

Die Ökonomisierung der Universitäten – ein Holzweg⁶

I. Der Zeitgeist und seine Sicht auf die Universitäten

Zu den Lieblingszerrbildern von Politikern, Journalisten und Wissenschaftsfunktionären gehört der seine Pfründe genießende Professor. Während er auf seiner Yacht vor St. Tropez von den Segnungen des Beamtenstatus profitiert, darben seine Studenten, ächzen seine Assistenten in Knechtschaft, verfassen sie für ihn – selbst hat er seit Jahren nichts mehr publiziert – mittelmäßige Artikel, die es vielleicht in die örtliche Lokalpresse schaffen, aber nicht in die peer-reviewed-journals amerikanischer Provenienz. Dass er seine spärlichen Publikationen auch noch auf Deutsch verfasst, der Wissenschaftssprache des 19. Jahrhunderts, unterstreicht den offenkundigen Handlungsbedarf.

Wie modern und auf der Höhe der Zeit nehmen sich demgegenüber die Führungsetagen deutscher Großunternehmen aus. Dass ein Unternehmen nach dem andern gegen die Wand gefahren wird, dass die Maximierung des Profits als Maß aller Dinge gilt, dass die gesellschaftliche Verantwortung, die den „rheinischen Kapitalismus“ einmal geprägt hat, nur mehr müde belächelt wird, dass die Lichtgestalten an der Spitze deutscher Konzerne Englisch als Unternehmenssprache oktroyieren, um ihre vermeintliche Weltläufigkeit zu beweisen, aufgrund der häufig nicht ausreichenden Beherrschung dieses Idioms jedoch vor allem Kommunikationsprobleme verursachen – geschenkt! Für die Universität dienen sie, dient der in ihnen strukturbedingte autokratische Führungsstil, der es selbst dem Vorstandsvorsitzenden einer mit einem verfassungsrechtlichen Infrastrukturauftrag versehenen (Art. 87e Abs. 3 und 4 GG) bundeseigenen Aktiengesellschaft ermöglicht, nach Gutsherrenart über den Sitz des Unternehmens zu verfügen, noch allemal als Vorbild. Und deshalb tummeln sich diese „Unternehmensfunktionäre“ – wohlgerne nicht die mit ihrem Vermögen, ihrem guten Namen, ihrer Familie haftenden mittelständischen Unternehmer – in den mittlerweile landauf, landab eingerichteten Hochschulräten. „Von der Wirtschaft lernen, heißt siegen lernen“ – vor allem in Süddeutschland.

Die Universitätsleitungen – Rektoren und Präsidenten – sehen das vielleicht ein wenig differenzierter, aber nicht grundlegend anders. Zwar rekrutieren sie sich überwiegend aus dem Reservoir der Professoren, jedoch typischerweise in einer Lebensphase, in der eine Rückkehr in die Wissenschaft, zu Forschung und Lehre, eher unwahrscheinlich erscheint. Mit dem Wechsel des Amtes ändert sich die Wahrnehmung, erleben sie die früheren Kol-

⁶ Festrede anlässlich des Rektoratsjubiläums der Universität Tübingen, 1. 12. 2005.

legen als eher störrische Mitarbeiter, die eher Sand im Getriebe sind, sich weigern tatkräftig mit anzupacken bzw. sich zu fügen. Da das Sein bekanntlich das Bewusstsein bestimmt, haben sich die Universitätsleitungen in den vergangenen Jahren – wie in anderen Bereichen der Selbstverwaltung auch – von der sie tragenden Mitgliedschaft immer weiter entfernt. Von der Politik und den Medien als Ansprechpartner hofiert, haben sie bis zu einem gewissen Grad die Seiten gewechselt, verstehen sie sich – Ausnahmen mögen die Regel bestätigen – zunehmend als Manager, deren Rollenverständnis dem des bereits erwähnten Vorstandsvorsitzenden zuweilen mehr ähnelt, als dem – zugegebenermaßen mit weitaus weniger „sex-appeal“ versehenen primus inter pares unter den betulichen Rahmenbedingungen traditioneller Selbstverwaltung.

Freilich hilft es nichts, diesen Befund zu beklagen. Die „gute alte Zeit“ ist vorbei – unwiederbringlich. Sie gab es in der Tat – bevor die Politiker jedweder Couleur erst auf die Idee kamen, die Universität zu demokratisieren und dann zu ökonomisieren, bevor sich die Auffassung festsetzte, Aufgabe der Universität sei es, möglichst viele Studenten für möglichst wenig Geld in möglichst kurzer Zeit zu beliebigen Abschlüssen zu führen, vorzugsweise natürlich zum Bachelor und Master. Nur das verbessert die OECD-Statistik und lässt sich unter den Bedingungen des nach Quantifizierung lechzenden Zeitgeistes politisch als Erfolg verkaufen.

Die Güte einer Einsicht, die vielleicht erst in 50 Jahren Früchte tragen wird, aber die man der jüngeren Generation dennoch schon heute vermitteln sollte, Grundlagenforschung, deren Ergebnisse nicht prognostizierbar sind und sich möglicherweise als Sackgasse herausstellen – sie passen sogar nicht zur Erfahrungswelt der Betriebswirtschaft, in der sich das Betriebsergebnis planen und seine Entwicklung steuern und kontrollieren lässt. Kann man für ein dermaßen offenes Spiel von „trial and error“ tatsächlich öffentliche Gelder einsetzen? Lässt sich dies mit der Hoffnung auf diffuse, nicht prognostizierbare, bestenfalls in mehreren Legislaturperioden eintretende Vorteile legitimieren? Das geht jedem gegen den Strich, der gestalten will, etwas verändern, der Verantwortung trägt und natürlich um seine Wiederwahl besorgt sein muss.

II. Ökonomisierung und Bürokratieausbau

Vor diesem Hintergrund war es abzusehen, dass die Politik nach Instrumentarien suchen würde, um ihre Erwartungen an die Universität erfüllt zu sehen. Und das sind – mangels ausreichender Ressourcen – vor allem bürokratisch-organisatorische Anleihen im Gesellschaftsrecht und in der Betriebswirtschaft, kurz: ihre Ökonomisierung.

1. Der Strukturwandel in der Universität

a) Die Verheißung von mehr Autonomie

Vor diesem Hintergrund setzt der Gesetzgeber auf mehr Autonomie für die Hochschulen, d. h. konkret auf mehr Entscheidungsmacht für die sog. Leitungsebene. Dienstherrneigenschaft, Globalhaushalte und die Übertragbarkeit von Haushaltsmitteln sind Ausdruck dieses Paradigmenwechsels.

aa) Der damit verbundene Autonomiegewinn bleibt freilich begrenzt. Solange es keine längerfristigen und gerichtlich einklagbaren Finanzierungszusagen des Staates gibt, bietet jeder neue Haushalt und jede Haushaltssperre hinreichend Disziplinierungspotenzial. Solange jede nennenswerte bauliche Maßnahme zudem auf eine Empfehlung des Wissenschaftsrates angewiesen ist, bleibt die Universität gefügig. Die Hand, die einen füttert, beißt man bekanntlich nicht.

Wie gut der „goldene Zügel“ funktioniert, davon kann jeder Landespolitiker ein Lied singen, der sich den Steuerungsvorgaben von EU und Bund in vielen Bereichen machtlos ausgesetzt sieht. Für die Universitäten und ihre Fakultäten ist das nicht anders, wie etwa die Begleitumstände des Programms zur Einrichtung von Juniorprofessuren an den Universitäten gezeigt haben. Obwohl die Anschubfinanzierung von Personalstellen bzw. ihrer Ausstattung durch den Bund verfassungswidrig war, und obwohl Bayern, Baden-Württemberg und Thüringen, die mit der Einführung der Juniorprofessur intendierte Abschaffung der Habilitation vor dem Bundesverfassungsgericht bekanntlich erfolgreich angegriffen haben, obwohl z. B. alle juristischen Fakultäten Deutschlands die Einführung der Juniorprofessur für ihren Bereich ablehnen, ist es dem Bund doch gelungen, allein durch die mit der Förderung verbundenen „Dotationsauflagen“ alle diese Widerstände zu brechen und selbst widerstrebende Länder und Fakultäten zur Einrichtung von Juniorprofessuren zu veranlassen. Autonomie sieht anders aus.

Dass es hier Ansätze zum Besseren gibt, soll nicht verschwiegen werden: der bayerische Hochschulpakt etwa, die in mehreren Ländern geplante gesetzliche Festlegung, dass beabsichtigte Studienbeiträge vollständig den Universitäten verbleiben und deren Finanzausstattung erhöhen müssen, aber auch die mit der Föderalismusreform beabsichtigte Abschaffung der Hochschulbauförderung und der gemeinsamen Bildungsplanung nach Art. 91a und Art. 91b GG.

bb) Ob Letzteres wirklich autonomiefördernd sein wird, ist freilich offen. Denn die Länder sind von der Versuchung administrativer Gängelung keineswegs frei, wie zahllose Beispiele belegen: die bürokratische, teure und lenkungsgeeignete Akkreditierung von Studiengängen, die Erinnerungen an die Regulierung in anderen Bereichen der Daseinsvorsorge weckt, die Kapazitätsfestsetzungen, die externalisierte Staatsaufsicht in niedersächsi-

schen Stiftungsuniversitäten sowie die problematischen, weil nicht notwendigerweise auf Sachkunde beruhenden Einflussmöglichkeiten baden-württembergischer oder bayerischer Hochschulräte.

b) Die Metamorphose der Leitungsebene

Innerhalb der Universitäten sehen sich – das Vorbild der Aktiengesellschaft lässt grüßen – die Leitungsgremien gestärkt. Viele Länder haben den Rektor/Präsidenten zum Dienstvorgesetzten erhoben, dem Leitungsgremium die Verantwortung für die Verteilung der zugewiesenen Stellen und Mittel zuerkannt. Manche gestatten ihm neuerdings sogar eine Mitwirkung im Habilitationsverfahren, und dass es die Universitätsleitungen sind, die unter dem Professorenbesoldungsreformgesetz darüber entscheiden werden, wer von den Professoren der W-Besoldung welche Zuschlüsse erhält, um seine Besoldung von der eines Volksschullehrers ein wenig abzuheben – falls entsprechende Volumina zur Verfügung stehen –, bedarf keiner näheren Erläuterung.

Längst haben Rektoren und Präsidenten nicht mehr die Aufgabe, den Diskurs in der Gelehrtenrepublik zu moderieren, Gegensätze zwischen den Fakultäten auszugleichen und den Willen der Universität nach außen zu vertreten. Sie sehen sich – wie schon der Begriff „Leitung“ nahelegt – vielmehr gehalten, in die Universitäten hineinzutragen, was andernorts – in der Politik, der Ministerialbürokratie, der HRK oder im Hochschulrat beschlossen bzw. ausgehandelt worden ist.

Von der Öffentlichkeit und der Mehrheit der Beteiligten unbemerkt durchlaufen sie eine Metamorphose, mutieren sie vom Selbstverwaltungsorgan, das den Willen seiner Mitglieder zu vertreten hat, zu einer Art Staatskommissar oder – besser – zum Inhaber einer Funktion, die der des Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bahn AG nicht unähnlich ist. „Leitung“ verbindet sich in diesem Zusammenhang mit der Einforderung von Gehorsam. Man könnte das auch „Führung“ nennen, wenn dies nicht eine Gratwanderung am Rand der „political correctness“ bedeutete.

2. Überbürokratisierung statt Autonomie im Innern

a) Berichtswesen und Evaluationseuphorie

Der Zuwachs an Autonomie für die Hochschulen hat sich innerhalb der Universitäten nicht niedergeschlagen. Im Gegenteil. Blickt man auf die Fakultäten, Fachbereiche, Departments, Institute oder gar auf den einzelnen Wissenschaftler, so kann von einem Autonomiegewinn in den vergangenen 15 Jahren keine Rede sein. Eine ständig ausgeweitete Berichtspflicht – Jahresberichte, Berichte über die Erfüllung der Lehrverpflichtung, die Verwirklichung des Gleichstellungsauftrags, die internationale und interdisziplinäre Zusammenarbeit – produzieren nicht nur mehrere hundert Seiten umfassende Dokumentationen pro Fakultät und Jahr, die natürlich

von niemandem gelesen werden (können); sie absorbieren auch einen immer größeren Teil der Arbeitskraft. In der Sache bedeuten sie zudem Fremdbestimmung. Die Erschwerung der Berufungs-, Habilitations- und Promotionsverfahren durch die verpflichtende Einbeziehung auswärtiger Mitglieder, das Erfordernis vergleichender Gutachten, die Mitwirkung der Universitätsleitung, die Einrichtung von Promotionsstudiengängen und der Druck, aus Profilierungsgründen immer neue Studiengänge zusätzlich einzurichten, kommen hinzu.

Ein Ende dieser Entwicklung ist nicht absehbar. Die belastungs- und leistungsorientierte Mittelvergabe verlangt nach Kriterien, nach der Evaluation von Veröffentlichungen, Lehrleistungen, internationalen Kontakten, Drittmitteleinwerbungen, Prüfungsbelastungen, Funktionen in der Selbstverwaltung usw. Ohne die Verständigung über Bewertungsmaßstäbe, die naturgemäß auch zu Kontroversen führen, ist das ebenso wenig zu leisten wie ohne die notwendigen Erhebungen und Dokumentationen. Dasselbe gilt für die bereits erwähnte sog. leistungsgerechte Besoldung in den Besoldungsgruppen W.

Die Folge ist mehr Bürokratie und weniger Flexibilität für die Einrichtung wie für den Einzelnen. An den juristischen Fakultäten lässt sich dieses Lehrbuchbeispiel für Parkinsons Gesetz besonders gut studieren. Hier sind in den vergangenen Jahren immer mehr der ohnehin immer weniger werdenden Stellen für Nachwuchswissenschaftler zugunsten der Verwaltung umgewidmet worden – zu Lasten von Forschung und Lehre. Nach Erhebungen des Deutschen Juristen-Fakultätentages gibt es heute Fakultäten, in denen 11 Beschäftigte für die Erledigung von Verwaltungsaufgaben sorgen müssen, wo noch vor wenigen Jahren zwei Mitarbeiter ausreichten. Immerhin – in diesem Punkt gleichen sich Universitäten und Großunternehmen. Hinzu kommt der Zwang zu einer stärkeren Profilbildung bzw. einem besseren Marketing gegenüber Politik und Öffentlichkeit, was in der Sache freilich immer mehr Potemkin'sche Dörfer produziert.

b) Drittmittel als Bürokratieproblem

Die Drittmitteleinwerbung bildet eine weitere Quelle des Ungemachs. In den vergangenen Jahren angesichts der notorischen Unterfinanzierung der Hochschulen geradezu zum Fetisch der Hochschulpolitik avanciert, weil sie nicht nur Geld in die klammen Kassen spült, sondern auch eine gewisse Praxisnähe verheiße, ist sie doch auch mit einer Reihe von Problemen verbunden. Sieht man einmal davon ab, dass sich in Zeiten leerer Kassen immer mehr Wissenschaftler um immer kleinere Töpfe drängen, so haben die Drittmittel von Fach zu Fach doch einen sehr unterschiedlichen Stellenwert. Mag ihr Einsatz für die Anschaffung von Großgeräten in den Naturwissenschaften oder der Medizin für die meisten Projekte auch unabweslich sein, so sind für den Geisteswissenschaftler Ruhe und Zeit u. U. doch

wesentlich wichtiger, was einen undifferenzierten Rückgriff auf dieses Kriterium ausschließt. Einzelne Hochschulgesetzegeber haben das immerhin erkannt.

Dessen ungeachtet führt die dominant ökonomische Betrachtungsweise dazu, dass das Kriterium der Drittmitteleinwerbung zum „goldenem Kalb“ der vermeintlichen Leistungsfähigkeit von Wissenschaftlern und Forschungseinrichtungen avanciert. Bücher, die auch sonst geschrieben würden, werden zu „Projekten“ hochstilisiert, deren Realisierung erst langwierige Antrags- und Bewilligungsphasen vorangehen müssen. Das erschwert und verzögert den wissenschaftlichen Fortschritt, den es auch in den nicht empirisch arbeitenden Geistes- und Sozialwissenschaften gibt.

Der Aufwand für die Erarbeitung von Förderanträgen nimmt zudem mitunter kafkaeske Züge an. Man muss sich gar nicht am 7. Rahmenprogramm der EU beteiligen, deren byzantinistischer Verwaltungsstil (*A. v. Bogdandy*) prohibitiv wirkt; auch bei der Bewerbung um SFBs oder ein Graduiertenkolleg der DFG stehen Aufwand und Ertrag häufig nicht mehr in einem vernünftigen Verhältnis. Dass auch die „Exzellenzinitiative“ von Bund und Ländern mit unzähligen (vergeblichen) Sitzungen, Konzeptvorentwürfen, 1. – 10. Fassungen, Präsentationen etc. einherging, sei nur der Vollständigkeit halber erwähnt. Selbst wenn sich der Aufwand für die „Superstars“ am Ende lohnen sollte: was ist mit der Zeit und „manpower“ jener Wissenschaftler, deren Einrichtungen – aus welchen Gründen auch immer – nicht zum Zuge kommen? Gibt es wirklich keine bessere Methode, 1,8 Mrd. € für die Forschung auszugeben als ein Preisausschreiben?

Inhaltliche Einwände gegen diese Art von Wissenschaftsfinanzierung kommen hinzu. Dass das Gutachtersystem der DFG dazu tendiert, zeitgeist-orientierte main-stream-Forschung zu privilegieren, ist eine immer wieder geäußerte, im Kern nicht ganz unberechtigte Kritik. Ein anderer Kritikpunkt besteht darin, dass Wissenschaftspolitiker und -verwaltungen offenkundig in der Vorstellung leben, man könne die Wissenschaft wie die Wirtschaft mit der Vergabe von Subventionen, öffentlichen Aufträgen etc. lenken und (wirtschaftlich verwertbare) Ergebnisse allein dadurch erzielen, dass man die notwendigen Finanzmittel bereitstellt. Je intensiver die (Selbst-)Kontrolle dabei im Vorfeld ausfällt, so die Logik, desto sicherer könne man auch ein tragfähiges Ergebnis erwarten, das sich Öffentlichkeit und Wählern als „Erfolg“ – natürlich der Politik, nicht der Wissenschaft (!) – präsentieren lässt.

Für die angewandte Forschung mag das bis zu einem gewissen Grade zutreffen, für die Grundlagenforschung – und sie ist die mit Abstand wichtigste langfristige Wertschöpfungsquelle unserer Gesellschaft – geht es am Wesen der Wissenschaft vorbei. Denn es ist wissenschaftsinadäquat, im Vorhinein angeben zu wollen, was am Ende eines Forschungsprozesses stehen wird. Wenn Wissenschaft die methodisch angeleitete „Suche nach

Wahrheit“ ist, kann deren Erkenntnis, wenn überhaupt, erst am Ende eines Prozesses stehen. Sie kann in einen auch wirtschaftlich nutzbaren Ertrag münden, muss es aber nicht. Im Gegenteil: es gehört zum Wesen der Wissenschaft, dass Projekte auch scheitern – auch das bringt Erkenntnisgewinn, selbst wenn sich dieser nicht in verkaufsfähige Produkte umsetzen lässt.

III. Wissenschaft als Aufgabe und Ziel der Universitäten

Eine Erneuerung der Universität tut not – keine Frage. Aber was insoweit an Therapien präsentiert wird, führt in die Irre. Das gilt insbesondere für den unreflektierten Rückgriff auf Betriebswirtschaft und Gesellschaftsrecht.

1. Die Wissenschaft und ihre Systemrationalitäten

a) Wissenschaft als eigenständiges (Sub-)System

Voraussetzung für eine Konsolidierung des Wissenschaftsstandortes Deutschland ist zunächst die Bereitschaft der Gesellschaft, vor allem der Politik und der Medien, anzuerkennen, dass Wissenschaft – wie jeder systemtheoretisch gebildete Laie weiß – nach eigenen Systemrationalitäten funktioniert, die sich von denen der Politik, dem Recht, aber eben auch der Wirtschaft unterscheiden. Wissenschaft ist ein eigenes „(Sub-)System“, bei dem es primär um „Wahrheit“ geht, nicht um Geld. Dass der Besitz der „Wahrheit“ langfristig auch reich machen kann, wussten die Serenissimi schon seit dem 16. Jahrhundert, als sie begannen, in größerem Stil Universitäten zu gründen. Aber die Reihenfolge ist zwingend: erst kommt die Wahrheit, dann das Geld.

b) Bewahrung, Weitergabe und Generierung von Wissen als archimedischer Punkt der Universität

Als nach wie vor wichtigste Träger des (Sub-)Systems Wissenschaft müssen sich die Universitäten daher an dessen Systemrationalitäten ausrichten, nicht an jenen der Wirtschaft. Die „methodisch angeleitete Suche nach Wahrheit im freien Dialog von Forschenden, Lehrenden und Lernenden“ ist der archimedische Punkt, auf den hin die gesamte Organisations- und Verwaltungsstruktur der Universitäten ausgerichtet sein muss. Ihre vorrangige Aufgabe ist die Bewahrung des „Wissens“ einer Gesellschaft, seine Weitergabe an nachfolgende Generationen und die Erarbeitung neuen „Wissens“. Insoweit sind Universitäten mehr Kultur- als Ausbildungseinrichtungen des tertiären Bildungssektors. Und sie sind erst recht keine Unternehmen, selbst wenn sie das europäische Wettbewerbsrecht als solche qualifizieren mag (Art. 86 EG).

c) Zur Rolle des Faktors Zeit

Die Generierung neuen „Wissens“ lässt sich „par ordre du mufti“ nicht befehlen. Sie setzt – je nach Fach – einerseits eine unterschiedliche sächliche Infrastruktur voraus, andererseits aber auch die Freiheit, diese nutzen zu können. Dies verträgt sich nicht mit der Aktualitätsversessenheit der Mediengesellschaft, nur schlecht mit dem Jährlichkeitsgebot öffentlicher Haushalte und auch nur bedingt mit der Dauer von Legislaturperioden. Wissenschaft braucht Zeit.

Ein besonders trauriges Beispiel für wissenschaftsinadäquates Verhalten bietet hier der Umgang mit der sog. Exzellenzinitiative, auf die sich Bund und Länder im Frühsommer dieses Jahres geeinigt haben. Da nimmt der Staat erfreulicherweise 1,8 Mrd. € in die Hand, um der deutschen Wissenschaft auf die Sprünge zu helfen, wobei man kein Zyniker sein muss, um zu vermuten, dass es für die Politik mehr um die Schlagzeilen und die Erfolgsmeldung ging als um die Sache. Dass aber die DFG, als Einrichtung wissenschaftlicher Selbstverwaltung innerhalb von vier Wochen die Anmeldungen für alle Projekte haben wollte, für die diese enorme Summe ausgegeben werden soll, irritiert dann doch. Mag sein, dass man der Politik den großen Finanzierungsbedarf auf diese Weise plausibel machen kann. Die Führung der DFG sollte aber wissen, dass wissenschaftliches Arbeiten Geduld und Zeit erfordert und unter derartigem Zeitdruck an den Rand der Seriosität gerät.

„Vertrauen“ auf der Grundlage bereits erbrachter Leistungen erschiene demgegenüber als ein geeigneterer Maßstab für die Bewilligung von Drittmitteln durch die DFG und andere Organisationen. Wenn ein Wissenschaftler mit anvertrauten (Dritt-)Mitteln bislang Vernünftiges zu Wege gebracht hat, so rechtfertigt dies i. d. R. die Prognose, dass er dies auch in Zukunft tun wird. Die Fachgutachter der DFG hätten damit eine solidere Basis und den Risiken der Projektforschung und Forschungslenkung würde die Spitze genommen.

2. Professorenschaft

a) Vertrauen statt Misstrauen

Das Rückgrat der Universitäten sind – ob es einem nun passt oder nicht – die Professoren. Ihre Fähigkeiten entscheiden über die Qualität der Forschung und über die Vermittlung des Wissens an die nachfolgenden Generationen. Ohne ihren Einsatz, ihre Hingabe an den Gegenstand, kann Deutschland nicht reüssieren – jedenfalls nicht als Wissenschaftsstandort. Die Zusammensetzung der Professorenschaft entscheidet letzten Endes auch über das „Standing“ einer Fakultät oder Universität. Nur wo es gelingt, eine kritische Masse leistungsfähiger und motivierter Wissenschaftler zusammenzuführen, die durchaus nicht ein Herz und eine Seele sein

müssen, ja gar nicht sollen, dort besteht auch das Potenzial für eine „Spitzenuniversität“.

Das wird zunehmend schwierig. Denn der Gesetzgeber hat diese Einsicht – wohl auch aufgrund des Einflusses einer mitunter missgünstigen Ministerialbürokratie – zunehmend aus den Augen verloren. Die Verschlechterung der Ausstattung, die Absenkung der Besoldung auf das Niveau eines Volksschullehrers, bürokratische Gängelungen bei der Qualifikation und der Erstanstellung u. v. a. m. tragen dazu bei, dass die „brightest and bravest“ eines Jahrgangs heute kaum noch den Weg in die Universität finden. Und mit den ausländischen Koryphäen ist es wie mit der „Green Card“. Die wiederholte Erhöhung des Lehrdeputats auf eine in der westlichen Welt einsame Höhe nivelliert die Qualität der Lehre und ist dazu angetan, die Attraktivität der Laufbahn weiter zu schmälern. Dass sie auch einen „Wortbruch“ darstellt, weil die Verantwortlichen bei der Erhöhung des Lehrdeputats von 6 auf 8 Stunden Ende der 1970er Jahre von einer nur vorübergehenden Maßnahme zur Bewältigung von Überlast gesprochen hatten, sollte ihnen die Schamesröte ins Gesicht treiben.

Statt institutionalisierten Misstrauens, das dem Hochschullehrer die Schlechterfüllung seiner Dienstverpflichtungen als Regelfall unterstellt, bedarf es einer Kultur des Vertrauens. Schon den bereits erwähnten Sere-nissimi war klar, dass Vertrauen in die intrinsischen Motivationen der Wissenschaftler, in den Wettbewerb innerhalb der stets internationalen „scientific community“ und natürlich auch in ihre persönliche Eitelkeit weiter trägt als jeder externe Lenkungsversuch.

b) Evaluation

Selbstverständlich müssen sich auch Professoren Evaluationen stellen. Die Freiheit zu selbstbestimmter Wissenschaft ist kein Privileg, sondern eine vom Staat und der Gesellschaft ermöglichte, damit diese an den Früchten jenes produktiven Freiheitsgebrauchs partizipieren. Es ist deshalb nicht nur legitim, sondern rechtlich geboten, die Sinnhaftigkeit des Mitteleinsatzes zu überprüfen. Selbstzweck wird die Evaluation damit allerdings nicht, und die Gefahr, sich zu überevaluieren, ist durchaus real; hier kann man von den britischen Erfahrungen einiges lernen. Wissenschaftler sind keine „Hamster im Laufrad“, und wenn man sie so behandelt, wird ihre Leistung sinken. Evaluationen sollten daher nur in größeren Intervallen erfolgen und mit Zielvereinbarungen, Berufungszusagen, etc. gekoppelt werden.

Der Freistaat Bayern hat vor einigen Jahren festgelegt, dass Berufungszusagen grundsätzlich nurmehr 5 Jahre gelten. Intention des Gesetzgebers war es seinerzeit, den Universitätsleitungen mehr Manövriermasse zu verschaffen und die Professoren gefügiger zu machen. Innovativ und zukunftsweisend wäre diese Vorkehrung dagegen, wenn sie mit der Verpflichtung gekoppelt würde, nach dem Auslaufen einer Berufungszusage eine neue

abzuschließen. Deren Basis könnte eine umfassende Evaluation der Forschungs- und Lehrleistungen während des zurückliegenden Zeitraums sein.

3. Selbstverwaltung

a) Grundsatz

Wo eine wissenschaftliche Aufgabe nicht in der selbstbestimmten Freiheit des Einzelnen wahrgenommen werden kann, ist die Selbstverwaltung das wissenschaftsadäquate Organisationsprinzip. Sie wirkt von ihrem Wesen her freiheitsfördernd und freiheitsverstärkend, indem sie es ermöglicht, dass die Betroffenen, die zugleich die wichtigsten Träger fachlicher Kompetenz sind, die sie betreffenden Angelegenheiten gemeinsam regeln. Die Betroffenheit ist dabei meist auch ein hinreichender Garant für eine effektive Aufgabenerledigung.

Immerhin war die universitäre Selbstverwaltung bis 1968 ein hinreichend funktionierendes Modell, das es der Wissenschaft an den deutschen Universitäten erlaubte, weltweit „benchmark“-Charakter zu erlangen, und sie hat sich – jedenfalls nach der Intervention des Bundesverfassungsgerichts – auch unter den Rahmenbedingungen der Gruppenuniversität einigermaßen bewährt. Selbstverwaltung widerstreitet freilich politischer Lenkung und Fremdbestimmung – zu welchem Zweck auch immer. Sie markiert bis zu einem gewissen Grad eine „politikfreie Zone“, die zu respektieren den auf mediale Anerkennung ausgerichteten Politikern unserer Zeit zunehmend schwer fällt. In der Zurücknahme politischer Erwartungen und in der Anerkennung des Selbststandes von Forschung und Lehre jedoch liegt der Schlüssel zur Renaissance der deutschen Universitäten.

b) Die Wächterfunktion des Staates

Interventionen und Mitwirkungsrechte des Staates sollten deshalb nur dort vorgesehen werden, wo unter Zugrundelegung einer typisierenden Betrachtungsweise das Risiko existiert, dass die Mechanismen der Selbstverwaltung nicht funktionieren.

Einer dieser Bereiche ist die Berufungspolitik. Die Berufungsverfahren sind ein Einfallstor für sachfremde Erwägungen, Seilschaften und Intrigen und bedürfen der besonderen Kontrolle durch den Staat. Insoweit rechtfertigten angesichts der Schlüsselstellung der Professoren und der mit ihnen verbundenen langfristigen Dispositionen vergleichende auswärtige Gutachten den mit ihnen verbundenen Aufwand, wenn sie in der Praxis nicht permanent unterlaufen würden. Eine grundlegende Änderung der traditionellen Berufungsverfahren und ihre Übertragung auf die Hochschulen erscheint deshalb nicht sinnvoll. Festgehalten werden sollte am sog. Hausberufungsverbot. Der „tenure track“ öffnet dem Nepotismus Tür und Tor und fördert die Provinzialisierung der Wissenschaft. Das in den meisten