

# Schweizerische Universitäten auf dem Weg zum Grounding?

Autor(en): **Zelewsky, Alex von**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **28 (2002)**

Heft 2-3

PDF erstellt am: **12.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-893739>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

## Schweizerische Universitäten auf dem Weg zum Grounding?

Alex von Zelewsky

Als mir Jürg Fröhlich im Februar dieses Jahres die Frage stellte, ob ich am heutigen Anlass ein Referat zur Schweizerischen Universitäts- und Hochschulpolitik halten würde, musste ich eigentlich nicht lange überlegen ob ich diese Einladung annehmen sollte. Zu oft hatte ich in den vergangenen Jahren, ganz besonders seit zwei Jahren in meiner jetzigen Funktion als Dekan, Erfahrungen gemacht, die mich veranlassten, die gegenwärtige Universitätspolitik in unserem Lande in Frage zu stellen. Im übrigen scheint diese Problematik nicht auf die Schweiz beschränkt zu sein, so möchte ich meinen Ausführungen ein Zitat von P. G. Altbach, einem anerkannten amerikanischen Bildungsforscher, voranstellen, der kürzlich sagte:

*"This is not an especially happy time for higher education worldwide. Academe is under attack everywhere. University leaders have been unable to defend the institution successfully from its critics and from governments committed to cutting budgets and shifting governmental priorities. The academic community does not speak with a united voice. Indeed, in general it does not speak at all. The contemporary university must present a vision of its role in the future and defend its past contributions to knowledge and to society."*

Wenigstens will ich mir nicht den Vorwurf machen lassen, dass ich schweige. Dafür, dass Sie mir mit Ihrer Einladung eine Plattform zur Verfügung stellen und mir damit die Möglichkeit geben, etwas zu sagen, bin ich Ihnen sehr dankbar!

Wie Sie gehört haben, bin ich schon recht lange und an verschiedenen Stellen des Universitäts- und Forschungsbetriebes der Schweiz tätig. Und dieses ganze Gebilde ist mir in den vergangenen fast 33 Jahren ans Herz gewachsen. Was ich aber heute beobachte: Noch nie bin ich so vielen Kolleginnen und Kollegen begegnet, die sich Sorgen machten um unsere Zukunft, wie in den vergangenen fünf Jahren. Und weil mir die Universität ans Herz gewachsen ist und mir die ETH als Ehemaligem oder, wie man heute vornehmer sagt, als Alumnus schon immer nahe stand, werde ich heute zu Ihnen nach dem Motto "Wes das Herz voll ist, dem läuft der Mund über" sprechen. Aber das ist auch gerade der einzige fromme Spruch, den Sie heute von mir hören werden.

Wie Sie bereits dem Titel entnehmen können, wird meine heutige Analyse nicht gerade vor Optimismus strotzen, eigentlich entgegen meiner sonstigen Lebenseinstellung. Ich hoffe damit eine Diskussion auszulösen, welche über den Kreis der heute Anwesenden hinausführt. Sicherlich sind meine Ansichten stark geprägt von meinen Erfahrungen als Mitglied einer Naturwissenschaftlichen Fakultät und vielleicht noch präziser als Mitglied einer kleinen Naturwissenschaftlichen Fakultät. Ich möchte aber darauf hinweisen, dass der gesamte Inhalt meines heutigen Referates ausschliesslich meine persönlichen Ansichten wiedergibt. Ich spreche nur in meinem eigenen Namen und insbesondere nicht als Dekan und damit auch nicht als Vertreter meiner Fakultät.

Nicht näher werde ich auf die finanziellen Zwänge eingehen, die unser gesamtes Bildungssystem bedrängen, obwohl sicherlich die Tatsache, dass unsere Gesellschaft der Bildung heute nur eine relativ geringe Priorität einzuräumen gewillt ist, die Wurzel vieler Probleme darstellt. Über diese finanziellen Probleme kann man seit einiger Zeit fast jeden Tag in der Zeitung lesen, und es ist zu hoffen, dass dieses Hinaustragen der finanziellen Problematik in die Öffentlichkeit schliesslich den nötigen politischen Druck erzeugen wird. Es gibt andere Probleme, die vielleicht weniger oft deutlich ausgesprochen werden. Ich möchte mich in meinem Exposé mit den Gefahren beschäftigen, welche meiner Ansicht nach heute durch drei Zwänge, die auf die Universitäten wirken, entstehen:

- Durch das Bestreben, universitäre Aktivitäten direkt und kurzfristig zu vermarkten.
- Durch einen fast besessenen Aktionismus, welcher um jeden Preis alles Bisherige durch Restrukturierungen auf den Kopf stellen will in der Meinung, man könne dadurch einerseits die Effizienz des Systems steigern und andererseits Global Player werden oder bleiben. Dieses Problem gründet letztendlich auf einer gefährlichen Selbstüberschätzung.

- Durch eine zunehmende Regulierung des ganzen Universitätswesens und eine "top down"-Anordnung von Kooperationen, Programmen und Schwerpunkten. Das Ganze wird beherrscht von Schlagworten wie "Kritische Masse", "Kompetenzzentren", "Wettbewerb", "Profilierung", "Milestones", "Centres d'Excellence" etc.

Damit meine Ausführungen nicht im Allgemeinen stecken bleiben, werde ich in mehreren Fällen konkrete Beispiele nennen. Diese werden vor allem meine Universität betreffen, welche sich in diesem Spiel der Kräfte vielleicht in einer besonders schwierigen Lage befindet. Ich möchte aber meine Bedenken nicht etwa als Vorwürfe gegen meine eigene Universitätsleitung verstanden wissen. In Gesprächen mit Kolleginnen und Kollegen anderer Universitäten ist mir klar geworden, dass wir alle im gleichen Boot sitzen, und eine ähnliche Problematik, mutatis mutandis, die ganze Institution der Universität in der Schweiz erfasst hat.

Nicht in der gleichen Art und Weise betroffen sind die ETH's. Aber auch dort gibt es vielerorts Bedenken, was die Änderung der Arbeitsbedingungen betrifft. Die eigentlichen Ursachen des gegenwärtigen Malaise sind komplex. Sie liegen im Zeitgeist, der sich in der Politik widerspiegelt, aber auch ganz konkret an spezifischen Strukturen der Schweizerischen Universitätspolitik. Und schliesslich haben offensichtlich leider auch die Universitäten selbst, beziehungsweise die Universitätsleitungen, oft grosse Mühe, den Einflüssen von aussen genügend überzeugende Konzepte entgegen zu stellen.

Doch zunächst möchte ich kurz zurückblicken: Mitte des vergangenen Jahrhunderts, nach dem Zweiten Weltkrieg, hatten sich auf dem Gebiet der Eidgenossenschaft 7 Universitäten, die alle ihre spezifischen, zum Teil regionalen Merkmale aufwiesen, zu national, aber auch international anerkannten Institutionen entwickelt. Sie wurden materiell im wesentlichen von ihren Standortkantonen getragen, was für die kleineren unter ihnen, wie zum Beispiel Fribourg, eine ganz erhebliche Last darstellte.

Als um 1960 die eigentliche Nachkriegszeit vorbei war, erkannten weitsichtige Politiker, dass eine zeitgemässe Weiterentwicklung der Universitäten auf der bisherigen Basis nicht mehr möglich war. In der Amtszeit von Hans-Peter Tschudi, der 1959 in den Bundesrat gewählt worden war, wurde dann das erste Hochschulförderungsgesetz des Bundes etabliert, welches den kantonalen Universitäten einen enormen Entwicklungsschub ermöglichte. Bemerkenswerterweise wurden damals in der Schweiz zwei Fehler nicht übernommen, welche sich in mehreren Europäischen Ländern später zum Teil negativ ausgewirkt haben: Einerseits wurde in einer weisen Selbstbeschränkung des Bundes, vermutlich bedingt durch die Traditionen unseres föderalistischen Systems, den kantonalen Universitäten die Kompetenzen in der Führung nicht wesentlich beschnitten, und andererseits wurden keine neuen Universitäten gegründet. Es wurde auf bewährten Traditionen aufgebaut.

Parallel zur Förderung der Universitäten, welche vor allem im Hinblick auf einen Ausbau der Lehre ausgelegt war, wurde bereits etwas früher, durch die Gründung des Schweizerischen Nationalfonds, ein Instrument geschaffen, welches die Forschung in kompetitiver Art und Weise unterstützte. So wurde eine ausgewogene Entwicklung der Institutionen erreicht. Ich möchte hier aus persönlicher Erfahrung noch einen weiteren Punkt erwähnen, nämlich die Unterstützung durch die Industrie. In meinem Fachgebiet, der Chemie, gab es eine Industrie mit einer äusserst grosszügigen und weitsichtigen Einstellung. So bekam mein Institut von 1969 bis 1997 für die Doktorandenausbildung einen nicht unerheblichen regelmässigen Beitrag mit der einzigen Begründung: "Ihr bildet gute Chemiker aus, und die können wir in der Industrie gebrauchen". Ohne jegliche weiteren Verpflichtungen. Wir wurden durch diese Unterstützung in unserer akademischen Freiheit in keiner Art und Weise eingeschränkt. Dies tönt heute, nur wenige Jahre danach, schon beinahe wie ein Märchen.

Später kam für die Universitäten die Mitfinanzierung durch die anderen Kantone im interkantonalen Konkordat dazu, welche zwar sehr willkommen war, aber leider, zumindest teilweise, die Anstrengungen des Bundes und der Universitätskantone auf diesem Gebiet verminderte. Diese Art der Finanzierung ist auch mit anderen wesentlichen Problemen behaftet, ich nenne als Beispiel die sehr unfaire Konkurrenz zwischen Universitäten und den ETH's.

Wenn es auch schon seit einiger Zeit gewisse Probleme gibt, kann doch im Grossen und Ganzen behauptet werden, dass sich die Schweizerischen Universitäten bis gegen Ende des 20. Jahrhunderts allesamt zu Institutionen entwickeln konnten, die ein bemerkenswert hohes, auch international anerkanntes Niveau erreichen. Für diese Tatsache gibt es verschiedene Indikatoren, ich möchte hier nur die Resultate einer Untersuchung erwähnen, die kürzlich durch die CEST (Centre d'études de la science et de la technologie) ausgeführt wurde, wonach alle sieben schweizerischen Volluniversitäten zur World Wide Champions League (top 1000) der Forschungsinstitutionen gehören.

Die kumulierten Leistungen dieser sieben Volluniversitäten umfassen fast die gesamte universitäre Ausbildung und Forschung auf dem Gebiete der Geisteswissenschaften in unserem Lande und, je nach Fachgebiet, etwa die Hälfte, zum Teil auch wesentlich mehr der Naturwissenschaften. Die ETH's erbringen fast die gesamte Ausbildung und Forschung in den Ingenieurfächern und je nach Fach einen bestimmten Teil in den naturwissenschaftlichen Disziplinen. Alle diese Leistungen sind innerhalb eines vergleichsweise echt liberalen Systems erreicht worden, und zwar quer durch alle Fakultäten hindurch. Ich möchte hier nur nebenbei darauf hinweisen, dass ich die herbeigeredete Krise der Geisteswissenschaften in der Schweiz keineswegs als Realität betrachte. Wir haben auch in den Geisteswissenschaften heute noch erstklassige Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die freilich besonders unter den wirtschaftlichen Zwängen leiden.

Nach dem für fast alle unerwarteten Zusammenbruch des Sowjetreiches vor gut 10 Jahren erlebten wir in unserer Gesellschaft einen zunehmenden Anspruch der Wirtschaft auf ein Primat über die Politik. Es gehörte bald zum guten Ton, die politischen Instanzen und Organisationen der Ineffizienz und der Verkalktheit zu bezichtigen, und vieles wurde geschrieben und gesagt, was die grundsätzliche Überlegenheit privatwirtschaftlicher Betriebe über solche des Staates belegen sollte. Staatliche Universitäten, wie wir sie vorläufig ausnahmslos in der Schweiz haben, gehörten und gehören für diese neoliberalen Geister zu denjenigen Organisationen, die ohne genauere Analyse als ineffizient abgestempelt werden, nur weil sie staatlich sind. Das muss schliesslich so sein, weil alles Andere mit der neuen Ideologie nicht vereinbar wäre.

Als typische Zeitzeugen dieser sich rasch ausbreitenden Mentalität entnehme ich dem Jahrbuch des Schweizerischen Vororts 1998:

*"Bildungs- und Forschungspolitik:*

*Ende 1999 laufen die Zahlungs- und Verpflichtungskredite für die staatliche Förderung von Bildung, Forschung und Technologie aus. Dieser Anlass stellt aus Sicht des Vororts eine willkommene Gelegenheit dar, um das schweizerische Wissenschaftssystem leistungsfähiger, internationaler und flexibler zu machen. (Man insinuierte damit offensichtlich, dass es wenig leistungsfähig, provinziell und starr sei). Dabei ist der raschen Überführung neuer Erkenntnisse in marktfähige Produkte und Dienstleistungen sowie der engen Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft besondere Aufmerksamkeit zu schenken. ...*

*Vorgeschlagene Änderungen im Schweizer Wissenschaftssystem*

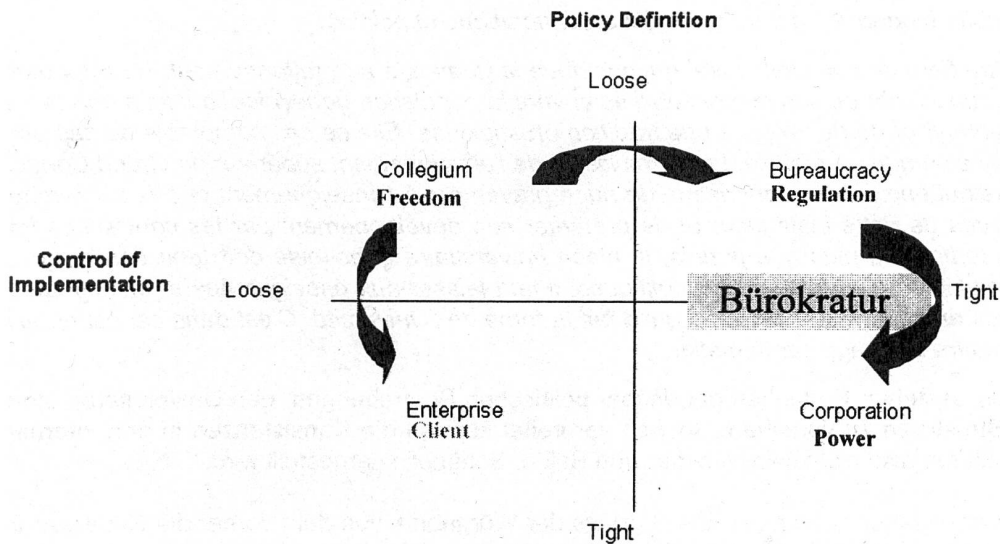
- 1. Die Schaffung eines schweizerischen Hochschulnetzes im Sinne der Einheit des Tertiärbereichs, ...*
- 2. Der Übergang von der aufwand- zur leistungsbezogenen Finanzierung; ...*
- 3. Die Straffung und Präzisierung des wissenschaftlichen Förderungsinstrumentariums des Schweizerischen Nationalfonds (SNF); ...*
- 4. Die Führung der ETH mit Leistungsauftrag ...*
- 5. Der Aufbau eines schweizerischen Innovationsnetzwerkes mit je einem Zentrum in der deutschen und französischen Schweiz."*

Der ganze Text im Jahrbuch 1998 enthält neben einigen durchaus überlegenswerten Anregungen eine Fülle von Statements, welche klar das damalige negative Vorurteil des Vororts gegenüber den staatlichen Bildungsinstitutionen zum Ausdruck bringt.

Was sind die Folgen einer solchen Entwicklung? Als Erstes wurden effiziente Organigramme für die Bildung im tertiären Bereich gefordert. In der Tat war die Kompetenzverteilung in der Schweizerischen Hochschullandschaft sehr kompliziert und verwirrend, und sie ist es auch heute noch bis zu einem gewissen Grade. Nun musste aber eine Position der Stärke geschaffen werden, damit man endlich einmal diese Universitäten von ihrer Schlacke befreie und von ihrem gemütlichen staatlichen Trotz zum marktwirtschaftlichen Galopp bringe. Ein bereits früher eingerichtetes Staatssekretariat wurde mit mehr Kompetenzen ausgestattet bzw. es hat sich selbst mehr Kompetenzen gegeben. Vielleicht an sich keine schlechte Idee, wäre ein Geist wie derjenige von Hanspeter Tschudi dahinter gestanden. Aber nun muss es nach den Regeln der neuen Wirtschaft gehen: Managerqualitäten sind mehr gefragt als Fachkompetenzen oder vertiefte Kenntnisse des Universitätswesens. Schliesslich will man ja die Universitäten neu erfinden, sprich endlich effizient machen. Auch will man sie zu einem globalen Hub machen. Das Land soll von einem Netz für Innovation überzogen werden, damit dies auch alles rentabel sei.

Was ist nun die Folge dieser neuen Struktur auf den verschiedenen Stufen der Universität? Interessanterweise scheint das, was in einer solchen Situation geschieht, systeminhärent zu sein. Ich habe erwähnt, dass es der Schweiz in den 60-er Jahren des letzten Jahrhunderts gelungen war, zwei Fehler nicht zu begehen, die andernorts zu manchen Problemen geführt haben. Heute, dreissig Jahre später, denke ich, dass in der Schweizerischen Universitätspolitik sogar Fehler gemacht werden, die eher gravierender sind also anderswo.

Ian McNay, ein schottischer Bildungsforscher, der nebenbei bemerkt auch heute noch den Namen der letzten Britischen Premierministerin nicht aussprechen mag, sondern nur verächtlich von "the one you know" spricht, hat 1995 eine interessante Feststellung gemacht. Er unterscheidet vier Kulturen für Universitäten: Collegium, Bureaucracy, Enterprise und Corporate. Zu jedem Modell gehört ein Stichwort, nämlich: Freedom, Regulation, Client und Power.



Es scheint nun, dass jeder Versuch, das Kollegialsystem in ein Business-orientiertes System überzuführen, statt in eine Drehung im Gegenuhrzeigersinn in eine solchen im Uhrzeigersinn mündet. Man bewegt sich in Richtung Bürokratie, oder noch schlimmer Corporation, sprich Power, sprich Diktatur. Meine Damen und Herren, ich fürchte, wir seien schon recht weit auf diesem Weg gegangen. Wir befinden uns in einem Zustand, welcher leider in vielen Beziehungen mit dem Begriff der Bürokratur am besten beschrieben wird. Klaus Fischer von der Universität Trier hat diesen Zustand kürzlich "Wissenschaft im Würgegriff der Ökonomie" genannt (vgl. VSH-Bulletin 1/02, S. 8 ff). Dies ist, meine Damen und Herren, eine gefährliche Situation. Nur allzu leicht wird im Würgegriff ein empfindliches Wesen wie die Wissenschaft umgebracht.

Wie wirkt sich dieser Würgegriff nun konkret auf unsere Berufstätigkeit als Hochschullehrer aus? Was ist die selbstempfundene und die in vielen Gesprächen mit Fachkolleginnen und Fachkollegen festgestellte Befindlichkeit? Als erstes muss ich dabei auf die Rolle unserer Universitätsleitungen zu sprechen kommen. Dabei komme ich nicht darum herum, die Rolle der Rektorate zu hinterfragen. Wenn Rektor Schäublin in seinem Text "Inkonsistenzen" (VSH-Bulletin 1/02, S. 28 ff) die Doktrin, dass Bildung und Wissenschaft letztlich Waren seien, die wie andere Waren auf einem grenzenlosen Markt gehandelt würden, einer kritischen Analyse unterzieht, so können wir ihm uneingeschränkt zustimmen. Wenn er allerdings in Bezug auf die interne Organisation der Universitäten sagt: *"Das Haus ist bestellt, und niemand wird bestreiten wollen, dass zumindest diesbezüglich das wünschenswerte Mass an Konsistenz gewahrt sei. Fragte man ferner die Rektoren der übrigen Schweizer Universitäten nach ihrem Befinden zu Beginn des 21. Jahrhunderts, so würden sie sich vermutlich allesamt in ähnlichem Sinne äussern; denn die Universität Bern hat - auf ihre Weise - eine Bewegung mitgemacht, von der mehr oder weniger gleichzeitig auch ihre Schwestern erfasst worden sind"*, wenn also Rektor Schäublin dies sagt, so mag das zwar auf Bern und auch zum Teil andernorts zutreffen, wohl aber kaum insgesamt. Auf alle Fälle wird an der Basis vielerorts diese Meinung nicht geteilt.

So wird z.B. an unserer Universität - ich weiss es aus täglicher Erfahrung von meiner Fakultät, aber auch von vielen Kontakten mit Angehörigen anderer Fakultäten - das neue Universitätsgesetz in dem Sinne als eine Fehlkonstruktion betrachtet, als es die Autonomie der Fakultäten weitgehend ausschaltet und damit "top down" Entscheidungen vorprogrammiert entsprechend dem Corporate Modell. Zudem bringt uns in Fribourg die Personalunion zwischen Rektor und oberstem Verwalter ziemlich genau in Opposition zum eigentlich angestrebten Modell zwischen Kollegium und Unternehmen. Man kann wohl auch nicht von einem besonders guten Befinden sprechen, wenn die im Senat der Universität Genf (dem Professorenkollegium der Universität) gefasste Resolution als Antwort auf eine politische Aktion der Republik in der Südwestecke der Schweiz sogar auf dem Internet publiziert wird:

"Prise de position du Sénat du 7 janvier 2002"

*Pour une université moderne - contre un projet bureaucratique et politisé*

*Genève peut être fière de son Université, qui contribue largement à son rayonnement. Pour sa part, l'Université est consciente de ses responsabilités envers la population genevoise, qui lui a donné les moyens de maintenir et de développer une tradition prestigieuse. Elle se sait comptable de ses performances aussi bien que perfectible. La Commission de l'enseignement supérieur du Grand Conseil propose aujourd'hui une réforme qui risque de nuire gravement à l'enseignement et à la recherche, missions majeures de cette institution, et de prêter son développement par les contraintes imposées, en un temps où, plus que jamais, la place universitaire genevoise doit tenir son rang. ... Plutôt que de multiplier les interventions politiques, il faut laisser aux enseignantes et enseignants, aux chercheuses et chercheurs, la liberté qui a fait la force de l'Université. C'est dans cet esprit qu'il convient de remettre l'ouvrage sur le métier."*

Auch andernorts bestehen Bedenken gegenüber politischen Bestrebungen, den Universitäten stark hierarchische Strukturen zu verleihen. So weit verbreitet können die Konsistenzen in den internen Universitätsstrukturen also nicht sein, wie dies von Rektor Schäublin dargestellt wird.

Von der Basis her gesehen scheint es uns oft, dass der Würgegriff, von dem vorher die Rede war, in direkter Art und Weise innerhalb der Institution weitergeleitet wird, ja es kann sogar vorkommen, dass in einem Akt vorausseilenden Gehorsams der Würgegriff gegen unten noch verstärkt wird. Dies ist in einem gewissen Sinne verständlich, müssen doch die Rektorate den politischen Vorstellungen bis zu einem gewissen Grade folgen, wenn sie die Universitäten materiell über die Runden bringen wollen. Trotzdem sehen wir uns damit oft Forderungen ausgesetzt, die unserer Ansicht nach für die Institution problematisch sind.

Ein aktuelles und konkretes Beispiel ist die Planung 2004 - 2007, die wir bis Ende Juni einzureichen haben. Der Senat unserer Universität, ein weitgehend politisch bestimmtes Gremium, das in den meisten Fällen, so auch für die aktuelle Planung, den Vorgaben des Rektorates folgt, hat verschiedene Richtlinien formuliert, die nicht alle hier besprochen werden können. Ich muss mich heute auf einige besonders problematische Punkte beschränken:

Die erste Richtlinie lautet:

*"Erhaltung und Stärkung der bestehenden Fakultäten, daneben aber die Universität profilieren, indem die Mittel auf die Entwicklung einer kleinen Zahl von Kompetenzzentren, die sich im nationalen und internationalen Wettbewerb bewähren können, konzentriert werden."*

... Im Grunde genau das, was vier Jahre zuvor vom Vorort diktiert wurde.

Dies schlägt sich dann im Kapitel über unsere Fakultät in folgender Formulierung nieder:

*"Die mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät hat sich in den vergangenen zehn Jahren gut entwickelt. Die modernen Kommunikationsmittel und die Mobilität der Forschenden ermöglichen es ihr, die geringe Grösse durch eine vernetzte Zusammenarbeit mit anderen Universitäten zu kompensieren. Es handelt sich um die Fakultät unserer Universität, die am meisten Drittmittel für die Forschung erhält. Sie bietet eine qualitativ hochstehende Ausbildung und erbringt sehr gute individuelle Forschungsleistungen."*

Dies tönt alles sehr gut, vielleicht bis auf die "vernetzte Zusammenarbeit", welche in Tat und Wahrheit gar nicht viel mit Vernetzung zu tun hat, sondern in den meisten Fällen eine spontane Zusammenarbeit darstellt, die einer formalen Vernetzung gar nicht bedarf. Aber jetzt kommt das dicke Ende:

*"Hingegen ist es ihr nicht gelungen, sich als Fakultät gesamtschweizerisch zu profilieren."*

Dies führt dann zum Auftrag, der mehr oder weniger einen Befehl darstellt, für die Planungsperiode 2004 - 2007 nun endlich ein bis zwei Kompetenzzentren, "Pôles de competences" zu formulieren. Meine Damen und Herren, wir haben in unserer Fakultät sieben Departemente, wir setzen uns mit ganzer Kraft dafür ein, jungen Leuten eine adäquate, moderne wissenschaftliche Ausbildung zu geben, und wir basieren diese Ausbildung auf einer zeitgemässen modernen Forschung. Dies ist unser Kerngeschäft. Gerade wegen unserer geringen Grösse müssen wir eine möglichst grosse Flexibilität in den Forschungsrichtungen bewahren, welche mit jeder Berufung neu überdacht werden muss. Und nun sollen wir uns eine Zwangsjacke anziehen.

Wie wir aus der Chemie vom Prinzip von Le Chatelier wissen, versucht jedes System, sich einem äusseren Zwang zu entziehen, bzw. diesen zu vermindern. Le Chatelier nannte diese Formel vor mehr als hundert Jahren: "Le principe de la moindre contrainte". Das erste und hauptsächlichste Mittel, den Zwang im vorliegenden Falle zu mindern, ist Hypokrisie. Und wir sind natürlich in Fribourg keineswegs die Einzigen, die versucht sind, zu diesem Mittel zu greifen.

Wenn ich etwa lese, dass sich das neugeschaffene Institut für Chemie der EPFL "Institut de chimie moléculaire et biologique" nennt, so ist dies einerseits etwas lächerlich und andererseits auch hypokritisch, weil unter diesem Namen wirklich fast die ganze Chemie untergebracht werden kann.

Auch in anderen Ländern sind ähnliche Erscheinungen zu beobachten. Allenthalben geben sich Institute neue, politisch wohlklingende Namen. Wenn es sich nur um eine neue Etikette handelte, könnte man ja darüber hinweg sehen. Aber trotz aller Zwangsverminderung durch Heuchelei bleibt ein nicht unerheblicher Rest des Zwanges bestehen, der uns in unserer Entwicklung hemmt und hemmen wird.

Meine Damen und Herren, wir bilden Mathematiker, Physiker, Biologen, Chemiker, Biochemiker, Erdwissenschaftler und Informatiker aus. In allen diesen Gebieten haben wir unsere Spezialitäten in der Forschung, viel weniger an der Zahl als eine ETH. Wie die CEST-Studie zeigt, sind wir aber nicht ohne Erfolg. Wir wirken in nationalen und internationalen Kooperationen, aber auch in internationaler wissenschaftlicher Konkurrenz. Wie unsere Alumni immer wieder bezeugen, haben sie die Ausbildungsbedingungen in Fribourg in bester Erinnerung. Nun sollen wir uns in völlig unnatürlicher Weise ein Label geben, nur weil es die Doktrin will.

Wenn so etwas in natürlicher Art und Weise wächst, wie etwa die Mikrotechnik in Neuchâtel, so ist gegen ein Kompetenzzentrum gar nichts einzuwenden.

Aber auch eine Universität, die auf verschiedenen Gebieten gute Ausbildungs- und Forschungsarbeit leistet, hat ihre Daseinsberechtigung. Wir möchten für Studierende attraktiv sein, indem wir in einem überschaubaren Rahmen, in einer Kleinstadt, in einer Umgebung mit ausserordentlich vielen Möglichkeiten für sportliche und kulturelle Aktivitäten, eine qualitativ gute, genügend breite akademische Ausbildung gewährleisten. Wir sind überzeugt davon, dass es das Ende unserer Fakultät bedeuten würde, wenn man den Auftrag zur Bildung einer kleinen Zahl von Kompetenzzentren ernst nähme und die Mittel auf diese Zentren konzentrieren würde.

Das könnte nur eine Nivellierung gegen unten bedeuten und uns deshalb unserer einzigen Trümpfe berauben, nämlich erstklassige Lehre und Forschung im kleinen überschaubaren Rahmen zu betreiben. Ich bin deshalb sehr froh, dass die Arbeitsgruppe Planung der Fakultät beschlossen hat, der Versuchung der Heuchelei zu widerstehen und stattdessen ganz klar zu sagen: Wir wollen nicht Suizid begehen, indem wir die Mittel der Fakultät auf eine kleine Zahl sogenannter Kompetenzzentren beschränken.

In einem weiteren Beispiel aus der Planung, wo ein Zwang von oben weitgehend ungefiltert an die Basis weitergegeben wird, geht es ganz hart um Zahlen: Nachdem die CRUS Richtwerte für die Betreuungsverhältnisse festgelegt hat, wird von unserem Rektorat aufgrund einer einzigen Kennzahl, nämlich dem Betreuungsverhältnisindex (Verhältnis Anzahl Professoren zu Anzahl Studierende), der finanzielle Rahmen für die Entwicklung der Fakultäten festgelegt. Die Vision für die Entwicklung einer Universität scheint sich also in einer Dreisatzrechnung zu erschöpfen. Dies ist übrigens die grosse Gefahr, die von solchen simplistischen Begriffen ausgeht. Es kann davon fast beliebig Ge- und auch Missbrauch betrieben werden. Für unsere Fakultät ergibt sich aus dieser Rechnung für die Zeitperiode 2004 - 2007 eine Verminderung nominell um 4 %, oder 1.4 Millionen Franken auf die Salär-Jahresausgaben berechnet.

Es wird Leute geben, die sagen: "Prima, das bringt endlich etwas Konkurrenz in dieses Gebilde. Die Besten werden sich durchsetzen und so wird die Qualität der Institution steigen." Eine Fakultät ist aber eben kein Markt, wo die freien Kräfte spielen. Unsere Konkurrenz existiert, sie liegt in der Wissenschaft selbst und sie ist global, aber nicht lokal. Und fast alle Kolleginnen und Kollegen sind bereit, sich diesem globalen Wettbewerb zu stellen. Die 4 % Reduktion aber führen zu internen Verteilungskämpfen, die einen grossen Energieverschleiss darstellen. Die Kürzungen werden vielleicht sogar die besten Kräfte am härtesten treffen, weil diese nicht bereit sind, sich in den Verteilungskämpfen aufzureiben. 4 % mag nicht sehr dramatisch erscheinen, besonders für Institutionen, die bisher auf einem hohen Niveau operieren konnten. In unserer Fakultät liegen allerdings die Kosten pro Student mit 32'000 Fr. bereits jetzt am Ende der schweizerischen Skala, die angeführt wird von der ETH mit über 90'000 Fr. Es kann somit irgend etwas mit dieser nulldimensionalen punktförmigen Analyse des "Taux d'encadrement" nicht stimmen, denn sonst wären unsere Ausbildungskosten nicht so tief.

Wenn es den politischen Stellen wirklich ernst ist, dass unsere Fakultät konkurrenzfähig bleiben soll, ist es sicher das falsche Mittel, ihr die Zwangsjacke einer Schwerpunktbildung aufzuzwingen und dabei gleichzeitig die finanziellen Mittel einzuschränken. Dass diese Gefahr zum Teil gesehen wird, belegt ein Zitat aus dem Aufsatz von Herrn Gerhard Schuwey, Direktor des BBW, ebenfalls aus dem VSH-Bulletin 1/02: *"Es wäre nicht zu vertreten, wenn sie (die ausreichende Grundausstattung kleiner Fächer) etwa unter dem Aspekt einer inneruniversitären Optimierung, sprich: Vereinheitlichung der Betreuungsverhältnisse, geopfert würden"*. Es scheint aber, dass man sich diesem Zwang dann doch nicht entziehen kann.

Es ist unbestritten, dass unsere Kolleginnen und Kollegen der anderen Fakultäten zum Teil unter prekären Betreuungsverhältnissen leiden, die verbessert werden müssen. Wir als Naturwissenschaftler schliessen uns deshalb durchaus den Bestrebungen an, das Betreuungsverhältnis in gewissen Fächern der Geistes- und Sozialwissenschaften zu verbessern. Die alleinige Fokussierung auf den Betreuungsindex führt aber zu universitätsinterner Selbsterfleischung. Ich habe in den letzten Wochen, seit die Planung 2004 -2007 in die Realisierungsphase eingetreten ist, leider eine Polarisierung zwischen den Fakultäten und innerhalb der Fakultäten feststellen müssen, indem jede Einheit versucht, ihren Betreuungsindex individuell besonders günstig, bzw. ungünstig darzustellen in der Absicht, auf diese Art und Weise zu zusätzlichen Mitteln zu gelangen, bzw. Kürzungen zu entgehen.



Dabei steigen die Aufwendungen für die Administration der Universität ständig überproportional. Ohne Zweifel ist eine schlanke, effiziente Verwaltung Grundvoraussetzung für das gute Funktionieren einer Universität. Einhergehend mit einer Konzentration der Macht in der Universitätsleitung werden wir aber überschwemmt von einer grossen Zahl von Reglementen, Verordnungen und Richtlinien, und die Administration, die für die Einhaltung dieser Reglemente und die Beachtung der Richtlinien sorgen soll, wächst und wächst und wächst.

Es heisst zwar, dadurch solle den untergeordneten Stellen administrative Arbeit abgenommen und freie Kapazitäten für Lehre und Forschung geschaffen werden. Wer aber mit der Realität vertraut ist, weiss, dass in geradezu gesetzmässiger Art und Weise genau das Gegenteil der Fall ist. Die Regeldichte unserer Universität, an unseren Schwesterinstitutionen dürfte es nicht viel anders sein, ist unglaublich hoch geworden. Die Bürokratisierung ist schon weit fortgeschritten. Die Befolgung einer Unzahl von Reglementen ist wichtiger als gute Rahmenbedingungen für Kreativität.

Den letzten Punkt, über den es auch einiges zu sagen gäbe, möchte ich nur noch kurz streifen: Es geht um den Zwang zur Vermarktung universitärer Aktivitäten. Ich möchte es vorwegnehmen: Ich bin keineswegs der Meinung, dass ein Professor nicht auch nützliche Ideen haben darf. Ich bin durchaus der Meinung, dass man an der Universität auch angewandte Forschung treiben darf, mindestens solange sie frei ist und nicht von aussen aufgezwungen. Ein Universitätsangehöriger soll sogar durchaus auch einmal ein Unternehmen gründen dürfen, ja, man könnte dies durchaus unterstützen, wenn eine Innovation aus der Universität wirtschaftlich verwertet werden soll, obwohl hier Vorsicht am Platze ist, sind doch die allerwenigsten unter uns gleichzeitig Superlehrer, Superforscher und auch noch Superunternehmer. Die Prioritäten sollten da sicherlich auf Lehre und Forschung liegen. Individuell kann immerhin die Versuchung bestehen, dem einzig wirklich Lukrativen, dem Unternehmertum, Priorität einzuräumen.

Wenn aber die Universität unter den Zwang gestellt wird, Forschungsergebnisse zu vermarkten, dann droht Gefahr. Wenn zum Beispiel, wie in meiner unmittelbaren Nachbarschaft in der Universität kürzlich geschehen, Chemielaboratorien, wo während Jahren anerkannterweise gute Grundlagenforschung betrieben wurde, geräumt werden müssen, damit sich Start-Up Firmen installieren können - die Firma, die sich hier installierte, heisst "Lawtank GmbH 2000" - dann muss man sich fragen: Ist das ein Produkt universitärer Innovation? Was hat ein juristisches Dienstleistungsunternehmen in Laboratoriumsräumen zu suchen, die vor 30 Jahren mit Bundessubventionen für einen ca. doppelten Preis pro Kubikmeter wie Büroräumlichkeiten gebaut wurden und immer noch in hervorragendem, voll funktionsfähigem Zustand sind? Hat dies mit dem Kerngeschäft einer Universität noch etwas zu tun, oder ist es nicht eher ad absurdum geführte Doktrin der Vermarktung? Nur damit man dann in der Rubrik *"Zusammenarbeit mit der Wirtschaft"* in den Jahresbericht der Universität schreiben kann: *"Alle zwei Jahre finden Kurse zur Unternehmungsgründung statt. Momentan gibt es vier Start-up Unternehmen."* Eines davon ist "Lawtank" in Chemielaboratorien!

Nicht alles, was sich in der Schweizerischen Universitätspolitik in jüngster Zeit verändert hat, ist von derart fragwürdiger Art wie die Punkte, die den Gegenstand meiner bisherigen Ausführungen bildeten. Es gibt durchaus auch positive Auswirkungen, wie zum Beispiel das Bemühen, die Wissenschaft der Gesellschaft näher zu bringen, eine Aufgabe, welche die Universität von sich aus zwar nicht vollständig vernachlässigt, aber doch vielleicht nicht immer mit genügendem Einsatz verfolgt hat. Auch die Integration ins Europäische Bildungssystem wäre zu nennen.

### **Zusammenfassung und Ausblick**

Universitäten lassen sich weder wie wirtschaftliche Unternehmen führen, noch wie militärische Einheiten und auch nicht wie ein Spitzensportclub. Es sind Gebilde mit einer grösseren Zahl von Zentren hoher Fachkompetenz, welchen eine hohe Eigenverantwortung zugeteilt werden kann.

Die Schweiz hat traditionellerweise seit langer Zeit die akademischen Lehr- und Forschungskräfte international rekrutiert. Nicht zuletzt dadurch hat sich ein internationales wissenschaftliches Beziehungsnetz etabliert, welches nachgewiesenermassen viele Früchte getragen hat.

Wenn diesem Gebilde nun zwangsweise eine Struktur aufoktroiert wird, welche zu bürokratischen Fesseln führt, so kann dies das System nur schwächen. Und ich wiederhole hier nochmals was unsere Genfer Kolleginnen und Kollegen formuliert haben:

*"Plutôt que de multiplier les interventions politiques, il faut laisser aux enseignantes et enseignants, aux chercheuses et chercheurs, la liberté qui a fait la force de l'Université."*

Die Schweizerischen Universitäten und die Hochschulen bilden zusammen ein äusserst erfolgreiches dezentralisiertes Traditionsunternehmen mit mehrhundertjähriger Geschichte, dessen Weiterentwicklung einer Führung bedarf, die mit dem komplizierten Aufbau des Unternehmens und seinen komplexen Funktionen vertraut ist und zukunftsweisende Schritte mit genügender Differenziertheit in die Wege leitet. Was aber heute in der Schweizerischen Universitäts- und Hochschulpolitik geschieht, erinnert leider oft an die fatale Geschichte eines anderen Schweizerischen Traditionsunternehmens, das allerdings nur 70 Jahre alt geworden ist und dessen Exitus ganz kürzlich besiegelt wurde. Wie dort findet man in der gegenwärtigen Schweizerischen Universitäts- und Hochschulpolitik simplistische Strategien, ein für unser Land überproportioniertes Streben nach Grösse, um nicht ein noch stärkeres Wort zu verwenden, und zudem Profilierungsbestrebungen, die das Sachliche oft in den Hintergrund drängen. Was wir dem gegenüber oft vermissen, ist der Wille, oder wenn der Wille vielleicht noch vorhanden wäre, der Einsatz dafür, dass dem universitären Bereich die notwendigen Mittel zur Verfügung gestellt werden. Selbst an alleroberster Stelle scheint man dem Trugschluss zu erliegen, dass man, wie das in einigen Wirtschaftsbereichen durchaus der Fall sein mag, die universitäre Bildung und Ausbildung durch strukturelle Massnahmen wesentlich effizienter machen kann. Diese Aussage machte Bundespräsident Villiger in der letzten Budgetdebatte, als die geplanten Ausgaben für den Bildungsbereich wegen der Kostenbremse reduziert werden mussten.

Meine Damen und Herren, wir als Hochschuldozenten bilden zusammen mit unseren Studierenden die Basis des Traditionsunternehmens "Schweizerische Universitäten". Ich denke, wir können nicht nur eine hohe Sachkompetenz für unsere Fachgebiete in Anspruch nehmen, sondern auch den Anspruch stellen, als Verantwortungsträger ernst genommen zu werden. Wenn wir uns gegen die zunehmende Reglementierung unserer Arbeitsumgebung und die planwirtschaftliche Festlegung unserer Lehr- und Forschungsprogramme zur Wehr setzen, mit genügendem Mut, jeder Einzelne in seiner Funktion, wird den Schweizerischen Universitäten ein totales oder partielles Grounding erspart bleiben, denn die Summe unserer Kapazitäten kann sich auch heute noch sehen lassen. Wenn wir aber nur ängstlich versuchen, unsere partikulären Interessen über die Runden zu bringen - eine besondere Gefahr besteht darin, dass einzelne Disziplinen kurzfristig von diesen Entwicklungen profitieren können und diese deshalb befürworten - wenn wir also nur unsere partikulären Interessen über die Runden zu bringen versuchen, dann sehe ich schwarz für die Universitätslandschaft der Schweiz im 21. Jahrhundert. Helfen Sie bitte mit, dass die hohe Leistungsfähigkeit der Schweizerischen Universitäten und Hochschulen nicht in naher Zukunft nur noch historischen Charakter haben wird!

Gewisse Anzeichen in der Entwicklung lassen einen vorsichtigen Optimismus aufkommen. Es scheint, dass die Wirtschaft realisiert hat, dass sie den Würgegriff lockern muss. So stehen in Dokumenten vom Vorort, der sich neu (hypokritisch? - die Red.) "Economie Suisse" nennt, folgende bemerkenswerte und auch hoffnungsvolle Sätze, die zum Teil nahezu eine 180° Wende gegenüber 1998 markieren:

- *Das Hauptziel der Wirtschaft im Hinblick auf die Erneuerung der Rahmenkredite zur Förderung von Bildung, Forschung und Technologie in den Jahren 2004-2007 ist die Behauptung und Sicherung eines Spitzenplatzes der Schweiz in der globalen Wissensgesellschaft. Dabei kommt neben der Ausbildung - der Grundlagenforschung bzw. der langfristigen Forschung besondere Bedeutung zu.*
- *Kreative Forscher und Unternehmer schaffen erfolgreiche Innovationen und nicht staatliche Transfereinrichtungen und Netzwerke.*

- *Die Schweiz braucht nicht ein zentral gesteuertes Hochschulsystem, sondern eine dezentrale Hochschulordnung, innerhalb derer sich ein innovations- und qualitätsfördernder Wettbewerb zwischen autonomen Hochschulen entfalten kann. Die Wirtschaft wird sich mit aller Kraft gegen ein zentrales Organ zur Wehr setzen, das die inhaltliche Gestaltung von Lehre und Forschung der einzelnen Hochschulen vorschreibt.*

Für die so verstandene Autonomie sind wir auch durchaus bereit, einen Preis zu bezahlen. Wie dies kürzlich Ständerat Pierre Alain Gentil, der Präsident der ständerätlichen Kommission für Wissenschaft und Forschung, ausgedrückt hat: Le prix de l'autonomie est la transparence. Ich denke, wir können uns den zitierten drei Punkten in der Erklärung von "Economie Suisse" und der Forderung von Herrn Gentil aus der Politik vorbehaltlos anschliessen und sie zu unseren eigenen Forderungen erheben. Aber noch haben wir die Phase der hochschulpolitischen Planwirtschaft nicht überwunden, und es wird nicht einfach sein, das Steuer herumzureissen. Noch sind Bulldozer in der schweizerischen Universitätslandschaft bereit, mit dem Ziel, Felder für Monokulturen zu planen. Bereits sind vielerorts möglicherweise irreversible Zerstörungen angerichtet worden, und die Artenvielfalt ist in in arge Bedrängnis geraten. Vielleicht werden schon bald die letzten Orchideen verschwunden sein.

Helfen Sie mit, dass folgendes Szenario nicht eintreten wird:

**2000:** Die ETH's und alle CH-Voll-Universitäten sind in der globalen Champions League (top 1000 Institutionen) der Forschungsinstitutionen (CEST). Sie bieten eine universitäre Ausbildung auf anerkannt hohem Niveau zu einem relativ günstigen Preis/Leistungsverhältnis.

**2020:** Nur noch die ETH's sind in der globalen Champions League, und dies mit einem sehr hohen finanziellen Aufwand, bzw. einem hohen Preis/Leistungsverhältnis. Ob sich das die Schweiz lange leisten kann, ist fraglich. Die naturwissenschaftlichen Fakultäten der Universitäten sind verschwunden oder bedeutungslos geworden. Die Universitäten sind spezialisierte Fachhochschulen geworden. Mit anderen Worten: Universitäten im eigentlichen Sinne gibt es keine mehr.

Helfen Sie mit, dass die Abfahrt in die Umnachtung, wie sie von Wolfgang Sofsky kürzlich geschildert wurde, mindestens gebremst wird. Helfen Sie mit, dass 2020 oder früher keine Bücher auf dem Markt erscheinen werden mit Titeln wie "Schweizerische Universitäten am Boden" oder "Schweizerische Universitäten abgestürzt" oder "Wie die Schweizerischen Universitäten zugrunde gerichtet wurden" oder Ähnliches.