanzierenden Eltern haben zum Teil widersprüchliche und auch von mangelnder Einsicht und Übersicht geprägte Vorstellungen über das ideale Studium. Damit unterscheiden sie sich nicht von Kunden anderer komplexer Güter. Zudem sind sie nicht die einzigen Nachfrager im Bildungswesen; denn am Ende des Studiums steht der Einstieg in die Arbeitswelt mit ihren sich stets wandelnden Bedürfnissen. Die Vorstellung, ein gesamtschweizerisch oder gar gesamteuropäisch vereinheitlichtes Hochschulwesen könnte in dieser schwierigen Sandwichsituation durch gesetzliche und bildungsplanerische Vorgaben jenes einem «öffentlichen Interesse» entsprechende Angebot abschliessend – oder auch nur auf Zeit – allge-

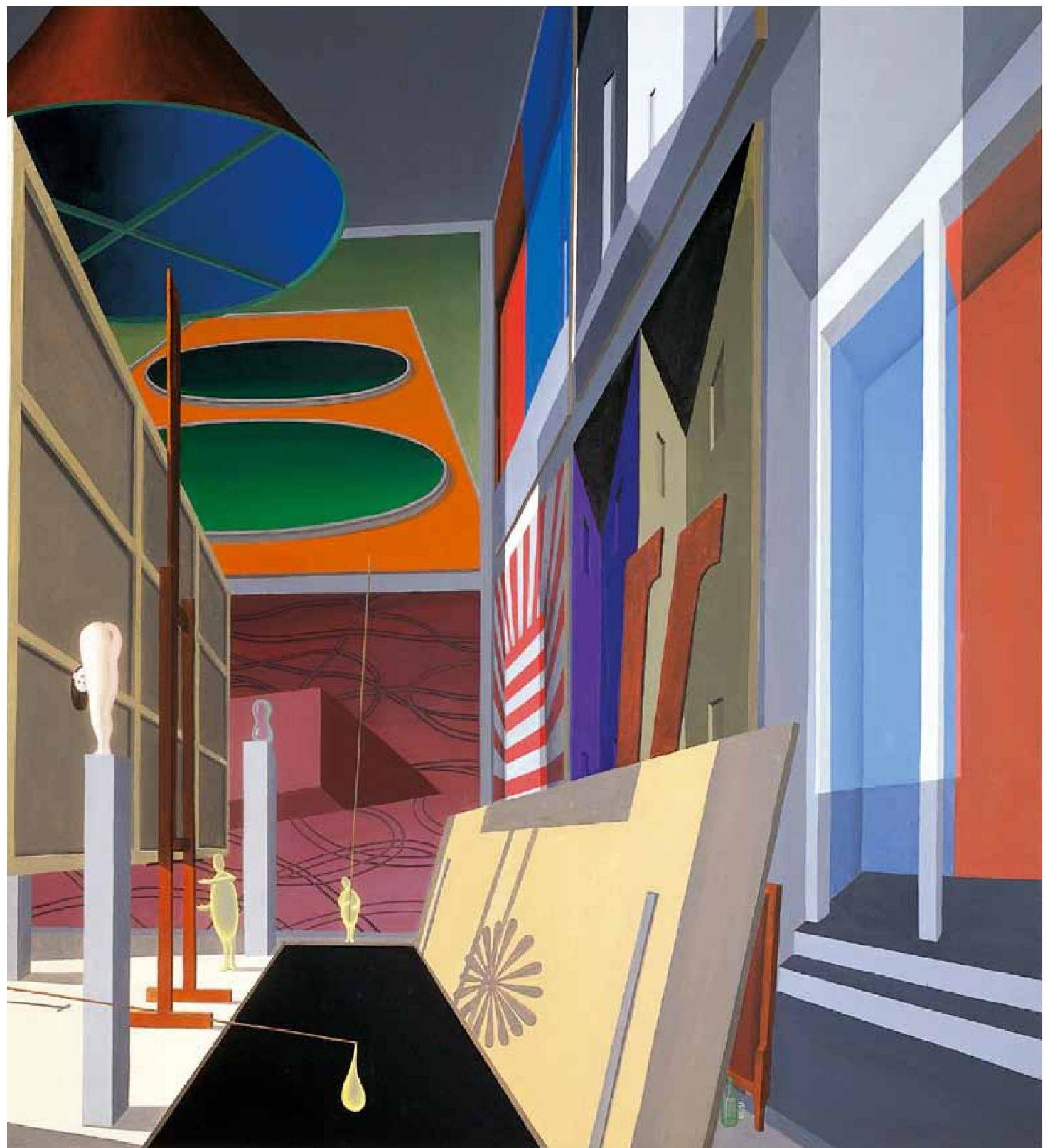
Akademische Freiheit entsteht und überlebt wie jede Freiheit nur, wenn es konkurrierende Angebote und Nachfragen gibt.

meinverbindlich und einheitlich für alle «passend» definieren, ist vom Glauben an die Allmacht des Staates und die Allgemeingültigkeit des jeweils neuesten Stands der Sozialforschung geprägt.

Jene Exzellenz, die sich aus einer optimalen Kombination des Möglichen und Passenden ergibt, entsteht nur, wenn die vermittelnde Institution die Autonomie hat, Studenten und Lehrkörper nach eigenen Kriterien (die im Wettbewerb mit den Kriterien anderer stehen) am Eingang zu selektionieren und am Ausgang zu qualifizieren. Die bestehenden Staatsuniversitäten würden von der Neugründung einer privaten Universität, die nicht an dieselben Zwangsvorgaben gebunden wäre, entscheidend profitieren. Akademische Freiheit entsteht und überlebt wie jede Freiheit nur, wenn es konkurrierende Angebote und Nachfragen gibt. Ohne diesen Wettbewerb wird die Regeneration unweigerlich zur Degeneration.



... Darum bin ich immer beschäftigt. Neben der Überwachung des Lichtes, der konstanten Ausleuchtung des Bildes, kontrolliere ich auch die Heizung. Eine ausgeglichene Raumtemperatur im Bild ist wichtig. Ich lüfte auch jeden Tag den



Bildraum. Etwas Durchzug schadet nicht. Ich hasse stickige Bildräume. Lüften, Aufräumen, Heizen, Saubermachen, das sind so meine täglichen Aufgaben. Nennen Sie mich ruhig einen Hausmeister. Ich bin der Hausmeister des Bildraumes ...

Der moderne Student versteht sich als Unternehmer seiner selbst. Wer seine Entscheidungen reinem Nutzenkalkül unterwirft, riskiert jedoch, eben diesen Nutzen zu verfehlten. Ein Gedankenaustausch über das heutige Studentendasein und die Universität als Nische des Andersseins.

## (8) Optimiere dich!

René Scheu in E-Mail-Korrespondenz mit Ulrich Bröckling

*Das heutige Studentendasein hat nur mehr wenig gemein mit dem literarisch überlieferten Bild des frech-fröhlichen Studenten von einst. Gefragt sind nicht nur zahlreiche fachliche und technische Kompetenzen, sondern zunehmend auch soziale Qualitäten, sogenannte Soft Skills. Wie hat im Jahre 2008 ein Lebenslauf auszusehen, der dem Uniabgänger optimale Berufschancen bietet?*

Wie ein «perfekter Lebenslauf» auszusehen hat, das erfahren Sie am besten aus einem der unzähligen Bewerbungsratgeber, wie sie in jeder Bahnhofsbuchhandlung als Stapelware aufliegen. Ein Lebenslauf ist ein genormter Werbetext, mit dem Sie Ihre Lebensgeschichte so erzählen, dass Sie potentielle Arbeitgeber auf sich neugierig machen. Mit dem, wie Ihr Leben tatsächlich verlaufen ist und verläuft, mit dem, was Sie geprägt hat und wovon Sie träumen, hat das nur mittelbar zu tun. Es wäre ein spannendes Thema für eine Seminararbeit, einmal im Detail zu untersuchen, welche Normen solche Ratgeber für einen «perfekten Lebenslauf» aufstellen. Sie sagen viel darüber aus, was heute von den einzelnen erwartet wird.

*Was wird denn erwartet?*

Ein zügiges Studium, hervorragende Prüfungen, viele Praktika, zahlreiche Auslandaufenthalte,

breite Fremdsprachenkenntnisse, gesellschaftliches Engagement, ein weit verzweigtes Netzwerk. Das Problem ist bloss: niemand kann das alles leisten, und schon gar nicht zur gleichen Zeit. Also verlegt man sich notgedrungen eher auf dieses oder jenes und lässt anderes schleifen. Das führt aber zu einem permanenten Kampf gegen ein Gefühl des Ungenügens, weil man ja zweifellos gerade Wichtiges vernachlässigt. Aus dieser Falle gibt es keinen Ausweg, weil letztlich niemand vorab präzise sagen kann, welcher Abschluss, welche Kompetenz, welche Erfahrung den Ausschlag gibt, wenn es darum geht, wer einen Job bekommt.

*Ob eine Entscheidung richtig war oder nicht, zeigt sich am Markt. Wenn man hat, was andere nicht haben, ist man im Vorteil und die Berufschancen steigen – ansonsten muss man sich eben zusätzliche Kompetenzen aneignen.*

In der Tat. Einen «perfekten Lebenslauf», der einem die Sorge nimmt, zu wenig oder das Falsche zu tun, kann es schon deshalb nicht geben, weil man auf dem Arbeitsmarkt miteinander konkurriert. Gäbe es die Idealbiographie, würden sich alle an diesem Ideal orientieren, und der Wettbewerb fiele weg. Das Paradox jeden Erfolgsrezepts: es funktioniert nur, wenn es kein Rezept ist und sich eben nicht alle danach richten.

*Nicht zu wissen und nicht wissen zu können, welches die richtige Entscheidung ist, hat auch etwas Befreiendes.*

Zugegeben: wenn ohnehin niemand sagen kann, was genau das Richtige ist, dann kann man auch nichts wirklich falsch machen. In diesem Sinne rate ich Studenten zu mehr Gelassenheit. Diejenigen, die etwas gern machen, werden es auch gut machen. Und wenn sie das, was sie gern machen, gut machen, werden andere das auch merken. Fatal ist es jedenfalls, bei jeder Lektüre, bei jedem Seminar, bei jeder Beteiligung an einer Arbeitsgruppe schon vorab zu überlegen, ob und was es später einmal nützen könnte. Die Universität ist immer noch ein Ort, wo man sich mit Fragen beschäftigen kann, die einen interessieren und mit denen man sich ausschliesslich deshalb beschäftigt, weil sie einen interessieren, ein Ort, an dem man seinen intellektuellen Leidenschaften nachgehen kann, ohne damit gleich einen ökonomischen Nutzen zu verfolgen. Diese Nischen, in denen der Verwertungsdruck noch nicht alles kommandiert, gilt es zu verteidigen.

*Der Student begreift sich heute zunehmend als Unternehmer. Indem er eine Universität besucht, investiert er in sein eigenes Humankapital. Wenn die Pflege und Verbesserung des eigenen Humankapitals zum obersten Gebot avanciert, wird das Leben vielleicht anstrengender, aber auch interessanter und produktiver. Wie sehen Sie die Figur des unternehmerischen Studenten?*

Der Ruf nach dem unternehmerischen Selbst erzeugt einen fatalen Sog. Ein unternehmerischer Student oder eine unternehmerische Studentin ist man ja nicht, man soll es werden. Dazu braucht es fortwährende Selbstoptimierung und permanenten Leistungsvergleich. Damit wird man niemals fertig. Unternehmerisch ist man nie genug. Unternehmerisch handeln heißt handeln im Wettbewerb. Man muss also nicht nur gut sein, sondern besser als die anderen. Es herrscht das Diktat des Komparativs. Sich als Humankapitalist in eigener Sache zu begreifen, verlangt gleichermaßen ein technisch-kalkulierendes wie ein rückhaltlos verausgabendes Verhältnis zu sich selbst. Man wird zum Buchhalter des eigenen Lebens und zugleich zum Motivationsgenie, das sich ständig zu neuen Höchstleistungen antreibt. Man kann sich zweifellos selbst so sehen und so mit sich umgehen, und man kommt kaum umhin, es im Alltag immer wieder zu tun, aber ob man dabei noch eine freundschaftliche Beziehung zu sich selbst erhalten kann, das erscheint mir doch fraglich. Krankheit, Behinderung, Alter, Kinder, für die man zu sorgen hat – all das sind dann nur Störungen, Investitionshemmer.

*Sie zitieren in Ihrem Buch «Das unternehmerische Selbst» den neuen studentischen Imperativ der beiden Pädagogen Jan Masschelein und Maarten Simons: «Unproduktivität ist das Unvermögen, sich seines menschlichen Kapitals ohne Leitung eines anderen zu bedienen.» Was soll daran schlecht sein, wenn man sich darum bemüht, seine Produktivität zu erhöhen? Sein Potential auszuschöpfen – das ist doch letztlich ein humanistisches Ideal.*

Ich weiß nicht, ob diese Verbindung von Autonomie und Selbstoptimierung ein humanistisches Ideal ist; in jedem Fall ist sie ein liberales Ideal. Vorausgesetzt ist in dem Imperativ der Produktivität die Vorstellung des Individuums als Eigentümers seiner selbst. Das unternehmerische Selbst muss sich aufspalten einerseits in ein Bündel von Vermögen und andererseits in eine Ich-Instanz, die diese Vermögen gewinnbringend vermarktet. Bei dieser Selbstverdopplung fällt alles, was ein konkretes Individuum

ausmacht, auf die Seite der zu investierenden und zu akkumulierenden Kapitalien, während das Ich zu einem vollkommen abstrakten, von Körperlichkeit, Geschlecht, Biographie und gesellschaftlicher Einbettung losgelösten Zurechnungspunkt individueller Wahlhandlungen zusammenschrumpft. Die Freiheit, über sich selbst bestimmen zu können, hat ihren Preis.

*Für den klassischen Lohnarbeiter waren Arbeits- und Privatleben strikte getrennt. Für den Unternehmer-Studenten hingegen verschwimmen die beiden Bereiche zunehmend – das bietet Chancen und Risiken.*

Studenten waren ja immer schon freigestellt von den Zwängen der Stechuhr, der Fabrikdisziplin, vom Druck des Akkordzwangs; sie mussten sich immer schon selbst motivieren, ihre Leistungen eigenverantwortlich erbringen, sie haben immer schon in Projekten gearbeitet – auch wenn man das früher noch nicht so nannte. Arbeit

*Es herrscht das Diktat des Komparativs. Sich als Humankapitalist in eigener Sache zu begreifen, verlangt gleichermaßen ein technisch-kalkulierendes wie ein rückhaltlos verausgabendes Verhältnis zu sich selbst.*

und Freizeit gingen für sie immer schon ineinander über. Sie sind, wie die Künstler und andere Freelancer, daher in gewisser Hinsicht die gesellschaftliche Avantgarde der neuen Arbeitswelt. Dazu gehört auch, dass Studenten in der Regel mit vergleichsweise wenig Geld auskommen, dass sie ihren Alltag zwischen Universität, Nebenjobs und Praktika ausbalancieren müssen. Grundsätzlich bedeutet das Verschwimmen von Arbeit und Freizeit vor allem, dass die Arbeit in die Freizeit hineinwuchert. Man steht nicht länger unter dem Regime der Stechuhr, aber man hat auch keinen Feierabend mehr: immer liegt da noch etwas, das darauf wartet, getan zu werden. Und immer nagt das schlechte Gewissen, weil man ahnt, noch nicht genug getan zu haben.

*Der Student investiert nach wie vor in erster Linie in Wissen. Wenn nun das bestehende Wissen immer schneller veraltet und das neue immer schneller wächst, wie kann er sich am besten in der sich wandelnden Arbeitswelt behaupten?*

Die gängige Antwort darauf lautet: Man muss vor allem das Lernen lernen, darf sich nicht auf Vertrautes, auf Routinen und scheinbar sichere Wissensbestände verlassen, sondern muss neugierig bleiben, flexibel sein, ein Gespür entwickeln für Trends, bereit sein, sich auf Unbekanntes einzulassen. Stichwort «lebenslanges Lernen» – böse Zungen sprechen von «lebenslänglichem Lernen», aber anders als der zu lebenslänglicher Haft Verurteilte, der ja in der Regel nach 15 oder 20 Jahren wieder entlassen wird, endet das lebenslange Lernen erst mit dem Tod. Lebenslang lernen zu können, ist eine schöne Sache; lebenslang lernen zu müssen, sich niemals ausruhen zu dürfen, das ist aber auch eine Zumutung.

*Glauben Sie, dass in zehn Jahren die periodische Selbstkontrolle beruflicher und sozialer Kompetenzen (Elternsein, Freundsein etc.) durch Evaluationsysteme der Normalfall sein wird?*

Wir erleben ja im Moment gerade an den Universitäten diesen Boom von Rankings, Evaluationen, Monitoring-Systemen. Paradoxerweise geht die

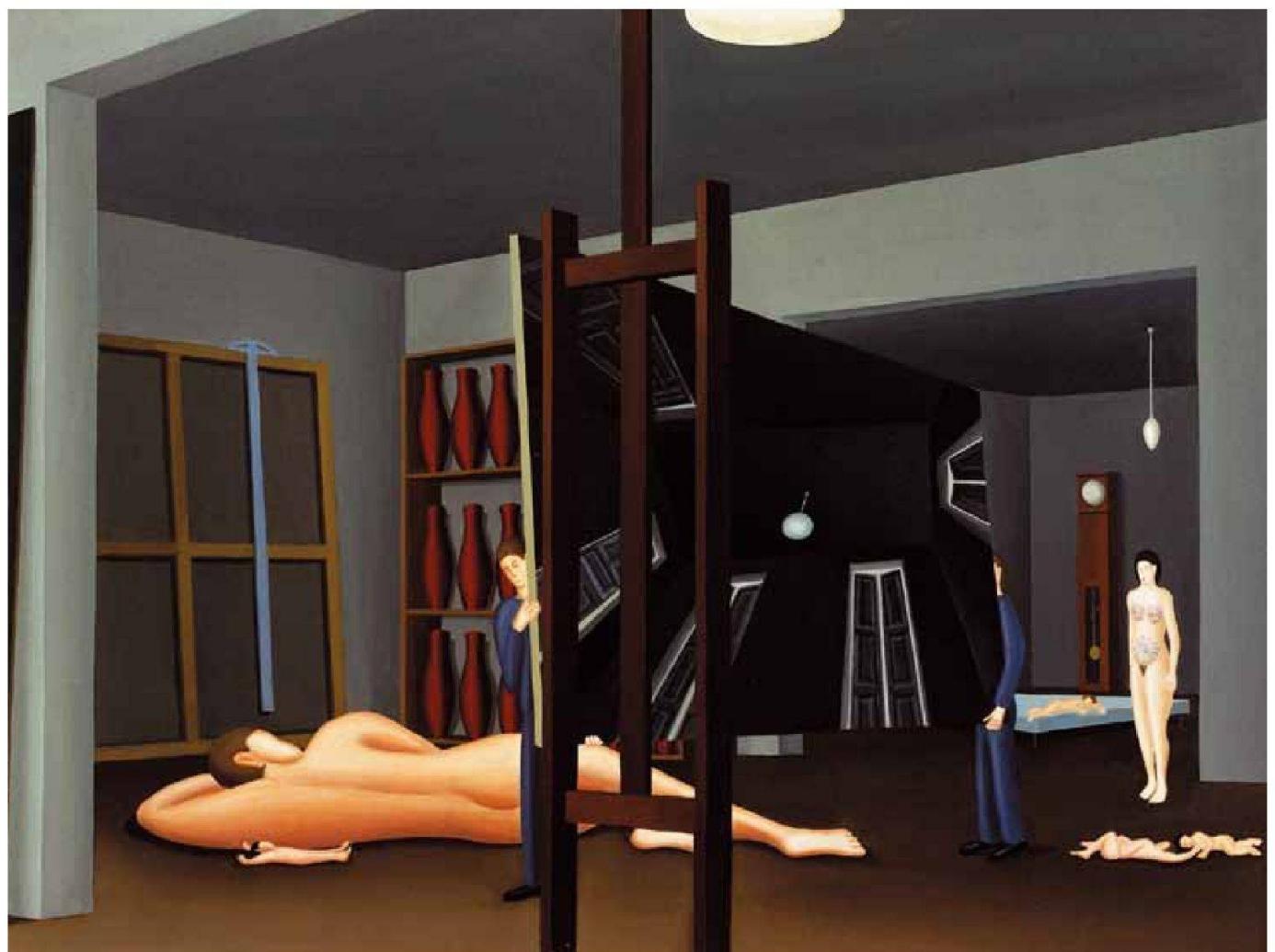
Die Beschwörungen des unternehmerischen Selbst fordern nicht Konformität, sondern erheben die Abweichung von der Norm zum Programm. Erfolg hat nur derjenige, der anders ist als die anderen.

Beschwörung der unternehmerischen Universität mit einem Kontrollwahn einher, der gelegentlich an die Exzesse sozialistischer Planwirtschaft erinnert. Allerdings bedeutet Kontrolle heute nicht mehr, die Kontrollierten – gleich ob es sich um die Studenten oder die Lehrer handelt – auf einen fixen Sollwert zu eichen, sondern einen unablässbaren Prozess der Leistungssteigerung in Gang zu setzen, bei dem der Vergleich mit den anderen als Motor fungiert. Was auch immer die Kontrollprozeduren im einzelnen bezwecken – stets geht es um eine Dynamik der Entgrenzung. Inzwischen lassen sich freilich auch erste Immunisierungstendenzen beobachten. Das Zauberwort Evaluation hat etwas von seiner Strahlungskraft eingebüßt, und der Spott über die Auswertungsmanie wächst. Das besagt jedoch keineswegs, dass auch die tatsächliche Ausbreitung von Evaluationsverfahren zurückginge. Im Gegenteil: vieles deutet darauf hin, dass Evaluierer wie Evaluierte gelernt haben, das Evaluationsspiel zu spielen, ohne sich davon im gewohnten Gang der Geschäfte sonderlich aufhalten zu lassen.

*Wer sein Potential nicht ausschöpfen will, hat es zunehmend schwerer. Welche Strategie des Widerstands verspricht aus Ihrer Sicht am meisten Erfolg?*

«Widerstand» ist ein grosses Wort, das nach Rebellion, dem radikalen Nein, nach der grossen Verweigerung klingt. Dazu lässt sich nur sagen, was Gandhi einmal auf die Frage antwortete, was er von der westlichen Zivilisation halte: *«It would be a good idea.»* Es wäre schön, wenn es eine radikale Alternative gäbe, aber sie lässt sich zum Glück nicht vom Schreibtisch aus entwickeln. Wer es tut, macht sich bestenfalls lächerlich. Schlimmstenfalls landet man bei jakobinischen oder leninistischen Strategien, in denen die Intellektuellen sich stets als die Führer der Massen aufspielen – und damit vor allem ihre eigene Macht zementierten. Etwas anderes kommt hinzu. Die Beschwörungen des unternehmerischen Selbst fordern nicht Konformität, sondern erheben die Abweichung von der Norm zum Programm. Erfolg hat nur derjenige, der anders ist als die anderen. Wer nach Möglichkeiten widerständigen Handelns sucht, steht damit vor der paradoxen Aufgabe, anders anders zu sein. Auf einen festen Standpunkt, von dem aus er sein Nein formulieren könnte, muss er verzichten. Die Kunst, anders anders zu sein, ist kein Gegenprogramm zur unternehmerischen Selbstoptimierung, sondern die kontinuierliche Anstrengung, sich dem Zugriff gleich welcher Programme wenigstens zeitweise zu entziehen. Nicht Gegenkraft, sondern ein Ausserkraftsetzen. Ratgeber, Coachings und andere Bauanleitungen kann es deshalb für diese Art von Widerstand nicht geben. Vielleicht ist es unmöglich, gar nicht unternehmerisch zu handeln, aber man kann zumindest aufhören, immer unternehmerisch handeln zu wollen.

ULRICH  
BRÖCKLING,  
geboren 1959, ist Professor für Ethik, Politik und Rhetorik an der Universität Leipzig. 2007 erschien von ihm bei Suhrkamp «Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform».



... Ich sehe darin nichts Ehrenrühriges. Ich bin zufrieden mit meiner Arbeit. Ich fühle mich wohl im Bild, nur manchmal etwas einsam. Es ist schwer, heute als Künstler ein Unterkommen zu finden. Wo findet der Künstler noch einen Platz in der Gesellschaft? Raum ist beschränkt und so ungestalt geworden. Überall ist soviel Unordnung. Ich halte mich darum an meine Imagination. Ich lebe und arbeite im Bild. Der Bildraum hat nur einen Nachteil: man wird darin dauernd gesehen ...