

Zeitschrift:	Bulletin / Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden = Association Suisse des Enseignant-e-s d'Université
Herausgeber:	Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden
Band:	43 (2017)
Heft:	3-4
Artikel:	Lehre und Forschung als Beruf : was macht einen idealen Forscher und Dozierenden aus?
Autor:	Weber, Ludger
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-893699

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: 29.01.2026

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

Lehre und Forschung als Beruf: Was macht einen idealen Forscher und Dozierenden aus?

Ludger Weber*

Es wird der Frage nachgegangen, wie die Persönlichkeit und die Fähigkeiten einer idealen Dozierenden denn geartet sein müssen, um ihre Aufgabe im Gemeinwesen der staatlichen Hochschule bestmöglich ausfüllen zu können. Unter der Voraussetzung, dass die fachliche Qualifikation und Orientierung des Bewerbers der zu besetzenden Stelle entsprechen, werden Charakterzüge herausgearbeitet, die einer zieltgerechten Ausübung der Berufung förderlich sind.

In unserer Zeit, die durch das Mantra der ständigen Optimierung von Prozessen, unserer Lebensgestaltung und auch der Ressourcenallokation getrieben ist, kann auch die Frage, welche Anforderungen wir an jene stellen sollen, denen wir die Ausbildung unseres Nachwuchses auf Hochschulstufe anvertrauen, nicht lange ausbleiben¹. Gerade in der Schweiz, wo Bildung der vielbemühte einzige oder wichtigste Rohstoff ist, über den wir verfügen, muss diesem Aspekt besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden, zumal wir aufgrund der guten technischen Ausstattung unserer Universitäten und der finanziellen Rahmenbedingungen oft in der glücklichen Lage sind, bei der Besetzung dieser Stellen aus einer grossen Zahl von internationalen Spitzenbewerbern wählen zu können.

Nehmen wir einmal als gesetzt, es lasse sich eine stattliche Anzahl von Bewerbern finden, die sich den von Max Weber in seinem Vortrag «Wissenschaft als Beruf» genannten «inneren Anforderungen» an eine akademische Wissenschaftlerin gewachsen fühlen. Wer die Wahl hat, hat die Qual und steht in der Verantwortung, sich für die richtige, besser: die ideale Besetzung der Stelle zu entscheiden. Wiewohl sich

¹ Im Sinne einer solchen Optimierung werde ich im vorliegenden Text männliche und weibliche Formen in austauschbarer Weise verwenden. Man möge mir nachsehen, nicht peinlich über eine paritätische Verwendung zu wachen.

* Ecole Polytechnique de Lausanne, STI IMX LMM,
MXD 120 (Bâtiment MXD), Station 12, 1015 Lausanne.

E-mail: ludger.weber@epfl.ch



Ludger Weber, Dr. sc. tech., ist Maître d'Enseignement et de Recherche (MER) an der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Lausanne (EPFL). Studium zum Werkstoffingenieur an der ETH Zürich mit anschliessender Doktorarbeit im selben Gebiet. Forschungs- und Lehrtätigkeit im Bereich der Verbundwerkstoffe und der Metallkunde.

darin alle Beteiligten einig sein dürften, so muss im gleichen Atemzug erkannt werden, dass dem Adjektiv «ideal» eine Unschärfe innewohnt, nämlich: an welche «Idee» von der Ausfüllung der Stelle sich denn maximal angenähert werden soll. Es darf wohl davon ausgegangen werden, dass die Idealvorstellung eines Hochschullehrers durchaus davon abhängt, ob man sie aus der Sicht der Studierenden, der Dekanin oder der zukünftigen Arbeitgeberin der Hochschulabgänger in der Wirtschaft entwickelt. Die Bestimmung und die anschliessende Gewichtung der verschiedenen Idealvorstellungen ist daher ein erster Punkt, der zu klären ist.

Ein zweiter Punkt erwächst aus dem Umstand, dass die verschiedenen Rollen, die die zu berufende Dozierende im Laufe ihrer Karriere zu erfüllen hat, nicht unbedingt gleichzeitig zu spielen sind. So muss im Berufungsverfahren also nicht nur die Eignung für die unmittelbar anstehenden Herausforderungen ermittelt werden, sondern auch das Potenzial für die Erfüllung der zukünftig zu erwartenden.

Sobald einmal eine unbefristete Stelle als ausserordentlicher Professor oder ordentliche Professorin erreicht worden ist, bringt es die akademische Freiheit drittens mit sich, dass das allfällig vorhandene Vermögen, ein guter Dozierender und/oder Forscher zu sein, nicht notwendigerweise in guter Lehrtätigkeit und erfolgreicher Forschung mündet. Dies ist unbefriedigend und sollte nach Möglichkeit verhindert werden.

Diese drei Punkte sollen im Folgenden genauer dargestellt werden, um ein allgemeines Profil für einen zukünftigen Hochschullehrer zu entwerfen.

1. Vielfalt der Anforderungen an eine Hochschullehrerin

Es ist allen Dozierenden gemein, dass sie es in erster Linie mit der höheren Bildung von jungen Menschen zu tun haben. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, ist ein echtes Interesse am Fortkommen dieser ihnen anvertrauten Generation erstes Gebot. Dies setzt einerseits das Vermitteln der Grundlagen des zu lehrenden Fachgebiets voraus, andererseits erschöpft sich die Aufgabe aber nicht darin. Nicht erst seit Randy Pauschs «Last Lecture»² ist eine der nobelsten

² Randy Pausch mit Jeffrey Zaslow: *Last Lecture. Die Lehren meines Lebens*. C. Bertelsmann Verlag, München 2008.

Aufgaben des Hochschullehrers, die Lernenden auf ihrem Weg zu begleiten, der sie befähigt, Träume zu entwickeln und diese Träume durch Anwenden erlernter Herangehensweisen wahr werden zu lassen, selbst wenn diese Träume völlig orthogonal zum vermittelten Stoff stehen. Es ist deshalb wichtig, den eigenen Lehrerfolg nicht an der Menge des behandelten Stoffs, sondern am Ausmass der neuen Möglichkeiten zu messen, die der Studentin durch Wissens-, Verständnis- und Fertigkeitszuwachs eröffnet wurden, wobei letzterer auch das selbständige Denken einschliesst. Die Anwendung didaktischer Kniffe und ein Mindestmass an rhetorischen Fähigkeiten in der Sprache, in der die Vorlesung gehalten wird, sind bei der Vermittlung sicher hilfreich und stehen bei den Studenten hoch im Kurs, stellen letztlich aber nur «technisches» Werkzeug dar, das man sich ohne Weiteres aneignen kann. Ihr Fehlen wird erst dann ein Problem, wenn der Dozent nichts unternimmt, diese Mängel zu beheben. Alles schöne Reden kann aber letztlich die Wirkung nicht aufwiegen, die entsteht, wenn es gelingt, dem Studenten den Eindruck zu vermitteln, dass sein Lernerfolg ein gemeinsames Projekt von Dozent und Student ist.

Hinsichtlich der Qualifikation der Studenten für eine berufliche Laufbahn muss die Dozentin die Studenten vor allem zum kritischen Ordnen von Information und zum selbständigen Denken erziehen, denn nicht wer zuverlässig das Bekannte reproduziert, sondern wer Unbekanntes strukturieren und zugänglich machen kann, wird mit Neuem erfolgreich umgehen können. Dies setzt voraus, dass der Dozierende selbst sein Lehrgebiet in diesem Sinne durchdrungen hat. Die nötige Sichthöhe stellt sich aber kaum von selbst ein und verlangt daher einen gehörigen Einsatz, der nicht unmittelbar anderweitig verwertbar ist. Die Vermittlung von branchenspezifischem Fachwissen schliesslich kann zwar den Studentinnen den Einstieg in die nicht-akademische Arbeitswelt erleichtern, sollte aber dem eigentlichen Ziel, die grossen Zusammenhänge zu erkennen und den selbständigen Umgang mit Konzepten zu beherrschen, nicht übergeordnet werden.

Während die zu erbringenden Leistungen in den beiden oben genannten Bereichen in ihrem Wesen auf den Dienst an anderen ausgerichtet sind, fallen die Anforderung der Hochschulhierarchie an den Forscher, der der Dozierende ja auch ist, eher mit dem Interesse für das Vorantreiben der eigenen Laufbahn zusammen. Ohne Frage ist die Einwerbung reichlicher Drittmittel, die Publikation in renommierten Fachzeitschriften und die Präsenz in den Medien gut für den eigenen Lebenslauf und für die Statistik der Institution. Daneben wollen die Gelder verwal-

tet sein und die Mitarbeiter betreut, womit schon ein gerüttelt' Mass an Beschäftigung vorgegeben ist und die Erfüllung zusätzlicher Aufgaben eine Frage der optimierten Ressourcenallokation wird. Natürlich würde keine Hochschule offen kommunizieren, dass sie keinen Wert auf gute Lehre legt. Allein, wenn man sich die Diskussionen in den Berufungskommissionen anhört, kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass die Aussicht auf erfolgreiche und gut kommunizierte Forschung grösseres Gewicht hat als ein nachhaltiger und nicht auf unmittelbaren messbare Resultate zielender Einsatz in der Lehre. Um seiner Aufgabe als Lehrer und Forscher gerecht zu werden, bedarf es deshalb einer intrinsischen Motivation für die Lehre, die dem Druck von aussen und den Verlockungen der Ehre, die andere Leistungen bringen, die Stirn bieten kann.

2. Die zeitliche Staffelung der Anforderungen

Werden neue Hochschullehrerinnen im Frühstadium ihrer Laufbahn auf eine Stelle mit Aussicht auf Promotion zur ausserordentlichen oder ordentlichen Professorin rekrutiert, so wird sich ihr Leistungsausweis deutlich stärker aus wissenschaftlichen Beiträgen speisen als aus in der Lehre Erreichtem. Auch für die Zeit der Bewährung, d.h. bis zur unbefristeten Festanstellung, ist es nachzuvollziehen, dass die grösste Aufmerksamkeit dem Aufbau eines Ertrag-versprechenden Forschungsgebiets zuteilwird. Wohl wird auch ein Beitrag in der Lehre verlangt, doch dürfte das ausser in ganz krassen Fällen wohl nur ein Punkt zum Abhaken sein. Der Promotionsentscheid wird, soweit man das als Aussenstehender beurteilen kann, im Wesentlichen von der kommunizierten Forschungsleistung beeinflusst. Die Eignung zur Personalführung und der eigene Antrieb zur Lehre werden trotz ihrer Bedeutung für die nächsten dreissig Jahre der Laufbahn bei dieser Auswahl nur ungenügend erfasst. Dies lässt sich zwar leicht hin damit begründen, dass für das Erkennen dieser Fähigkeiten keine verlässlichen Messgrössen bekannt sind. Man darf es sich aber auch nicht zu einfach machen: Es wäre durchaus als Indiz zu werten, wenn die Kandidatin sich im Laufe ihres Lebens bereits willentlich in die Situation gebracht hätte, für andere verantwortlich zu sein und aus freien Stücken auf unterschiedlichster Ebene einen Einsatz im Umfeld der Wissens- und Fähigkeitsvermittlung gesucht hat. In die gleiche Richtung gehen auch allfällige Weiterbildungen in Didaktik. Wer solchen Dingen bis anhin aus dem Weg gegangen ist, muss den Nachweis des ehrlichen Interesses für die Anliegen der Lehre erst noch erbringen.

Es dürfte recht allgemein der Fall sein, dass ein Kandidat ein beachtliches Mass an für die zukünftigen Auf-

gaben relevanten Fähigkeiten bereits erworben oder in die Wiege gelegt bekommen hat. In den seltensten Fällen wird er aber über alle jetzt und für den Rest seiner Karriere relevanten Fähigkeiten verfügen. Die Kernfrage ist, wie er mit der Differenz zwischen bereits Angeeignetem und den legitimen Erwartungen umgeht. In aller Allgemeinheit wird sich diese Differenz aus Dingen zusammensetzen, die entweder für seine Bestätigung im Professorenamt direkt relevant sind oder nur zur prosperierenden Entwicklung des Instituts oder der Institution als Ganzes beitragen. Es geht also um Dinge, die dem Kandidaten selbst oder anderen nützen. In beiden Kategorien wird es Dinge geben, die ihm leicht von der Hand gehen, und Dinge, für die er seine angestammten Tätigkeitsmuster verlassen müsste. Wiewohl eine Fokussierung auf die eigenen Stärken und die Sicherung des eigenen Fortkommens für eine angehende Hochschullehrerin *prima facie* eine berechtigte Herangehensweise ist, so kann es im Berufungsverfahren angezeigt sein, auszuloten, wie die Kandidatin mit Anforderungen umgeht, die eine innere Arbeit verlangen und keinen direkt promotionsrelevanten Charakter haben. Die Bereitschaft, sich für das Gemeinwohl abzumühen, scheint mir ein wesentliches Qualitätsmerkmal für einen Dozenten und Forscher. Dies soll nicht als das Hohelied auf selbstverleugnenden Altruismus verstanden werden, sondern als Kontrapunkt zum elitären Narzissen, der Kraft seiner Fähigkeit, sich selbst zu inszenieren, den Weg nach oben schon oft genug alleine findet. Die oben erwähnte Bereitschaft sollte mit einem gesunden Selbstbewusstsein gepaart sein, basierend auf dem klaren Erkennen der eigenen Möglichkeiten und Grenzen, um einerseits im Kollegium nicht unter die Räuber zu fallen und andererseits den anvertrauten Studenten und Mitarbeitern mit Empathie und ohne Klassendünkel zu begegnen. Nur wer den Blick von sich selbst lösen kann, wird für die Bedürfnisse der anderen offen sein.

3. Die akademische Freiheit

Im idealen Fall wird eine arrivierte Forscherin auf einer Lebensstelle zur engagierten Dozentin. Frei vom Druck sich weiter beweisen zu müssen, den Macht-, Geltungs- und Einflussspielchen entwachsen, wird sie sich fragen, wie sie sich der Gesellschaft denn erkennlich zeigen kann, für das, was diese ihr so grosszügig ermöglicht hat. Dies verlangt Dankbarkeit und die Einsicht, dass dies nicht etwas ist, was ihr zukam, sondern ihr gewährt worden ist. Kraft ihrer Fähigkeiten und ihrer Erfahrung wird die Dozentin versuchen, die nachwachsende Generation am Weg zu ihren Träumen teilhaben zu lassen und sie selbst zum Entwickeln und Leben der eigenen Träume befähigen. Die Forschungsmühle wird nur noch langsam und für die grossen Themen, dafür aber umso aus-

dauernder getreten. Dicke Bretter werden langsam gebohrt.

Für diese in meinen Augen günstige Entwicklung besteht jedoch keine Gewähr. Wer sich in den hohen Hallen der Hochschule umhört, dürfte mit mindestens zwei alternativen Entwicklungsmöglichkeiten vertraut sein:

Da wäre einmal der Typus des auch im fortgeschrittenen Alter weiterhin auf maximale Aussenwirkung seines eigenen Tuns Fokussierten, der weiterhin tut, was er immer getan hat: sich und seinen Mitarbeiterstab auf hohen wissenschaftlichen Ausstoss trimmen, indem er entweder sein Steckenpferd zu Tode reitet oder jeweils auf der neuesten, mit viel Forschungsgeldern gesegneten Welle mitreitet. Für die Lehre bleibt dabei kaum etwas übrig.

Der andere Typus ist jener, der es sich im Sonnenschein der gesammelten Erfolge gemütlich einrichtet und nur noch macht, wonach im der Sinn steht. Bei einer üblicherweise reichlich bemessenen Dotierung des Lehrstuhls kann er es sich auch leisten, auf die Einwerbung von Drittmitteln gänzlich zu verzichten. Solange er nicht nachweislich wissenschaftlich unzulängliche Doktorarbeiten absegnet und/oder aufgrund anderer Mandate kaum mehr am Institut erscheint, dürfte seine Stelle kaum gefährdet sein. Den beiden Fällen ist gemein, dass die Hochschuladministration kaum Möglichkeiten hat, Beiträge zum eigentlichen Auftrag der Hochschule, die nach dem Dafürhalten des Schreibenden noch immer die Ausbildung der nächsten Generationen ist, einzufordern. Es bleibt also dem guten Willen des potenziellen Leistungserbringers überlassen, sein Scherlein bezusteuern. Um eine günstige Prognose für die Vermeidung einer solchen Situation zu stellen, ist deshalb notwendig, die moralische Eignung der Kandidaten zu erfassen. Nur dem ist die akademische Freiheit zuzugestehen, der die Verantwortung gegenüber der die Freiheit erteilende Institution und Gesellschaft wahrzunehmen gewillt ist.

Neben der Verantwortung gegenüber dem Gemeinwesen, das die Freiheit gewährt, und der Institution, die den Rahmen dazu bereitstellt, besteht auch eine Verantwortung des Forschenden gegenüber der Forscherinnengemeinschaft: wiewohl uns unsere eigenen Fortschritte am nächsten sind, so gilt es, nicht aus dem Blick zu verlieren, dass sich unser Forschen auf «den Schultern von Riesen» vollzieht und dass wir in vielen Dingen auf die Sorgfalt unserer Vorgänger und die Wahrhaftigkeit ihrer Berichte bauen. In gleicher Weise werden künftige Forschergenerationen die Beiträge der Heutigen für das Weiter-

spinnen der Forschungsstränge verwenden wollen, soll Fortschritt generiert werden. Der wissenschaftliche Nachlass der heutigen Zeit ist jedoch durch verschiedene Faktoren in seiner Qualität bedroht: Erstens wird durch den Druck der wissenschaftlichen Produktivität („publish or perish“) die wissenschaftliche Qualität in den Hintergrund gedrängt. Es ist wichtiger, dass man und auch in welchem Medium man publiziert, als was man publiziert. Zweitens entsteht die Versuchung, wider besseres Wissen unvollständige Datensätze zu verwenden (oder gar mit gänzlich fiktiven Datensätzen zu arbeiten), um die scheinbare Zuverlässigkeit eines Modells oder einer Beobachtung zu erhöhen und dem wissenschaftlichen Begutachter des Machwerks keine Angriffsfläche zu bieten. Solches Vorgehen mag zwar den eigenen Zielen dienlich sein, ist jedoch Gift für unsere Nachfolger. Die Situation wird verschärft durch die Schwierigkeit, Forschungsgelder für die Überprüfung der Reproduzierbarkeit von publizierten Ergebnissen zu bekommen und die Ergebnisse einer solchen Überprüfung zu publizieren, vor allem wenn sie den vorgängigen Befund bestätigen. Der Forschende muss deshalb diesen Anreizen zum Fehlverhalten aus eigener Kraft standhalten und nach bestem Wissen und Gewissen sein Scherflein zum soliden Bau des wissenschaftlichen Hauses beitragen, auch wenn dadurch ab und an die Geschwindigkeit der Entwicklung leiden sollte. In diesem Sinn als Vorbild für das anvertraute wissenschaftliche Personal und die

Studierenden zu wirken, ist oberstes Gebot für jeden Forscher und Lehrer.

4. Fazit

Zusammenfassend ergibt sich aus dem Gesagten, neben der vorausgesetzten Befähigung zur Forschung, welche Intelligenz, Tatkraft, Neugierde und Vorstellungsvermögen für noch nicht Existierendes einschließt, folgendes Eignungsprofil für Forschende und Dozierende: der Wille und die Fähigkeit sich auf Bedürfnisse anderer einzulassen, Charakterstärke, Dankbarkeit und Verantwortungsbewusstsein. Diese Dinge werden natürlich nur relevant, wenn der Tunnelblick der Entscheidungsträger auf die Klassierung in den einschlägigen Hochschulranglisten einer selbständigen Beurteilung weicht, welche Entscheide sowohl nach dem Wohl und der inneren Gesundheit der Institution als auch auf die Zukunft ihrer Absolventen ausrichtet.

Es sei zuletzt anerkannt, dass das oben gezeichnete Bild einer Idealvorstellung entspricht, wie das bei der Anfrage zur Verfassung eines Beitrags ja auch verlangt worden war. Wiewohl der Schreibende in seiner Position zwar nach dieser Idealvorstellung strebt, sei doch unumwunden zugegeben, dass er letzterer auch nicht immer gewachsen ist, getreu nach dem Motto: «Immer versucht. Immer wieder gescheitert. Versuche nochmals. Scheitere besser.» ■