

<b>Zeitschrift:</b>	Bulletin / Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden = Association Suisse des Enseignant-e-s d'Université
<b>Herausgeber:</b>	Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden
<b>Band:</b>	44 (2018)
<b>Heft:</b>	1: 22
<b>Artikel:</b>	Professionalisierung der Professoren? : Ein Berufsethos im universitären Change-Management
<b>Autor:</b>	Pfleiderer, Georg
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-893753">https://doi.org/10.5169/seals-893753</a>

### 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:** 10.02.2026

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

## Professionalisierung der Professoren? Ein Berufsethos im universitären Change-Management

Georg Pfleiderer\*

### 1. Rationalisierungsdynamiken im Hochschulwesen

Von den Veränderungen des Hochschulsystems und des Hochschulwesens ist gegenwärtig und nicht erst gegenwärtig viel die Rede. Gleichgültig, ob man von einem «Akademische[n] Kapitalismus» (Richard Münch)<sup>1</sup> oder von einer «Vergesellschaftung» der Universität (Antonio Loprieno)<sup>2</sup> spricht, gleichgültig, ob man die entsprechenden Prozesse grundsätzlich oder wenigstens tendenziell positiv findet oder ihnen – wie die Mehrzahl der Geistes- und Kulturwissenschaftlerinnen – kritisch gegenübersteht: dass sich in den letzten Jahren, in den letzten ungefähr zwanzig Jahren die Hochschulen gravierend verändert haben, ist unbestritten. Ebenso unbestritten ist, dass der Veränderungsprozess noch nicht zu Ende ist. Wohin die Reise geht, ist in Umrissen erkennbar, aber wo sie genau hinauskommt, wissen wir heute noch nicht.

Nur stichwortartig soll aufgerufen werden, worum es geht: In der Forschung: um die zunehmende Be-

deutung von objektivierten Erfolgsmessungsmethoden und der kompetitiven Drittmitteleinwerbung, damit zusammenhängend um den Relevanzzuwachs von Forschungskooperationen, von empirischen Methoden, die immer weiter zunehmende Internationalisierung, von Inter- und Transdisziplinarität. Zu guten Teilen lässt sich dieser Prozess beschreiben als die Ausdehnung eines ursprünglich in den empirischen Wissenschaften, insbesondere in den Naturwissenschaften, beheimateten Paradigmas auf die ganze weite Welt der Wissenschaften, insbesondere eben auch die Geistes- und Sozialwissenschaften. In der Lehre: die internationale Einführung der modularisierten Hochschulunterrichtssystems (Bologna-System) in Europa mit den formal standardisierten BA- und MA-Abschlüssen. Dazu neue Lehr- und Lerntechniken, insbesondere die Einbeziehung elektronischer Lehrmittel.

Lehre und Forschung verbindend: Der Ausbau des Doktorats zum Doktoratsstudium als dritter Ausbildungsstufe. Bei den akademischen Anstellungsverhältnissen: Die Neuorganisation der akademischen Laufbahn durch Einfügung einer Anstellungsstufe zwischen Assistenz- und Professorenbene, der Assistenzprofessur mit oder ohne Tenure Track. Damit zusammenhängend die Ermöglichung von Hauskarrieren zur Professur. Bei den institutionellen Rahmenbedingungen: Die Einführung eines Akkreditierungssystems und damit zusammenhängend eines organisierten, parametrisierten sog. Qualitätssicherungssystems. Die Einführung einer «professionalisierten» Hochschulverwaltung mit einem in der Regel Vollzeitrektorat und mindestens sehr teilzeitlichen akademischen Leitungsfunktionen auf Fakultätsebene mit entsprechend verlängerten Amtszeiten. Und vor allem: der Ausbau der Universitätsverwaltungen. Die Liste liesse sich bekanntlich um etliche Punkte verlängern. Alle diese teilweise einschneidenden Veränderungen sind im Zeitraum einer einzigen Professoren generation erfolgt, die meisten davon in einem deutlich kürzeren Zeitraum.

\*Universität Basel, Theologische Fakultät, Heuberg 12, 4051 Basel.

E-mail: [georg.pfleiderer@unibas.ch](mailto:georg.pfleiderer@unibas.ch)  
<https://theolrel.unibas.ch/kopfzeile/personen/profil/profil/person/pfleiderer/>



Georg Pfleiderer, Dr. theol., Jahrgang 1960; seit 1999 Ordinarius für Systematische Theologie/Ethik an der Universität Basel. Dekan der Theologischen Fakultät (2016–2018). Studium der evang. Theologie in München, Tübingen und Heidelberg; 1987–1992 und 1996–1998 Wissenschaftlicher Mitarbeiter/Assistent Universitäten Augsburg u. München (Prof. G. Wenz); 1991 Promotion, 1998 Habilitation an der Ev.-Theol. Fak. der LMU München; 1994–1996 Habilitationsstipendium der DFG (teilweise am King's College in London); Forschungsaufenthalte in Princeton (2004) und Berkeley/CA (2008). Forschungsschwerpunkte: Theorie des neuzeitlichen Christentums, Grundfragen theologischer Ethik, Theologie als Wissenschaft, Politische Theologie, Bio- und Wirtschaftsethik. Funktionen: Wissenschaftlicher Leiter des Forschungskollegs des Zentrums für Religion, Wirtschaft und Politik (ZRWP)-Collegium Helveticum-Basel; Leiter des Karl Barth-Zentrums für reformierte Theologie in Basel.

Dieser so in Stichworten beschriebene Umbauprozess kann, wie gesagt, unterschiedlich gedeutet werden. Viele seiner Merkmale sind gewiss einer Ökonomisierung, man kann auch sagen, Kapitalisierung des Hochschulwesens geschuldet, der Einführung von Public Management Methoden in den Bereich der Wissenschaft bzw. allgemeiner gesprochen: dem

Umbau der öffentlichen Institution Universität in eine Organisation, die gemäss unternehmerischen Prinzipien zu führen sei.

Daher stammt bekanntlich auch der im Titel dieses Beitrags verwendete Begriff «Change-Management». Er bezeichnet zielgerichtete Massnahmen zur Veränderung einer Organisation. Die Universität wird auf diese Weise als ein Geflecht von Interaktionen verstanden, das als Ganzes wie ein Wirtschaftsunternehmen planvoll entwickel- und steuerbar ist. Das im Grunde nautische Modell der Steuerung, das hier im Hintergrund steht, passt jedoch nur dann, wenn man schon beim Schiffsteuer nicht einfach nur an den Steuermann am Steuerrad oder am Ruder, sondern an das Zusammenspiel verschiedener Akteure, klassischer Weise an ein Segelschiff, denkt. Dann wird auch das Hauptproblem erkennbar, welches Change-Management-Prozesstheorien regelmässig zu lösen versuchen, nämlich die zielgerichtete Akkordierung von individuellen und kollektiven Handlungsprozessen. «Betroffene zu Beteiligten»<sup>3</sup> machen, heisst die Parole, die bei entsprechend dirigistischer Durchführung oder mit ideologiekritischer Brille als euphemistische Version von «aus Opfern Mittäter machen» gelesen werden kann.

Die Erfolgsgründe der politischen Durchsetzung dieses Organisationsmodells liegen zum einen in der Kostenintensität der Universitäten begründet und in der Konkurrenz, in der die entsprechenden Ausgabenposten in den öffentlichen Haushalten mit anderen stehen. Diese steigende Kostenintensität hängt ihrerseits u.a. wesentlich mit dem politisch-gesellschaftlichen Bedeutungszuwachs der naturwissenschaftlich-technischen Wissenschaften zusammen, namentlich der Life-Sciences – wie man übrigens in Basel besonders gut beobachten kann.

Zum andern liegen die Gründe für die zunehmende Durchsetzung dieses Modells, wenn ich recht sehe, aber auch, und das sollte – auch und gerade von Geistes- und Sozialwissenschaftlern – nicht übersehen werden, in der Prozesslogik moderner, demokratischer Gesellschaften. Diese tendiert, wie oft beobachtet worden ist, dazu, politische Entscheidungsprozesse auf transparente, rationale, also möglichst wissenschaftlich generierte Grundlagen zu stellen. Verwissenschaftlichung, Verrechtlichung und Ökonomisierung des Politischen gehen bei der «Vergesellschaftung»<sup>4</sup> der Universität Hand in Hand. Öffentlich finanzierte Institutionen geraten unter einen

zunehmenden Rechenschaftsdruck hinsichtlich ihrer Erfolge und der Effizienz ihrer Prozesse. Im Anschluss an Max Weber zu reden: überall im öffentlichen Bereich setzen sich Formen bürokratischer Herrschaft gegen traditionale und charismatische Herrschaftsformen durch. Sowenig – gerade im Bereich der Politik – insbesondere auf letztere verzichtet werden kann, so sehr fordern selbst Charismatiker in der Politik, die von ihnen charismatisch beherrschten Institutionen selbst und als solche einem strengen Reglement bürokratischer Kontrolle zu unterwerfen. Ziel und oft auch schon Ergebnis dieser Entwicklung im Hochschulbereich ist – mit Antonio Loprieno zu sprechen – «[d]ie entzauberte Universität»<sup>5</sup>.

Der entsprechende Prozess lässt sich generell, wie bereits Max Weber, an den die Metapher erinnert, richtig gesehen hat, als eine Machtzunahme der bürokratischen Apparate und Verfahren beschreiben. Deren Prozesslogik und innere Eigendynamik überträgt sich auf die übrigen Funktionsbereiche der Universität, die den elektronischen Automatisierungsprinzipien der Verwaltung unterworfen werden: «SAP kann das nicht abbilden», ist das Rasiermesser, mit dem etwa im Bereich Lehre regelmässig nichtbürokratiesystemkonforme Eingaben exkludiert werden. Dieser Übertragungsprozess wird verstärkt durch die ökonomische Tendenz, Funktionserfüllungen auf die Adressaten als Kunden abzuwälzen. Was im Bankwesen das E-Banking, im Flugverkehr das Selbsteinchecken der Passagiere als «selbst ladende Fracht» ist, ist an der Hochschule – wie dort auch – das omnipräsente Onlineformular. Verstärkt wird dieser Effekt auch durch die Verflachung der Hierarchien und die Zentralisierung administrativer Ressourcen. Die Vorzimmersekretärin des Ordinarius ist eine aussterbende Spezies. Heute werden die – enorm vermehrten – administrativen Arbeiten zentral erledigt – oder eben auf die akademischen Akteure abgewälzt.

## 2. Professionalisierungsprozesse – und ihre inneren Kosten

Auf die beteiligten und betroffenen Personen bezogen wirken sich die genannten Entwicklungsprozesse u.a. als Forderung nach permanenter und gesteigerter «Professionalisierung» aus. Präsent ist das Schlagwort bisher vor allem im Bereich der Aus- und Herausbildung der neuen Kaste der akademischen Administration: Rektorate, Dekanate. Die Forderung nach gesteigerter Professionalisierung ist im Grunde aber zumindest latent allenthalben präsent. Das ist jedenfalls eine zentrale These meiner hier angestellten Überlegungen.

<sup>3</sup> Vgl. als eine bewusst zufällige Quelle: <http://www.wiwo.de/erfolg/change-management-aus-betroffenen-muessen-beteiligt-werden/9680978-2.html> (16. Februar 2018)

<sup>4</sup> Loprieno, Antonio: Die entzauberte Universität, bes. S. 29–36.

<sup>5</sup> A.a.O.

Gemeint ist damit die Perfektionierung bereichs- und funktionsspezifischer Kompetenzen, im Bereich der Lehre etwa durch vielfältige Techniken und Methoden zur «Professionalisierung von Lehrkompetenz»<sup>6</sup>. Vom akademischen Personal, zumal von dessen Spize, also der Professorenschaft, wird eine Kompetenzvielfalt erwartet, deren Kennzeichen gegenüber früheren Zeiten zum einen die Steigerung von Multidisziplinarität, zum andern aber das höhere Mass an nachweislichen, bereichssystematischen Fähigkeiten ist. Professoren müssen heute nicht nur «exzellente» Wissenschaftlerinnen und charismatische Lehrpersonen, sie müssen darüber hinaus nachweislich erfolgreiche Akquisiteure von kompetitiven Drittmitteln sein; sie müssen über besondere Fähigkeiten zur Mitarbeiterführung verfügen und möglichst reiche Erfahrung im administrativen Bereich haben. Sie sollten sich mit ihrem Fach möglichst oft in aktuelle gesellschaftliche Diskurse einbringen, den «Elfenbeinturm» verlassen<sup>7</sup> und darum bei repräsentativen Anlässen der Universität und der Stadt nicht fehlen. Sie sollten Dienstleistungsfunktionen in staatlichen Kommissionen übernehmen. An Soft Skills wird in der Regel kreative Intelligenz, rasche Auffassungsgabe, hohe Belastbarkeit, soziale Intelligenz, rhetorische Brillanz, Beherrschung der neuesten elektronischen Kommunikationstechniken verlangt, aber auch ein physisches Durchhaltevermögen auf der Basis einer entsprechenden Life-Work-Balance, welche die Nachhaltigkeit dieser Leistungskraft garantiert. Hinzu kommen Soft Skills im Bereich der persönlichen Lebensführung und Reputation, die der Institution zumindest nicht schädlich sein sollte.

Der tendenziellen Überforderung, die in diesem hochkomplexen Anforderungsprofil liegt, begegnen die Universitäten heute teilweise wiederum mit dem Instrument der Ausdifferenzierung: akademisch-administrative Leitungsfunktionen werden «professionalisiert», d.h. die betr. ProfessorInnen werden von ihren eigentlichen Aufgaben in Forschung und Lehre teilweise sehr weitgehend freigestellt; die Amtszeiten werden möglichst verlängert. Ein neuer «third space»<sup>8</sup> entsteht. Zudem versuchen Univer-

sitäten, die es sich leisten können, dem Beispiel des fortgeschrittenen kapitalisierten Hochschulsystems der USA zu folgen und bestimmte Spitzenprofessuren möglichst weitgehend von der Lehre zu entlasten. Das am angelsächsischen System abgelesene Lecturerwesen, hierzulande: «Universitätsdozierende», wird insbesondere im BA-Bereich eingesetzt, um durch solche «Billiglehrer» die Budgets zu entlasten und Professuren einzusparen oder die vorhandenen für andere Aufgaben freizustellen.

An der beschriebenen gewachsenen Komplexität des professionellen Anforderungsprofils für die Normalprofessorin ändert das jedoch nichts. Professionssoziologisch lässt sich der Vorgang als ein durchaus dialektischer beschreiben: Zum einen nämlich als der bekannte Auflösungsprozess dessen, was vor- und frühneuzeitlich eine «Profession» war bzw. sein sollte, nämlich Ärzte, Juristen und Pfarrer, die in souveräner Beherrschung eines vielgliedrigen und dennoch einheitlichen wissenschaftlichen Fachgebietes dieses in einer praktischen, ebenso sehr am einzelnen Menschen wie am Gemeinwohl orientierten Weise ausübten.<sup>9</sup> Der «Professor», der dieses Berufsverständnis, ursprünglich wörtlich: das «'Bekenntnis' zu einer wissenschaftlichen Weltanschauung»<sup>10</sup> als einziger im Titel trägt, lebt von dieser Zuschreibung und dem damit verbundenen gesellschaftlichen Renommee, obwohl, aber auch gerade weil beim Hochschullehrberuf die praktische Orientierung immer schon nur in spezifisch restriktiver, aber eben auch höherstufiger Weise präsent war: Professoren bilden Professionelle aus.

Mit der Ausdifferenzierung der Wissenschaften im 19. Jahrhundert kommt dieses integrale Verständnis von universitäter Professionalität unter Druck. Professoren werden in ihrem Kerngebiet zu fachwissenschaftlichen Experten. Es kommt in einem gewissen Mass zu einem «Niedergang der [...] Mandarine»<sup>11</sup>.

<sup>6</sup> Heiner, Matthias; Wildt, Johannes: Professionalisierung von Lehrkompetenz. In: Dies. (Hg.): Professionalisierung der Lehre. Perspektiven formeller und informeller Entwicklung von Lehrkompetenz im Kontext der Hochschulbildung, Bielefeld 2013, S. 157–178. Vgl. den Band insgesamt, der einen guten Überblick über die Methodenvielfalt und die entsprechenden didaktischen Diskurse bietet. Als empirisch-soziologische Untersuchung ist interessant: Schaeper, Hildegard: Lehrkulturen, Lehrhabitus und die Struktur der Universität. Eine empirische Untersuchung fach- und geschlechtsspezifischer Lehrkulturen, Weinheim 1997.

<sup>7</sup> Vgl. dazu z.B. Finke, Peter (Hg.): Freie Bürger – freie Forschung. Die Wissenschaft verlässt den Elfenbeinturm. Mit Originalbeiträgen von 36 Autorinnen und Autoren, München 2015.

<sup>8</sup> Loprieno, Antonio: Die entzauberte Universität, S. 42 u.ö.

<sup>9</sup> Vgl. Stichweh, Rudolf: Die Soziologie der Professionen. Zur Zukunft einer Forschungstradition und einer Semantik der Selbstbeschreibung, [https://www.fiw.uni-bonn.de/demokratieforschung/personen/stichweh/pdfs/38\\_die-soziologie-der-professionen\\_-2\\_.pdf](https://www.fiw.uni-bonn.de/demokratieforschung/personen/stichweh/pdfs/38_die-soziologie-der-professionen_-2_.pdf), 1f. (16. Februar 2018). Vgl. dazu und zum Thema dieses Beitrags insgesamt die schöne – bemerkenswerter Weise aus einer Magisterarbeit hervorgegangene Studie: Schömann, Thomas: Das Berufsbild des Universitätsprofessors im Wandel. Ein berufssoziologisches Analysemodell, Hamburg 2012. Zu den aktuellen Verschiebungen des Rollenbildes insbesondere bei den geisteswissenschaftlichen Professuren vgl. Donoghue, Frank: The Last Professors. The Twilight of the Humanities in the Corporate University, New York 2008.

<sup>10</sup> Ley, Michael: Der entzauberte Professor. Über Zwischen- und Reinräume der wissenschaftlichen Arbeit an der Hochschule, in: Krämer, Hildegard; Kunze, Axel Bernd; Kuypers, Harald (Hgg.): Beruf: Hochschullehrer. Ansprüche, Erfahrungen, Perspektiven, Paderborn/München/Wien/Zürich 2013, S. 39–53, hier: S. 39.

<sup>11</sup> Ringer, Fritz K.: Die Gelehrten. Der Niedergang der deutschen Mandarine 1890–1933, aus dem Amerikanischen übersetzt von Klaus Laermann, Stuttgart 1983.

Dennoch gibt es auch gegenläufige Tendenzen. Spätestens ab den 1930er-Jahren beobachtet die Soziologie einen Re-entry jener klassischen Berufsrollenzuschreibung, weil mit dem Mass der Verfachwissenschaftlichung zugleich wiederum der gesellschaftliche Bedarf nach einer überzeugenden, fachübergreifenden individuellen Synthese und Repräsentanz wächst.<sup>12</sup>

So neu, wie man meinen könnte, ist jenes komplexe – einerseits durch teifunktionsspezifische Rationalitätssteigerung, andererseits durch personale Integration bestimmte – Anforderungsprofil an den Professorenberuf also grundsätzlich nicht.<sup>13</sup> Denn die Geschichte der Universität als Output-orientierter «Grossbetrieb», der dieses akademische Funktionsprofil geschuldet ist, lässt sich hinsichtlich ihrer Entstehung zurückverfolgen bis in die Zeit vor dem Ersten Weltkrieg. «Nun können wir...» so heisst es bei M. Weber schon 1919, «...bei uns mit Deutlichkeit beobachten, dass die neueste Entwicklung des Universitätswesens [...] in der Richtung des amerikanischen verläuft. Die grossen Institute medizinischer oder naturwissenschaftlicher Art...», fügt er erklärend hinzu, «...sind staatskapitalistische Unternehmungen.»<sup>14</sup>

In der Ära von etwa 1900 bis etwa 1970 war es aber – trotz auch damals schon relativ stark ausdifferenzierten Kompetenzanforderungsprofilen – noch möglich, ein in der eigenen Fachwissenschaft hochangesehener Spezialist und darüber hinaus und zugleich ein gesellschaftlich hoch aktiver, ja unter Umständen weltbekannter «public intellectual» zu sein. In meinem Fach, der Theologie, liesse sich das an so unterschiedlichen Figuren wie dem Berliner Theologen Adolf von Harnack und eineinhalb Generationen später dem Basler Karl Barth aufzeigen.

Der Theologe Adolf von Harnack (1851–1930) beispielsweise ist ein bekanntes prominentes Beispiel solcher frühen akademischen Multifunktionalität: Er war nicht nur ein international vielbeachteter Kirchenhistoriker – als solcher Vertreter einer Wissenschaftsdisziplin und Kaste von damals weltweit als führend respektierter Exzellenz –, sondern auch Generaldirektor der Königlichen Bibliothek bzw. Preußischen Staatsbibliothek in Berlin, zudem Präsident der 1911 gegründeten Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft, der späteren Max-Planck-Gesellschaft, ausserdem Mitglied mehrerer Wissenschaftsakademien

und selbstverständlich auch politisch, insbesondere in den Jahren um den Ersten Weltkrieg herum, hochaktiv.

Solche Polyfunktionalität war freilich damals kein epidemisches Phänomen unter Professoren – vom Niveau Harnacks ganz zu schweigen. Das Ideal des verbeamten Künstler-Intellektuellen, der sich in seiner einsamen Studierstübchenforschung gelegentlich durch seine – oft wenig geliebte – Kathederarbeit unterbrechen und noch viel gelegentlicher durch in der Regel noch weniger geliebte – akademisch-administrative Arbeiten stören liess, hat sich noch bis in die 1970er-Jahre in vielen Disziplinen und an vielen Universitäten durchhalten und mehr oder weniger erfolgreich leben lassen. Harnacks grosser, knapp zwei Gelehrtengenerationen jüngerer Antipode, der Schweizer und Basler Theologe Karl Barth (1886–1968) zum Beispiel, um innerhalb meiner eigenen Disziplin, der Theologie, zu verweilen, war zwar anders als der Berliner Liberale Theologe kein Wissenschaftspolitiker, aber dafür in die politischen und kirchenpolitischen Prozesse seiner stürmischen beruflichen Lebenszeit zwischen 1910 und 1968 mindestens so intensiv verflochten wie Harnack in die der seinen. Das hat ihn nicht daran gehindert, von 1932 bis 1962, zunächst noch in Bonn, dann ab 1935 in Basel neben vielen anderen wissenschaftlichen Arbeiten beinahe Tag für Tag an seinem riesenhaften Hauptwerk, der «Kirchlichen Dogmatik» zu schreiben und die Mehrzahl der rund 9'000 Seiten dieses Opus Magnum Woche für Woche in einer von seiner Mitarbeiterin von seiner häuslichen Schreibstube auf dem Bruderholz in die Universität getragenen Ledermappe transportieren zu lassen und im Kollegiengebäude den Studierenden aus Nah und Fern in seinem eigentümlichen Mischidom aus Hoch-, Basler- und Berndeutsch zum Vortrag zu bringen.

Solche «Leuchttürme», wie das in einer lokalen Basler Zeitungsdebatte neulich einmal hieß, sind heute kaum noch denkbar. Aus vielen Gründen nicht. Vor allem darum nicht, weil, so würde ich behaupten, – neben anderen, externen, in der Gesellschaftsentwicklung liegenden Gründen – die innere Funktionsausdifferenzierung des Hochschullehrerberufs inzwischen so intensiv und bereichsspezifisch anforderungsreich geworden ist, dass zu einer solchen Mischung aus konzentrierter, einsamer Gelehrsamkeit und einer Existenz als weithin wahrgenommenem «public intellectual» nur noch ganz wenigen und noch dazu ebenfalls vom Aussterben bedrohten Ausnahmeerscheinungen die Zeit bleibt. Die genannten Rationalisierungsprozesse im Wissenschaftssystem haben nicht nur die Phänomenologie und Prozesse

12 Vgl. Stichweh, Rudolf: Die Soziologie der Professionen, S. 3f.

13 Vgl. Schömann, Thomas: Das Berufsbild des Universitätsprofessors im Wandel, S. 50–57.

14 Weber, Max: Wissenschaft als Beruf (1919). In: Ders.: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Hrsg. von Johannes Winckelmann, 7. Aufl. Tübingen 1988, S. 582–613, hier: S. 584.

wissenschaftlichen Arbeitens stark verändert, sondern, wenn der Schein nicht trügt, auch zu jenem, heute nicht selten beklagten Sporadischwerden von politisch engagiertem «public intellectualism» geführt oder wesentlich dazu beigetragen. Beide Effekte sind, wenn sie denn richtig beschrieben sind, alles andere als unbedenklich.

Wenn also von einer gesteigerten bereichs- bzw. funktionsspezifischen Professionalisierung des Professorenberufs die Rede sein kann und soll, dann ist von den Verlusten, man könnte sagen: von der Gefahr zu einer gewissen Entprofessionalisierung im klassischen Herzstück professoraler Existenz, nämlich im Bereich ihrer eigenen kreativ-kontinuierlichen wissenschaftlichen Arbeit, nicht zu schweigen.<sup>15</sup>

Zu fragen ist jedoch und noch einmal, ob und inwiefern solche Professionalisierung, also: solche wachsende Funktionsausdifferenzierung mit den entsprechenden hohen Funktionskompetenzanforderungen dem professoralen Beruf in seinem unmittelbaren Selbstvollzug, aber auch in seiner gesellschaftlichen Bedeutung und Funktion guttut.

Sowohl von vielen Professorinnen und Professoren selbst als auch von vielen Studierenden und nicht zuletzt auch von vielen Beobachtern aus der Gesellschaft (Stichwort: «Leuchtturmdebatte») wird dieser Umbau, wenn ich recht sehe, durchaus als problematisch wahrgenommen. Viele Studierende sind nach meinem Eindruck geradezu auf der Suche nach einer solchen integralen Intellektuellenpersönlichkeit unter ihren akademischen Lehrern, die ihnen sozusagen

die Welt in einer Gesamtfachperspektive erklärt.<sup>16</sup> Ein gewisses sozusagen weltanschauliches Moment, eine Bildungsorientierung, die über den unmittelbaren fachlichen Tellerrand hinausreicht und dadurch Orientierungshilfen leistet zum Selbstaufbau einer integralen, reflektierten Persönlichkeitsbildung, ist gerade, aber keineswegs nur, den Geisteswissenschaften offenbar – und mit Recht – nicht auszutreiben.<sup>17</sup> Und auch für die gesellschaftlichen Diskurse birgt die Professionalisierung, man könnte sagen: die Hyperprofessionalisierung der Wissenschaften, namentlich der Geisteswissenschaften, unverkennbar Probleme. Sie lässt nämlich Raum für innerwissenschaftlich eher schwach renommierte Populärwissenschaftler, die erfolgreich die von in der Zunft anerkannten Fachgelehrten aufgelassenen Lücken besetzen. Eine Art von – auf ihre Weise – professionalisierter Ratgeberliteratur tritt an die Stelle einer souverän gebildeten wissenschaftlichen Übersicht, die zu einer individuellen Synthese gebündelt und in aktuelle Diskurse eingespeist wird.<sup>18</sup>

Damit keine Missverständnisse entstehen: dem Niedergang der alten insbesondere deutschen Ordinarienherrlichkeit, mit ihrer Neigung zum Autoritarismus und bildungsbürgerlichen Mandarinentum, sind keine Tränen nachzuweinen; es ist ein Gewinn, dass die Hierarchien heute flacher sind, die Studierenden nicht mehr als störende Bittsteller, sondern in einem gewissen Sinne durchaus als Kunden wahrgenommen werden.

Und dennoch: Wenn wir im genannten Sinne von Professionalisierungsprozessen im Bereich der professoralen Berufe sprechen, dürfen wir die sie begleitenden, oft sublimen deprofessionalisierenden Prozesse nicht übersehen.<sup>19</sup> Den derzeitigen Tendenzen und Versuchen zur Steigerung der Professionalisierung des Professorenberufs inhäriert – in Bezug auf die darin intendierte Professionalität – eine unverkennbare strukturelle Ambivalenz.

<sup>15</sup> Auch nicht zu übersehen scheint mir, wie gesagt, dass die bekannt-beklagten Einflussverluste gerade der Geisteswissenschaften auf gesellschaftliche Diskurse zumindest auch mit solchen professionsinternen Umstrukturierungen zu tun haben. Allerdings scheint mir ebenfalls unübersehbar zu sein, dass beide Entwicklungstendenzen – neben vielem anderem – zugleich auch Folgen von Veränderungen innerhalb der akademischen Wissensproduktion selbst sind. Ich spreche hier vor allem von den Geisteswissenschaften und darin den von mir einigermassen überschaubaren Bereichen. Zumindest in meiner eigenen Wissenschaft ist die Umsetzung des klassisch Humboldtianischen Ideals der Einheit von Forschung und Lehre deutlich schwieriger geworden. Dafür verantwortlich ist zum einen der repetitive Stress der Bolognareform, zum andern und damit teilweise zusammenhängend, aber auch eine beobachtbare Steigerung der Ausdifferenzierung wissenschaftlicher Genres: Lehrbücher auf der einen Seite, Forschungsmonographien auf der anderen, sind heute sehr viel weiter auseinanderentwickelt als noch vor 30 oder 40 Jahren. Oft ist man entweder Spezialist für das eine oder für das andere Genre. Was den «public intellectualism» angeht, ist Analoges zu beobachten: die individuelle intellektuelle Zentralperspektive, aus der sich zu nahezu sämtlichen gesellschaftlichen Themen Stellung nehmen liesse, wird nur noch von ganz wenigen Intellektuellen zu reklamieren versucht; Philosophen wie Peter Sloterdijk oder Slavoj Žižek sind im deutschen Sprachraum (wenn man den letzteren hierher rechnen möchte) nahezu die einzigen und letzten, denen dies über eine längere Zeit noch gelückt ist. In ihrer wissenschaftlichen Heimatzunft sind sie – nicht nur aus Neidgründen – entsprechend umstritten.

<sup>16</sup> Vgl. dazu die interessanten Überlegungen von Ley zur Rolle des Professors für die Studierenden und ihre krisenhaften Erfahrungen mit der wissenschaftlichen Welt. Ley deutet den Professor psychologisch als «Übergangsobjekt», dem widersprüchliche Eigenschaften zugeschrieben werden. Vgl. Ley, Michael: Der entzauberte Professor, S. 44–48.

<sup>17</sup> Das ist kritisch bzw. relativierend gegen Webers Polemik gegen die «Kathederpropheten» einzuwenden. Vgl. Weber, Max: Wissenschaft als Beruf (1919), S. 610.

<sup>18</sup> Diese Diagnose gilt vielleicht insbesondere für den Kernbereich der normativ orientierenden Geisteswissenschaften, also für Philosophie, Theologie und sie beerbende bzw. an sie angelagerte Kulturwissenschaften, weniger für den Bereich der Geschichte und der Literaturwissenschaften.

<sup>19</sup> Vgl. dazu Schömann, Thomas: Das Berufsbild des Universitätsprofessors im Wandel, 96.

Darum setzt echte Professionalität im Professorenberuf in meinen Augen ein bestimmtes Mass an bewusster Antiprofessionalität, nämlich an praktizierter Ignoranz gegenüber den genannten partikularen, funktionsspezifischen Rationalisierungstendenzen, voraus. Aus der Perspektive der akademischen Institution gesprochen ist einer individuellen und fachspezifischen Typendifferenzierung der Professorenschaft das Wort zu reden. «Professionell» im Sinne hoher Institutionsfunktionalität insgesamt, ist eine bewusste Absenkung von Professionalisierungsanforderungen in Teilbereichen zum Zweck der Steigerung entsprechender professionspraktischer Mehrwerte in anderen Teilbereichen. Einfacher gesagt: Es können nicht alle alles können. Und: man muss individuelle Begabungen fördern. Der künstlerische Individualismus darf dem bezahlten Gelehrtenberuf nicht zur Gänze ausgetrieben werden.

### **3. Professorales Berufsethos im Zeitalter ambivalenter Professionalisierungsanforderungen**

#### **3.1. Performanz und Performance**

Im Jahr 2004 war in der «ZEIT» im Rahmen eines Berichts über Reformen an der Freien Universität Berlin ein kurzes Interview mit der Berliner Theaterwissenschaftlerin Erika Fischer-Lichte zu lesen; darin wurde sie nach den Gründen für das erstaunliche Phänomen befragt, dass es ausgerechnet ihr als Vertreterin einer eher randständigen kleinen Geisteswissenschaft gelungen sei, zu einer der erfolgreichsten Akquisiteurinnen kompetitiv eingeworbener Drittmittel an ihrer Universität zu werden. Ihre Antwort lautete: «Ach wissen Sie, der Drittmittelantrag ist auch nur eine Textsorte, die man erlernen kann.»<sup>20</sup> Wenn bei dieser ebenso charmant-bescheiden wie schlitzohrig vorgetragenen Antwort nicht eine gehörige Portion an Untertreibung im Spiel gewesen ist, gibt sie durchaus richtige Fingerzeige für den Umgang mit bereichsspezifischen Professionalisierungsanforderungen im Professorenberuf. Diese lauten: Das Spiel durchschauen und dann gekonnt mitspielen. Spielförderlich ist dabei offensichtlich die Fähigkeit, das Spiel als Spiel und nicht allzu bierernst zu nehmen. Solche spielerische Souveränität fällt freilich dem Etablierten und Erfolgreichen bekanntlich in der Regel leichter als denjenigen, die um solche (ökonomische und intellektuelle) Basis erst noch kämpfen müssen. Trotzdem ist etwas Richtiges daran. Zur spielerisch-souveränen Professionalisierung von Bereichskompetenzen im Professorenberuf gehört sicher auch, und das zeigt der gewählte Teilbereich der Antragsforschung,

und auf seine Weise das Beispiel Erika Fischer-Lichtes, besonders gut: Richtig ist zwar, wie man weiss, dass Forschungsanträge von GutachterInnen auf bestimmte «key-concepts» hin durchgescannt werden, aber ein reines «key-concept»-Begriffsgeklapper wird in der Regel auch rasch durchschaut. Am Beispiel Erika Fischer-Lichtes: Ihr Renommee als begnadeter Drittmittelakquisiteurin verbindet sich vor allem mit dem Begriff der Performanz. Seine Etablierung im Bereich der deutschsprachigen Geistes- und Kulturwissenschaften ist vor allem ihr Verdienst. Die damit verbundene Marketingleistung ist es ebenfalls. Auch im Bereich der Drittmittelakquisition gilt jedoch die Regel: Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben. Nachplappern gilt nicht. Es darf und muss schon etwas mehr sein. Zum gekonnten Reproduzieren konstitutiver Genrebefindungen gehört hinzu: eine gewisse kreative Intelligenz und ein Gespür für echte Innovationen – nicht nur die iterative Rede davon.

Das Beispiel Erika Fischer-Lichtes, ihrer Fachwissenschaft und ihres fachwissenschaftlichen Erfolgsbegriffs der Performanz, ist aber vielleicht auch noch aus einem anderen Grund illustrativ für unser Thema: «Performanz» legt ja selbst den Finger auf die praktisch-präsentative, eben: performative, um nicht zu sagen: die theatralische Seite von Wissenschaft bzw. akademischer Existenz. Deren Bedeutung hat, wenn der Schein nicht trügt, im Zuge der vermeintlichen oder tatsächlichen Professionalisierungstendenzen und -bestrebungen des Hochschullehrerberufs eher zu- als abgenommen. Je mehr ProfessorInnen zu multifunktionalen Speedoutputern werden sollen oder meinen werden zu müssen, desto mehr zählt tatsächlich nicht die bereichsspezifische Perfektion, sondern in der Tat die Gesamt-Performance. Bei dieser wiederum sind unverkennbar Techniken des Persönlichkeitsmarketings im Spiel. Ähnlich wie bei anderen Funktionseliten, etwa bei erfolgreichen Managern, ist auch bei Akademikern der Typus des brillanten Verkäufers eigener – oder fremder – Erfolge eine Art Spezial- und Rahmenbegabung, die besonders prämiert wird.<sup>21</sup>

Gerade die wissenschaftssystematische Tendenz zur Steigerung der objektiven, empirisch-quantitativen Parametrisierung von Erfolgskriterien scheint, um die Gesamtthese dieser Überlegungen aufzunehmen, gleichsam auf ihrer Rückseite, die Bedeutungszunah-

<sup>20</sup> Lau, Jörg: Gold unterm Rost. Die FU Berlin war marode. Jetzt wird sie reformiert. Ein Rettungsbericht, in: Die Zeit. Nr. 18, 22. April 2004, S. 2. <http://www.zeit.de/2004/18/GW-Lau> (16. Februar 2018)

<sup>21</sup> Die Bühnen sind dabei durchaus unterschiedliche: innerakademische, hochschulpolitische und/oder ökonomisch-gesellschaftliche (Fundraising). Dabei ist zu beobachten, dass die damit verbundenen (mehr oder weniger) akademischen Tugenden oder Sekundärtugenden, insbesondere rhetorische Begabung und Überzeugungskraft, aber auch ein insgesamt kommunikativ-gewinnendes Wesen, das von einem gewinnenden Äusseren untermauert wird, an Bedeutung zunehmen.

me dieser denkbar anti-objektiven, subjektiven Parameter mitzuführen. «Unter gleich qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern» (und was heisst schon «gleich qualifiziert»?!), so könnte man den entsprechenden Standardsatz in Professurenaußschreibungen variiieren, werden nicht unbedingt Angehörige der dann regelmässig genannten Präferenzgruppen, wohl aber der oder die Bewerbende mit der besseren Performance bevorzugt. Der Gesamtauftritt beim nicht umsonst traditionell synästhetisch «Vorsingen» genannten Probevortrag ist bekanntlich in vielen Berufungsverfahren matchentscheidend.<sup>22</sup>

### 3.2. Zum Ethos professoraler Performance

Individualethisch und als Paränese gewendet, kann man also sagen: Wer sich nur als fachwissenschaftlicher Experte oder auch als Bündel von Expertenkompetenzen auf den verschiedenen, durchaus divergenten Funktionsfeldern des Professurenberufs in Zeiten des ökonomisch-effizienzgesteigerten Hochschulbetriebs versteht, hat etwas Zentrales nicht verstanden: Professorale Professionalität ist auch und gerade heute: individuelle Performance. Entscheidend für deren Überzeugungskraft wie auch für ihre ethische Valenz ist nun aber ihre Glaubwürdigkeit.<sup>23</sup> Den gerade beschriebenen Spieler- und Schauspielerqualitäten inhäriert ein Ethos der Perseveranz, der Nachhaltigkeit.

Dies gilt insbesondere für den Kernbereich akademischer Professionalität: für die Forschung.<sup>24</sup> In gewisser Weise ist hier die latente Tendenz des gegen-

wärtigen Wissenschaftssystems zur Förderung von Hochstapelei gerade in den vermeintlich transparentesten Wissenschaften längst Methode geworden. Ich spreche von den sog. «Ehrenautorschaft»<sup>25</sup>, also der systemischen Unsitte der Deklaration von Mitautorschaft bei Publikationen, an denen man tatsächlich nur peripher beteiligt war. Dass das in den betreffenden Wissenschaften herrschende Evaluationsystem zu solchen Praktiken aus Konkurrenzbedingungen geradezu zwingt, ist schwer zu bestreiten. Eine Unsitte ist es dennoch. Welche skurrilen Folgen es zeitigen kann, ist bei den spektakulären Betrugsfällen von deutschen Onkologen vor einigen Jahren zum Vorschein gekommen. Dort gaben etliche Mitautoren der getürkten Studien an oder zu, dass sie die betreffenden Arbeiten kaum gekannt, oft nicht einmal gelesen hätten.<sup>26</sup>

Entstehungsbedingung dieses Problems sind einerseits die Konkurrenzbedingungen des akademischen Kapitalismus, andererseits aber die Produktionsbedingungen von Teamforschung. Bei dieser ist der jeweilige Anteil der individuellen Leistungen der beteiligten Personen naturgemäss oft schwer präzise auszuweisen. Dies gilt insbesondere für die zentralen Ideen, die solchen gemeinschaftlichen Gruppenprojekten zugrunde liegen sowie für Supervisionsleistungen. Da wissenschaftliche Forschung bekanntlich zumeist aus einem Mix von guten Einfällen, wissenschaftlichem Weit- und Durchblick und beharrlicher Er- und Durcharbeitung von grossen Datenmengen besteht, ist eine Gemeinschaftsleistung oft nur schwer individuell zuzurechnen. Genau das verlangt jedoch ein auf individuelle «accountability» abstellendes System.

<sup>22</sup> Auch universitäre Berufungsverfahren werden heute bekanntlich zu professionalisieren versucht; das Risiko von Fehlentscheidungen ist weithin erkannt; von ihm sind sowohl Verfahren betroffen, die den «subjektiven» Faktor möglichst zu eliminieren oder seinerseits möglichst genau präzise empirisch zu parametrisieren versuchen, als auch solche, die aus Gründen der Einsicht in die Grenzen solcher Versuche den subjektiven Komponenten grösseres Gewicht einräumen. Die Lösung heisst zumindest in der Theorie: Assessmentverfahren, die idealerweise Sitevisits bei den in die engere Auswahl genommenen BewerberInnen an deren gegenwärtiger Wirkungsstätte einschliessen. So kann man versuchen, Performance sozusagen einer virtuellen Langzeitbeobachtung zu unterziehen, macht sich dabei jedoch wiederum zwangsläufig abhängig vom Urteil der betreffenden Gewährsmänner und -frauen. Denn der «Augenschein», den man bei solchen Aktionen vornehmen kann, kann nicht nur der eigene sein. Man sieht eben oft nur, was man weiß bzw. von mehreren anderen, denen man vertraut, gehört hat.

<sup>23</sup> Die Probleme einer unmoralischen Wissenschafts-Performance und ihre Hintergründe beschreibt eindrucksvoll Brooks, Michael: Freie Radikale. Warum Wissenschaftler sich nicht an Regeln halten. Aus dem Englischen übersetzt von Carl Freytag, Berlin/Heidelberg 2014. Allerdings übertreibt Brooks' These vom «anarchistischen» Charakter der Wissenschaft völlig.

<sup>24</sup> Vgl. T. Rendtorffs Hinweis auf die «responsibility for the credibility of science»: Rendtorff, Trutz: Academic Freedom – Moral Obligations, and Universal Standards, in: Academic Freedom. Interdisciplinary Conference of Tel Aviv University and Munic University, Venice October 1998, ed. By Nili Cohen and Andreas Heldrich, München 2001, S. 29–38, hier: S.32.

Glaubwürdigkeit ist die Fundamental- und zugleich Metatugend eines professoralen Ethos, das, wenn die angestellten Beobachtungen zutreffen, in seiner Struktur als ein Ethos der individuell-personalen Integration bereichsspezifischer Verantwortlichkeiten zu beschreiben ist. Die zu erbringende Integrationsleistung besteht darin, dass sie jenen partikulären Verantwortlichkeiten ein relatives Recht einräumt, was spezifische Begrenzungen einschliesst.

Dies betrifft, wie bereits erwähnt, zuerst den Grad der bereichsspezifischen Kompetenz. Zur Professionalität der professoralen Professionsausübung gehört, dass mit Professionalisierungs-, also Kompetenz- und Kompetenzsteigerungsanforderungen, die aus den abzudeckenden Funktionsfeldern kommen, verantwortungsvoll umgegangen wird. Welche funktionalen Kompe-

<sup>25</sup> Vgl. Fuchs, Michael u.a.: Forschungsethik. Eine Einführung, Stuttgart, Weimar 2010, S. 51.

<sup>26</sup> Vgl. a.a.O., S. 42.

tenzen in welchem Umfang angeeignet bzw. ausgeübt und weiterentwickelt werden, ist vor dem Hintergrund der Bedeutung der jeweiligen Funktion und Kompetenz im Ganzen der Berufsausübung zu entscheiden. Solche Entscheidung geschieht durch ein Abwägen der berechtigten Ansprüche der unterschiedlichen 'Klienten' bzw. 'Stakeholder', denen die Professorin oder der Professor verpflichtet ist. Der durch die beschriebenen Struktur- und Entwicklungstendenzen des gegenwärtigen Wissenschaftsbetriebs bedingten Pluralisierung und teilweise auch Egalisierung der entsprechenden Stakeholdergruppen muss einerseits Rechnung getragen, ihr muss aber auch eine gewisse Widerständigkeit entgegengesetzt werden. Resilienz ist im derzeitigen Universitätsbetrieb eine Schlüsseltugend.

Denn gerade die wichtigste Stakeholdergruppe des professoralen Berufs, die «scientific community», ist keineswegs immer diejenige, die ihre Ansprüche im Alltag am vehementesten zur Geltung bringt. Dies gilt insbesondere, wenn man berücksichtigt, dass die «scientific community» über die aktuelle, empirische Fachkollegenschaft hinaus sozusagen eine virtuelle, eine zukunftsbezogene Dimension hat: Es ist die zukünftige Forschung und die von ihr profitierenden Menschen und Lebewesen, denen akademische Wissenschaft am meisten verpflichtet ist. Nicht der aktuelle, kurzfristige, sondern der nachhaltige Effekt, der andere Forschungen, die möglicherweise erst Jahre später erfolgen, initiiert, ist auch und gerade unter den Bedingungen des heutigen Wissenschaftsbetriebs letztlich und eigentlich der wichtigste. Denn er vor allem trägt und rechtfertigt den professionalen Charakter einer wissenschaftlichen Profession.

In der Hierarchie der Werte eines professoralen Ethos muss wissenschaftliche Exzellenz in diesem Sinne ganz oben stehen. Dies gilt grundsätzlich und im Allgemeinen. Individuelle und institutionelle, dazu temporale Akzentuierungen sind jedoch nicht nur ethisch erlaubt, sondern nötig. Zu den individuellen Akzentuierungen gehört, dass nachhaltige Effekte für zukünftige Wissenschaft auf verschiedenen Wegen erreicht werden können. Die grosse wissenschaftliche Einzelleistung, die Monographie, ist ein wichtiger, aber keineswegs der einzige Weg. Teamforschung kann – auch in den Geisteswissenschaften – durchaus zielführender sein. Außerdem kann ein besonderes wissenschaftliches Talent auch darin bestehen, in interaktiven Präsenzformaten, also bei Tagungen und Seminaren, anderen Mitgliedern der «scientific community» interessante Anregungen zu vermitteln.

Den Typus des genialen, einfallsreichen Gelehrten, mit dem zu kommunizieren ein intellektueller Genuss ist, von grossem Anregungspotenzial insbeson-

dere für den akademischen Nachwuchs, der aber selbst vor lauter Einfallsreichtum und Kommunikationsfreude das Durchhaltevermögen zur Produktion eines eigenen grossen Werkes nicht zu entwickeln vermag –, diesen Typus des wissenschaftlichen Performancekünstlers gibt es durchaus; und im hektischen Universitätsalltag ist er heute vielleicht sogar häufiger als in früheren Zeiten. Jede Universität sollte sich von dieser Spezies einige, jede Fakultät zumindest den einen oder anderen leisten.

Das Beispiel erinnert auch daran, dass eine entscheidende Sekundärtugend des professoralen Ethos in dieser zerstreutungsreichen Epoche der Universitätsgeschichte das Zeitmanagement ist. Unter all den Soft Skills, die dem akademischen Nachwuchs heute vermittelt werden sollen, ist die Fähigkeit zu zweckmässigem Zeitmanagement vermutlich die entscheidende Schlüsselqualifikation. Denn die Gewichtung von Shareholderansprüchen an die eigene berufliche Person hat immer auch eine temporale Seite. Wann, wie, wo, wie lange in kommunikativen Kontexten präsent sein? Wie oft und wie lange nicht präsent sein, sondern im stillen Kämmerlein oder im Labor der eigenen wissenschaftlichen Arbeit nachgehen? Wie bewirtschaftet man das eigene Aufmerksamkeits- und Konzentrationsvolumen am effektivsten und nachhaltigsten? Wie führt man sich die nötige Entspannung zu?

Die temporale Dimension des notwendigen Verantwortungsmanagements verweist am deutlichsten darauf, dass die professorale Profession ein ganzheitliches, die Person als ganze in Anspruch nehmendes Unternehmen ist. Feste Arbeitszeiten gibt es hier traditionell nicht und sollte es auch nicht geben. Ein Professor ist – wie alle Professionen – sozusagen immer im Dienst.

Das bedeutet aber zugleich auch, dass die umso nötigere Abgrenzung und Relativierung der beruflich-professoralen von und gegenüber der existenziellen bzw. privaten Person der vermutlich entscheidende Teil jenes Zeitmanagements ist. Diese Abgrenzung ist es zugleich auch, welche die ökonomische Semantik «Zeitmanagement» einerseits ins Recht, andererseits ins Unrecht setzt. Denn die individuelle Lebensführung als ganze ist – entgegen der betreffenden – Ratgeberliteratur<sup>27</sup> – nur in sehr bestimmter Hinsicht ein Akt des Selbst-«Managements». Unser individuell-persönliches Leben als solches und ganzes können wir nicht oder nur in einem sehr äusserlichen, vordergründigen Sinne «managen», wir können, müssen und – theologisch sage ich: – dürfen es leben.

<sup>27</sup> Dazu Maasen, Sabine: Webers Protestantische Ethik und die Ökonomisierung der Lebensführung, in: Pfleiderer, Georg; Heit, Alexander (Hg.): Wirtschaft und Wertekultur(en). Zur Aktualität von Max Webers 'Protestantischer Ethik', Zürich 2008, S. 125–142.

#### 4. Schluss: «Wissenschaft als Beruf» – mit Zukunft

Auch und gerade in den Zeiten der organisationsökonomischen Rationalisierung der Universitäten ist also daran zu erinnern, dass dem Professionsberuf im Allgemeinen, dem Professorenberuf im Besonderen, ein funktionsrationalitätsübergreifendes, integrales Person- und Menschen-bezogenes Moment innewohnt. Es ist dieses Moment, das zum Re-entry des Professionsbegriffs in die Soziologie des 20. Jahrhunderts und von dort aus in die Alltagssprache geführt hat. Dem Professionsbegriff haftet von daher eine gewisse Altertümlichkeit und Kontrafaktizität an, die in der gegenwärtssprachlichen Verwendung von «Professionalität» zumindest auf den ersten Blick verdrängt ist. «Profis» sind aber auch in diesem ökonomisch tingierten Gegenwartsjargon Menschen, die etwas besonders gut machen und können.

Das beste Qualitätskriterium für das, was besonders gute Professorinnen und Professoren sind, ist eines, das aus Gründen seiner Machart in organisationsökonomische Qualitätsmanagements nur sehr begrenzt Einzug finden kann. Es besteht nämlich in dem Mass, in welchem heutige Professorinnen und Professoren in jungen Menschen die Begeisterung dafür zu erwecken vermögen, selbst ebenfalls diesen Beruf anzustreben. Dazu gehört eine gewisse Bereitschaft zur Übernahme von Vorbildlichkeit. Der Professorenberuf muss als Lebensmodell überzeugen.<sup>28</sup>

Diese Erfahrung habe ich persönlich im Rahmen eines – typisches Beispiel von funktionsspezifischer Professionalisierung – Basler Tutoratsprogramms für Doktorandinnen gemacht. In den Gesprächen mit den jungen Frauen, die immer aus einer anderen als der eigenen Disziplin stammten, war stets die Hauptfrage: wie lässt sich dieser Job mit meinen sonstigen Lebensinteressen, vor allem auch mit Familie und einer partnerschaftlich geführten Beziehung vereinbaren?<sup>29</sup> Das ist bekanntlich keine einfache Frage, aber darauf

müssen Antworten gefunden werden, wenn die Begeisterung für diesen Beruf mit modernen Lebensentwürfen vereinbar sein soll; wenn aus der Begeisterung für die Wissenschaft ein Lebensberuf gemacht werden soll. Und dies gilt selbstverständlich nicht nur für Nachwuchswissenschaftlerinnen.

Entscheidende Bedingungen für die Erweckung solcher Begeisterung haben wir Professorinnen und Professoren nicht in der Hand. Eine wichtige davon sind neben dem genannten Problem die deplorablen Anstellungsbedingungen, unter denen der sog. akademische Nachwuchs heute versuchen muss, sich für eine Professur zu qualifizieren. Das Schlimmste, die grösste denkbare Kontraproduktivität aller Changemanagement-Prozesse an der Institution Universität dürfte die sein, denen, die sie morgen repräsentieren sollen, die Begeisterung dafür so schwer zu machen, wie es heute oft geschieht. Wenn man Begeisterung, also Geist, durch Geld ersetzen muss und davon, noch dazu bei der Nachwuchsförderung, trotz allem, was da in den letzten Jahren zumindest in der Schweiz Positives zu berichten ist, immer noch viel zu wenig in die Hand nimmt, kommt das auf die Dauer sehr teuer. Darum sollten auch die Gestalter solcher Change-Prozesse, wenn sie denn an der Nachhaltigkeit ihres Tuns interessiert sind – was sie sein sollten – darauf achten, dass die von solchen Prozessen betroffenen Professorinnen und Professoren die Begeisterung für diesen immer noch wunderbaren Beruf und die Weitergabe solcher Begeisterung zumindest nicht noch schwerer gemacht wird, als es heute leider oft schon der Fall ist. Nur unter dieser Bedingung ist die Parole der Change-Manager, aus betroffenen Professorinnen und Professoren Beteiligte zu machen, einigermaßen aussichtsreich und glaubhaft. «Denn...», so schärfe schon Max Weber ein, «...nichts ist für den Menschen als Menschen etwas wert, was er nicht mit Leidenschaft tun kann.»<sup>30</sup> ■

<sup>28</sup> Insofern ist die Grenze zwischen «Lehrer» und «Führer» doch durchlässiger, als sie von M. Weber so scharf gezogen wurde, vgl. Weber, Max: Wissenschaft als Beruf (1919), S. 606.

<sup>29</sup> Vgl. dazu Dubach, Philipp: Wissenschaftlicher Nachwuchs an Schweizer Universitäten: Statistische Kennzahlen zu Arbeitsbedingungen und Karriereperspektiven. Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFI, hrsg. von SBFI Bern 2014; [https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Forschung/Chancengleichheit/SBFI\\_formatiert\\_Kennzahlen\\_wissNachwuchs\\_14-09-22.pdf](https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Forschung/Chancengleichheit/SBFI_formatiert_Kennzahlen_wissNachwuchs_14-09-22.pdf), S.33. (16. Februar 2018)

Hier werden als «Gründe, die gegen eine akademische Karriere sprechen» genannt: «Es ist schwierig, eine akademische Karriere und eine Familie zu vereinbaren»: 31% «Ich möchte nicht mein ganzes Leben auf eine akademische Karriere ausrichten» (44%). Noch höher bzw. in diesem Bereich liegen nur «Im Wettbewerb um eine Professur muss man seine Ellenbogen ausfahren» (49%), «Die Verdienstmöglichkeiten während der Qualifikationsphase sind zu gering» (42%) und vor allem «Eine akademische Karriere zu planen, ist mit zu vielen Unsicherheiten behaftet».

<sup>30</sup> Weber, Max: Wissenschaft als Beruf (1919), S. 589.