

Zeitschrift: Bulletin / Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten =
Association Suisse des Professeurs d'Université

Herausgeber: Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten

Band: 33 (2007)

Heft: 1

Artikel: Die letzte Bastion der Freiheit?

Autor: Stadler, Beda

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-894117>

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: 28.01.2026

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

Sie bilden darüber hinaus eine glaubwürdige Grundlage für die Berichterstattung zuhanden der Trägerschaft. Wie alle Einheiten der Universität Zürich stellt sich auch die Universitätsleitung der periodischen Evaluation.

3. Wenn Autonomie eine wissenschaftsadäquate Organisationsform darstellt, darf sie sich nicht nur auf das Verhältnis zwischen Trägerschaft und Universität beziehen; sie muss vielmehr auch innerhalb der Universität zum Tragen kommen. Hier ist es die so genannte Basis (Professorenschaft, Forschende), die am meisten vom Kerngeschäft versteht. Wo immer möglich, sollte diese kompetente Basis die Entscheidungen fällen. Entscheidungskompetenz muss auf allen Ebenen möglichst nahe an die Sachkompetenz geführt werden. Allerdings führt Sachkompetenz nicht notwendigerweise zur Sachgerechtigkeit; Eigeninteressen stören bisweilen die Sachgerechtigkeit. Deshalb müssen bestimmte Entscheide an die nächst höhere Ebene delegiert werden. Daraus ergibt sich ein dialogischer, partizipativer Führungsstil, welcher der Überzeugungsarbeit verpflichtet ist, so dass jedes Geschäft unter Einbezug aller wesentlichen Argumente entschieden wird.

Eine Kehrseite der Autonomie sei nicht verschwiegen: Das autonome Subjekt wird in die Pflicht genommen, und zwar so, dass zusätzliche Arbeit anfällt. Was in einem zentralistischen Bezugssystem von übergeordneten Bürokraten erledigt wird, obliegt unter dem Regime der Autonomie jedem Einzelnen. Namentlich die ständige Berichterstattung über Geleistetes und Geplantes nimmt viel Zeit in Anspruch - Zeit, die dann in Forschung und Lehre fehlt. Die bildungspolitische Diskussion der Zukunft wird folglich nicht nur danach zu fragen haben, welche Formen der Autonomie für wissenschaftliche Institutionen sinnvoll sind. Sie wird auch danach fragen müssen, welche Formen der Autonomie für den einzelnen Wissenschaftler, die einzelne Wissenschaftlerin zu bewältigen sind.

Die letzte Bastion der Freiheit?

Beda Stadler

Es gäbe viel aufzuarbeiten, weshalb eine Universität einen hohen Grad an Autonomie aufweisen sollte. Ich versuche lieber eine pointierte Darstellung, wie die Universität einem Universitätsangehörigen vorkommen mag, in der Hoffnung, die Geister scheiden sich darüber, wie unsere Universitäten aussehen dürfen. Was bringt einen jungen Menschen dazu eine Uni-Karriere anzustreben? Was macht den Reiz der Alma Mater aus,

diesem schwerfälligen Apparat, von dem ein Student sicher nicht weiss, wie er funktioniert? Die Universität, ein locker geführter Verband von Einheiten, die (wenn sie funktionieren) nach dem Prinzip einer römischen Legion geführt werden: vorne ein Centurio und darunter nie mehr als hundert Leute. Eine persönliche Hass-Liebe zur Universität soll im Vordergrund stehen bei der Frage, ob es überhaupt noch Autonomie an der Universität gibt.

Eine nicht repräsentative Umfrage meinerseits nach dem Grund, weshalb Kollegen noch an der Universität und nicht längst abgesprungen sind, weist darauf, dass meist romantische Vorstellungen der Grund sind. Die verknöcherte Alma Mater lockt also mit der vermeintlichen Freiheit. Ich kann hier nur ein verzerrtes Bild aus Sicht eines Naturwissenschaftlers wiedergeben. Auch ich bin nämlich dem romantischen Bild verfallen, die Freiheit hinter dem Zaun meiner eigenen Fakultät müsse noch grenzenloser sein! Ich argwöhne, Kollegen aus der theologischen Fakultät singen Morgens im Büro immer noch "Gaudeamus igitur". Meine Sicht auf andere Fakultäten ist aber auch geprägt von einem Witz der an der medizinischen Fakultät kursiert. Trifft man am Ende des Semesters einen Kollegen aus einer anderen Fakultät, so kann es vorkommen, dass dieser einem die Hand reicht mit der Bemerkung: "Also, wir sehen uns dann wieder zu Beginn des nächsten Semesters." Soviel zu meiner Objektivität.

Corporate Design

Umgekehrt könnten wir uns auch überlegen, wie wir uns selber darstellen. Wie stellt sich eine Universität dar, oder wie wird sie vom Steuerzahler wahrgenommen? Haben wir ein Corporate Design von dem man sogleich ableitet, dass wir autonom sind? Gibt es zum Beispiel in der Schweiz Universitätsstädte, oder ist unsere erlangte Autonomie nicht bereits die Position einer Randgruppe? In keiner Schweizer Stadt gibt es meines Wissens ein Warenhaus, das T-Shirts mit dem Uni-Logo verkauft, so wie man dies in amerikanischen Städten antrifft. Dort ist man noch stolz, eine Universität zu haben, der ein Grossteil der Jugendlichen angehört.

Bei uns ist das Corporate Design einer Universität durch das Hauptgebäude oder durch Selbstverständlichkeit geprägt. Die Autonomie der Universitäten scheint aber vor allem dadurch eingeschränkt, dass man im Staatssekretariat der Meinung ist, es gäbe zu viele Universitäten in der Schweiz. Es sind ja nicht nur Politiker, die uns ständig vorrechnen, man könnte die eine oder andere Universität bedenkenlos streichen. Die Selbstverständlichkeit und die Autonomie waren in der Vergangenheit derart gross, dass Universitäten auch nicht beweisen mussten, besser oder schlechter als die anderen nationalen Institutionen zu sein.

Selbst wenn die eine Uni wirklich heraus stach, so haben die beschränkten Platzverhältnisse natürlicherweise zu einer Umverteilung der Studenten geführt, auch wenn man den Numerus Clausus der Ordnung halber eingeführt hat. Neu ist, dass bei den traditionellen Universitäten Neid auf die nationalen Institutionen aufkommt: Die beiden Eidgenössischen technischen Hochschulen werden von der Mutter Helvetia besser genährt, haben mehr Freiheiten, weniger Verpflichtungen, mehr Geld und eine klarere Führung mit dem Resultat, dass man sie mehr liebt, und dass sie im Ranking in der Folge oben ausschwingen. Der alte Geist der Centurionen lebt aber auch in den nationalen Institutionen, und dort muss ab und zu ein Cäsar dran glauben, wenn er die Alma Mater wie eine Firma führen will. Um es auf den Punkt zu bringen: Es scheint, das föderalistische System ist der Autonomie nicht besonders hold. Paradoxiertweise haben nämlich die nationalen Ausbildungsstätten, obwohl nur von einem Geldgeber abhängig, eine grössere Autonomie erlangt. Diese zentralistischen Bestrebungen werden letztlich dazu führen, dass man das Staatssekretariat und den ETH-Rat fusioniert. Die Rest-Autonomie der Universitäten würde dann vollends zum Spielball der Kantone.

Der Ruf der Freiheit

Für die Autonomie der traditionellen Universitäten sieht es also nicht mehr rosig aus. Wie verhält es sich aber mit der persönlichen Autonomie, der Freiheit der Dozenten an den Universitäten? Die erste Ernüchterung kommt spätestens bei der Berufung zum Professor. Wer es bis dahin nicht realisiert hat, dass ein Universitätsdozent drei Beine benötigt, sieht sich mit einem vorzeitigen Ende der Karriere konfrontiert. Jeder Kandidat muss dann seine eigenen drei Beine ordnen. Was wird nun am meisten zählen? Ist es die Forschung, die Dienstleistung oder die Lehre? Wie soll man diese drei Beine am vorteilhaftesten enthaaren?

Erhält man einen Ruf an eine Universität, hat man mit einem der Beine besonders Glück gehabt. Nur, Rufe an eine Universität werden immer seltener. Das erniedrigende Prozedere einer Berufung ist heute Standard. Oft ist es ein Umverteilungskampf, eine Suche nach mehr Freiheit und Autonomie der angrenzenden Fachgebiete. Es ist wahrscheinlich auch die erste kalte Dusche, die den zukünftigen Ordinarius argwöhnen lässt, wie gross die persönliche Freiheit an der Universität effektiv noch ist. Erst als Fakultätsmitglied wird einem später nochmals vor Augen geführt, dass bereits damals jemand anders am Drücker war. Einige der kantonalen Regierungen lassen bei der Berufung nicht einmal Einer- oder Zweivorschläge zu. Wie sagt man so schön: Wes' Brot ich ess, des' Lied ich sing!

Die Freiheit der Lehre

Betrachten wir die Lehre etwas näher. Sitzt man beispielsweise in einer Kommission, welche die Lehre reorganisiert, kann man seine blauen Wunder erleben. Es kann vorkommen, dass ein Kollege sich beschwert, weil man ihm zu viel Lehre aufbürdet. Solche Kollegen kann man provozieren, indem man spitz bemerkt, die Universität sei eine Schule. Die Selbstverständlichkeit der Lehre haftet einem Kindergarten an, auch der Primarschule. Beim Gymnasium ist es schon nicht mehr so klar, ob es sich bei der Anstalt noch um eine Schule oder um einen Ort der Selbstverwirklichung handelt.

Forscher mit einem langen Forscherbein betrachten die Lehre daher oft als ein notwendiges Übel. Dabei muss es zwingend ein Nachteil für den Universitätsdozenten sein, dass er keine pädagogische Ausbildung besitzt. Zumindest ich habe es noch nie erlebt, dass ein Ordinarius gewählt wurde, bloss weil er pädagogisch geschult war. Der Universitätsdozent holt seine Legitimierung über die Forschung, und das ist gut so. Nur haben wir damit ein Problem bei den Studenten. Diese lieben die Dozenten, welche Skripten verteilen, kurze Traktate mit Stichwortartigem Inhalt bar jeglicher Forschung. Aus diesem Grunde werden an den meisten Universitäten die grausten Mäuse zum "Teacher of the Year" gewählt. Streicheleinheiten zählen mehr als intellektuelle Höhenflüge.

Dabei wäre doch geradezu die Lehre eine Bastion für die persönliche Freiheit, wenn man sie nicht als eine Pflichtübung betrachtet. Ein Dozent war einst Fachvertreter, konnte eine Schule gründen, und basierend auf seiner Forschung durfte er die künftigen Lehrinhalte definieren. Ist dem noch so oder haben Bologna-Reform und Standardlehrbücher auch diese Freiheit gekappt? Vorbei sind die Zeiten, wo die Ordinarien am Vorabend der Vorlesung am Fotokopierer mit Schere und Tipp-Ex gefuchelt haben, um am nächsten Tag ein paar Prokifolien aufzulegen. Obwohl die Freiheit der Lehre also abgenommen hat, nahm aber wahrscheinlich die Qualität der Lehre zu. Microsoft hat mit PowerPoint sozusagen die Transparenz gefördert, weil heute keine Transparent-Folien mehr verwendet werden. Zumindest an meiner Fakultät müssen sämtliche Vorlesungsunterlagen vor der Vorlesung auf dem Netz für jeden Studenten als Download erhältlich sein. Das hat zu einer eindeutigen Qualitätssteigerung geführt, weil natürlich auch Dozenten diese Folien herunterladen können und somit publik wurde, über was der Kollege eigentlich spricht.

Die Bologna-Reform konnte man anfänglich gut verkaufen, weil die Uridee, die Freizügigkeit der Studenten europaweit zu ermöglichen, attraktiv schien. Was von dieser Idee letztlich übrig bleiben wird, ist hingegen nicht klar. Ganz sicher wurden die Studenten aber zu Kreditjägern.

Es entstand ein neuer Wald von Bachelor- und Master-Lehrgängen, bei denen die Kreditpunkte so dicht vergeben werden, dass auch hier die grosse Freiheit leidet und eine neue Verschulung der Universitäten entsteht. Ironischerweise sind die Studenten sogar dankbar, dass sie am Gängelband durch die Vorlesungssäle dirigiert werden. Betrachte ich hingegen die heutigen Dozenten, kommt das Gefühl auf, einige davon könnten zu den grössten Vorlesungsschwänzern gehört haben. Das könnte dafür sprechen, dass früher die Freiheit der Lehre tatsächlich grösser war und dass andere Eigenschaften als das pflichtbewusste Abholen von Kreditpunkten eine Universitätskarriere fördern?

Wer sind die Belehrten?

Bleiben wir weiter bei der Lehre, diesmal aus Sicht der Lehr-Opfer. Ist es wirklich so trivial, dass die Universität bloss eine Schule ist, somit die Studenten das primäre Opfer sind, denen unser Wissen vermittelt werden soll? Sicher nicht, gibt es doch Kollegen, die einen beträchtlichen Teil ihrer Zeit damit verbringen, Gutachten zu verfassen, wissenschaftliche oder andere Begutachtungen, bei denen man im Prinzip einen Rotstift in der Hand hält. Die zu beurteilenden Arbeiten stammen aber meist nicht von Studenten. Also sind es nicht nur die Studenten, sondern es ist, im abgegriffenen Sinn des Wortes, die Öffentlichkeit, die belehrt wird.

Den öffentlichen Lehr-Auftrag nehmen viele Kollegen nicht besonders ernst. Das ist verständlich, meist steht davon nichts im Pflichtenheft. Jeder Dozent der sich an die Öffentlichkeit wagt, muss zuerst mal die Angst vor der Kollegenschelte ablegen. Wenn er dann noch den Mut hat, nicht professoral aufzutreten, wird er häufig den Satz hören: "Mein lieber Herr Kollege, so einfach ist es nicht". Trotzdem zeigt sich genau auf diesem Gebiet, dass die Universität eine letzte Bastion der Freiheit ist.

Gibt es einen anderen Beruf, der einem erlaubt, in der Öffentlichkeit seine ureigene persönliche Meinung zu artikulieren? Nicht einmal Politiker wagen so etwas! Selbst der Präsident eines Aufsichtsrates würde sich hüten, persönlichen Klartext zu reden. In der Zwischenzeit wird bei öffentlichen Institutionen (was für ein Widerspruch!) die öffentliche freie Meinungsäusserung besonders klein geschrieben. Institutionen, die neuerdings "Whistle Blowers" einführen, müssten eigentlich wissen, dass ihre Freiheit längst flöten gegangen ist.

Selbstverständlich kann man auch an der Uni diese Lehr-Freiheit verlieren. Jedes höhere Amt bringt es mit sich, dass man nicht mehr für sich, sondern für ein Kollegialitätsprinzip sprechen muss. Kürzlich hat sich ein Lungenarzt, der nur mehr mit der Lunge denkt, bei meinem Dekan über einen meiner Artikel zum Thema Passivrauchen beschwert.

Seine Schlussfolgerung war, die Universität Bern sollte doch einen "Peer Review" für Kolumnenschreiber wie mich einführen, damit garantiert ist, dass eine Universität nicht in den Dreck gezogen wird.

Zurzeit scheint es im Ermessen des einzelnen Dozenten zu sein, wie gross Autonomie und Freiheit an einer Universität geschrieben werden. Der Kampf um diese Autonomie könnte für unsere Zukunft aber wichtig werden. Es reicht die Interessenvertreter im Parlament zu zählen, um herauszufinden, wer am meisten finanzielle Unterstützung vom Staat erhält. Auch wenn es noch scheinen mag, dass die persönliche Freiheit eines Dozenten zumindest in der Öffentlichkeit noch gross ist, so braucht dieses Gut wahrscheinlich doch vermehrt Unterstützung. Wie die meisten Dinge im Leben, kriegst man diese Hilfe nicht geschenkt. Im Ernst, wie viele Dozenten wären bereit, den Gang durch die Parteien anzutreten, allenfalls gar in Kommissionen Einsitz zu nehmen, um am Schluss den Kopf für andere hinzuhalten?

Der Klumpfuss Dienstleistung

Universitäten sind längst Dienstleistungsbetriebe geworden. Die Dienstleistungen sind mehr als ein Service Public, nämlich auch Business. Besonders die medizinischen Fakultäten müssen sich dementsprechend verhalten, da der Kunde bekanntlich König ist. Bei einem solchen Abhängigkeitsverhältnis erübrigt es sich eigentlich, von Autonomie zu sprechen.

Es leuchtet ein: Ein Universitätsspital kann nicht wie eine Fakultät geführt werden. Ein guter Arzt muss aber auch nicht unbedingt ein guter Forscher sein. Somit haben an der Uni Leute Einzug gehalten, die für eine Karriere nicht mehr in Frage kommen, weil ihnen eins bis zwei Beine fehlen. Von denen regt sich auch niemand auf, dass die Dienstleistung Priorität vor dem universitären Autonomie-Gedanken hat. Selbst Paracelsus hatte in Basel so seine Schwierigkeiten, seine neuen und anderen Therapieformen durchzusetzen. Letztlich müssen die Dienstleister sogar froh sein, dass sich die Universitäten seit neuem Qualitätsmanagementsysteme auferlegen. Wie lange die Universitätsspitäler überhaupt noch ihre Vormachtstellung in der Dienstleistung behalten können, hängt nämlich mehr von finanziellen Muskeln ab. Ist der Staat nicht mehr bereit, grosse finanzielle Mittel für neue technologische Anwendungen zu investieren, werden Privatspitäler diese Lücke füllen.

Es gibt aber eine moderne Sparte der medizinischen Dienstleistung, die nicht sehr teuer ist und zu der sich besonders Mediziner berufen fühlen, die an eine Universität berufen wurden. In diese Kategorie fallen die Präventivmediziner. Diese Kategorie will nicht mehr am Menschen herumflicken, sondern es geht um das Erteilen von guten Ratschlägen bis hin zur Lebenshilfe.

Auf diesem Gebiet herrscht noch viel Freiheit, nur gerät der Mediziner dabei oft in die Rolle eines Wahrsagers oder Mediziners. Diese Art von freier Dienstleistung führt auf Glatteis. Jede Prognose, seien dies mögliche BSE-Tote, oder wie zur Zeit besonders en vogue, Gefahren durch den Klimawandel, anderweitige, die Gesundheit bedrohende Gefahren wie Nahrungsmittel oder Freizeitverhalten, will von der Wissenschaft Rückendeckung. Nur, die Wissenschaft darf sich bekanntlich irren. Gerade deshalb ist es auf dem Gebiet der Prognosen wichtig, dass kein künstlicher Konsens geschaffen wird. Die Universitäten sollten keine Weisspapiere fabrizieren, die man alle paar Jahre wieder revidieren muss, da die wissenschaftliche Erkenntnis keine Rücksicht auf bestehende Weisspapiere nimmt. Die Entschuldigung, sich in der Statistik geirrt zu haben, kollidiert dann mit dem gesunden Menschenverstand des Bürgers. Dieser hat dann rasch eine Erklärung bereit, warum Wissenschaftler gerne Hysterien fördern.

Das liebe Geld

Es ist trivial: Autonomie und Freiheit einer Uni sind direkt proportional zur finanziellen Unterstützung. Der Geldhahn wurde bereits massiv zugedreht, und die Sparwut hat besonders an den Universitäten zu traurigen Konstellationen geführt. Am meisten traf es die Forschung. Die Sparwut hat sogar zu einer geistigen Veränderung der Forscher geführt. Man kann sie am einfachsten daran messen, mit welcher Bescheidenheit heute ein Forschungsprojekt eingereicht wird. Bei nüchterner Betrachtung kommt ein Naturwissenschaftler bei einem dreijährigen Forschungsprojekt spielend auf die notwendige Summe von einer Million. Der konstante Spardruck hat dazugeführt, dass praktisch kein einziger Antragsteller ein Einmillionengrant schreibt. Nein, im Kopf wird es redimensioniert auf eine halbe Million. Während dem Schreiben tauchen sehr viele Sachzwänge auf, so dass am Schluss das eingereichte Projekt in der Grössenordnung 250'000 Franken figuriert, wohl wissend, dass der Nationalfonds nicht anders kann als kürzen, so dass man also 125'000 Franken erhält. Nach Abzug aller Sozialabgaben und Overheads bleiben einem kaum noch 100'000 Franken. Also sind es ganz besondere Freidenker unter uns, die noch grosse Gesuche schreiben.

Nimmt man die gängige Forschungsfinanzierung als Mass, wurde unsere Forschungsfreiheit in den letzten Jahren um 90% reduziert. Auch das Forschungsumfeld hat sich verändert. Niemand würde zwar öffentlich sagen, wir brauchen keine Kommissionen für Tierversuche oder keine Ethikkommissionen. Aber doch sieht jeder, dass für die Einreichung eines Gesuches relativ viel Papier nötig ist, das wiederum von Leuten ausgefüllt werden muss, die eigentlich forschen sollten.

Jeder muss sich auch entscheiden, was für einen Forschungsstil er wählt. Finanziell ist es sicher interessant, wenn man sich entscheidet, Kongressgänger zu werden. Besonders in jungen Jahren ist es schmeichelt, von Kongress zu Kongress gereicht zu werden. Auch wenn der Eindruck entsteht, die Freiheit sei grenzenlos, weil man viel Zeit in Flugzeugen oberhalb der Wolken verbringt, realisiert man, wie an diesen Kongressen die Forschungsfreiheit auf "was en vogue ist" reduziert wird. Die Forschungsfreiheit wird bestimmt von "opinion leaders", und die sind wiederum genährt von der Industrie, so dass man nach einem Kongressjahr sämtliche PowerPoint-Präsentationen in seinem Fach kennt. Dabei ist aber ein Beziehungsnetz entstanden, das die internationale Begutachtung erleichtert, womit sich zumindest für die zuhause gebliebenen Forscher der Geldhahn etwas öffnet.

Forschungsförderung nach dem Giesskannenprinzip

Mein Eindruck mag völlig falsch sein, doch ich vermute, die Forschungsförderung glich früher mehr dem Giesskannenprinzip. Die Forschungsförderung wird heute vermehrt staatlich gelenkt. Man nennt dies Nationale Förderprogramme oder nationale Kompetenzzentren. Bei den vielen Sonderprogrammen entsteht zumindest der Eindruck, das Bottom-up-Prinzip in der Forschung ist in Gefahr.

Da es keine Kriterien gibt, um die Forschungsqualität seriös zu eruieren, tendieren die Förderagenturen dazu, stupide Punktesysteme einzuführen, die höchstens dann nicht so stark gewichtet werden, wenn man selber im Förder-Gremium sitzt. Ansonsten wird die Forschungsfinanzierung zum Spiessrutenlaufen. Die neueste Perversion besteht darin, dass unsere jüngsten und besten Forscher, wenn sie nämlich frisch auf ihrem Revers das IAX (in Amerika xi) Abzeichen tragen, nicht mehr an den Fördertopf kommen, weil sie noch keinen "Track Record" aufweisen. Wer also auf einem möglichst langweiligen Gebiet tätig ist, auf dem es keine Konkurrenz, aber ein Publikations-Organ mit einem hohen Impactfactor gibt, für den fliessen die Forschungsgelder. Nehmen wir an, wir hätten total innovative Köpfe, die das Bedürfnis haben, alle zwei Jahre ein neues, höchst interessantes Forschungsgebiet anzugehen - diese Köpfe würden bald rollen, weil auch ihnen bald der "Track Record" fehlen würde.

Dazu droht der EU-Moloch, der seit Jahren auf Top-down-Forschung pocht, so ziemlich das Dummste, was man in der Forschung je tun sollte. Hier finden sich Forscher, um im Vorfeld Themen zu definieren, die so umschrieben werden, dass möglichst nur sie auch im Nachfeld dann zu den wenigen Gruppen gehören, die an die EU-Gelder kommen.

Das Ganze wird erschwert dadurch, dass die Forschung (wo wirklich die grenzenlose Freiheit herrschen sollte) je länger je mehr durch Forschungsmanager eingeschränkt wird. Um ein EU-Projekt zu koordinieren, muss man einen Koordinator anstellen, der zu einem Lohn arbeitet, mit dem man einige Doktoranden bezahlen könnte. Und selbst wenn einige von uns sich noch in der totalen Forschungsfreiheit wähnen, sollten sie sich fragen, in was für einem System wir uns bewegen, bei dem die Doktoranden wesentlich weniger verdienen als jemand der im Supermarkt Büchsen einräumt.

Translationale Forschung als Sackgasse?

Nach dem Krieg entstand in den fünfziger Jahren die unselige Einteilung in Grundlagenforschung und angewandte Forschung. Diese künstliche Einteilung hat lange Zeit überlebt, weil die universitäre Forschung die Nähe zur Industrie nicht gesucht hat. Falls eine Zusammenarbeit bestand, hatte sie meistens eher den Charakter eines Industriesponsorings. Die angewandte Forschung kam je länger je mehr in den Verdacht, nur noch Auftragsforschung zu sein und dabei, wie könnte es anders sein, schien die Unabhängigkeit der Universität tangiert. Das Klischee des Elfenbeinturms suchte die Industrienähe zu verdrängen. Es gibt Schweizer Universitäten, wo die Berufung für eine ausserordentliche Professur, von der Industrie gesponsert, praktisch zwei Jahre dauert. So lange sollte man selbst einem geschenkten Gaul nicht ins Maul schauen.

Es ist daher verständlich, dass man versucht, mit einem neuen Begriff, "translationale Forschung", die Vergangenheit zu bewältigen. Letztlich geht es aber nur darum, vermehrt finanzielle Mittel an die Uni zu kriegen, um autonomer zu sein. Der jüngste Spagat in dieser Richtung heisst Wissens- und Technologie-Transfer. Schliesslich wollte man ähnlich wie in Amerika am wirtschaftlichen Boom teilhaben und unbegrenzte finanzielle Quellen auftun, um den Sparwillen des Bundes kompensieren zu können. Bei diesem Übereifer ist aber nun tatsächlich ein Teil der universitären Autonomie drauf gegangen. Die Juristen beäugen von nun an jeden Zusammenarbeitsvertrag mit dem Ziel, dass die Universitäten nicht von der Industrie über den Tisch gezogen werden. Dabei entstehen juristische Vertragswerke, die auf dem Papier die akademische Freiheit garantieren, aber sonst keine mehr. Dies scheint allerdings eine kurze Phase der Geld-Akquirierung gewesen zu sein, hat doch in der Zwischenzeit die EPFL, und wahrscheinlich auch die ETHZ, realisiert, dass hier ein Umdenken notwendig wird.

Die nächsten Jahre werden von einem erbitterten Kampf ums Geld geprägt sein.

Neu wird es um Overheads gehen. Weil die Mittel, die eigentlich über die Steuern an die Uni zurück fließen sollten, derart gekürzt wurden, müssen Direktzahlung wie in der Landwirtschaft her, eben Overheads. Dies ist eigentlich ein unsinniges Spiel. Hätten wir das System so belassen hätten wie früher, dass nämlich die Ausgaben für Bildung im gleichen Rahmen angepasst worden wären wie man dies zum Beispiel (oder besser anstatt) bei der Landwirtschaft getan hat, so hätten wir wieder das alte System, von dem viele der Meinung sind, dass es gerechter war.

Die Verteidigung der letzten Bastion

Sollte der Eindruck entstanden sein, dass die universitäre Autonomie, angefangen von der Selbstverwaltung bis zu den hehren Prinzipien von Forschung und Lehre, eingeschränkt wurde, so ist das richtig. Vielleicht wäre aber eine Debatte darüber nötig, wie sich eine moderne Universität einen Teil dieser Autonomie zurück erkämpfen kann. Sind straffere Führungskriterien und ein durchgreifendes Qualitätsmanagementsystem wirklich der Weg, um diese Autonomie wieder zu erlangen, oder sind die kleinen Nischen an persönlichen Freiheiten ein Modell um die Autonomie der ganzen Universität zu stärken? Vielleicht ist aber gerade die Kritik, die der Universität in den letzten Jahren entgegen gebracht wird, eine Chance zu reagieren?

Changing Management and Managing Change (at the ETH!)

Peter Chen

A successful reform agenda starts with a serious look at how we evaluate excellence in research and teaching. Which data can we get? How much data do we need? To what precision can we measure? These are familiar questions to scientists and engineers.

I am the father of two school-aged children, and they will assure you that, of the many things their father seeks to teach them, one of the most often repeated is that they must learn to distinguish between that which is primary, and that which is secondary. In the debate over the present "leadership crisis," as well as the future of reform at the ETH, I would argue for starting with a principled dialog aimed at making just that same distinction between primary and secondary before we sketch out the shape of any new program.

The ETH, with over CHF 1 Mrd annual budget, and 18,000 coworkers and students, needs to be managed.