

Wie eine „strukturierte  
Anarchie“ Gutes  
hervorbringen kann

## Die Idee einer Universität

Gerhard Casper

Die Idee einer Universität war der Titel einer außerordentlich berühmten und einflussreichen Vortragsreihe, die John Henry Newman vor 150 Jahren in Dublin gehalten hat. Beauftragt mit der Gründung einer katholischen Universität, wurde der spätere Kardinal von dem Dubliner Erzbischof aufgefordert, das Projekt der Öffentlichkeit vorzustellen. Es ging Newman dabei vor allem um die Rolle der Theologie als Wissenschaft. Wegen seiner Ausführungen zur Aufgabe der Universität hat sein Buch in der angelsächsischen Welt freilich einen kanonischen Status erreicht. Was er über die Theologie zu sagen hatte, scheint wenig gelesen zu werden.

Für Newman lag der Wert der Universität nicht in ihrem sozialen oder ökonomischen Nutzen, sondern in ihrer scheinbaren Nutzlosigkeit. *Knowledge*, Wissen, ist Zweck, nicht Mittel zu etwas anderem. Da eine so radikale Idee im Gegensatz zu vielem steht, was heute weltweit über Universitäten gesagt wird, soll wegen seiner Schockwirkung mit Newman begonnen werden.

In *The Idea of a University* beschäftigt sich Newman vor allem mit Bildung. Die reine Wissensvermittlung ist ihm nicht nur unzureichend, sondern in die Irre führend. Bei der Bildung handelt es sich um Vorbereitung: „Education is a high word; it is the preparation for knowledge, and it is the imparting of knowledge in proportion to that preparation“. Die Universität muss den Studenten die Einsicht vermitteln, dass das Wissen nicht etwas

außer ihnen Vorhandenes ist, das man zum Markt tragen kann, sondern eine Gewohnheit. „[Knowledge] is a habit, a personal possession, and an inward endowment.“ Die Kultivierung dieser „Gewohnheit“ ist die Aufgabe der Universität.

Rund vierzig Jahre vor Newman hat ein Berliner Theologe ähnlich gedacht und sehr Ähnliches gesagt. Schleiermachers *Gelegentliche Gedanken über Universitäten im deutschen Sinn* aus dem Jahre 1808 erschienen noch vor Humboldts berühmter Denkschrift *Über die Innere und Äußere Organisation der Wissenschaftlichen Anstalten in Berlin* (1810). Schleiermacher schreibt: „Die Universität hat es also vorzüglich mit der Einleitung eines Prozesses, mit der Aufsicht über seine ersten Entwicklungen zu tun. Aber nichts Geringeres ist dies als ein ganz neuer geistiger Lebensprozeß.“ Es ist das „Geschäft der Universität“, die Idee der Wissenschaft in den Studenten zu erwecken, „daß sie lernen, in jedem Denken sich der Grundgesetze der Wissenschaft bewußt zu werden und eben dadurch das Vermögen, selbst zu forschen, zu erfinden und darzustellen, allmählich in sich herausarbeiten...“.

Dieter Henrich kommentiert: „Überall drängt Schleiermacher darauf, daß Erkenntnisse nicht nur akkumuliert werden sollen. Dem jungen Menschen soll die Möglichkeit erschlossen werden, daß in ihm selbst die Idee der Wissenschaft aufkommt und wirksam wird. Sie kann ihm nicht durch Unterrichtungen ge-

lehrt werden, sondern muß von ihm in Selbsttätigkeit gewonnen und angeeignet werden.“ Die Universität habe es also mit der Einleitung eines Prozesses zu tun.

### Wissen als Zweck und Selbstzweck

Damit ist das erste Thema angeschnitten, die Arbeitsweise der Universität in Lehre und Forschung. Wenn man das Wissen als Selbstzweck will oder weil man davon ausgeht, dass auf lange Sicht die geistige und wirtschaftliche Vitalität einer Gesellschaft, eines Landes vom Wissen abhängt, von dem nämlich, was die Volkswirtschaftslehre *human capital* nennt, so muss man Wissenschaft wollen; und wenn man Wissenschaft will, müssen die Beziehungen zwischen Professoren und Studenten dialektisch sein und die Lernbedingungen der Studenten die Selbsttätigkeit fördern.

Um der Emphase willen soll die Rolle der Universität bei der Berufsausbildung weitgehend ausgeklammert werden, obwohl ich sie natürlich nicht verneine. Seit den frühen Tagen der mittelalterlichen Universität haben Universitäten auch der Berufsausbildung gedient. Dies gilt nicht nur für die Juristen in Bologna, sondern auch für die Studenten, die im zwölften Jahrhundert an den Vorläufern der Pariser Universität Grammatik, Rhetorik und Logik (das Trivium) studierten, um Anstellung an den Höfen zu finden (Stephen C. F. Ferruolo, *The Origins of the University*).

Zwischen Bildung und Ausbildung ist selten scharf unterschieden worden, allemal nicht in der Frühzeit der Berliner Universität, die Humboldts Amtsnachfolger Friedrich von Schuckmann zunächst im Gegensatz zu Humboldts Idee geprägt hat.

Insbesondere im Zeitalter der Massenuniversitäten wäre es töricht zu verneinen, dass Universitäten auch Berufsaus-

bildung wahrnehmen. Ob sie in vielen Fällen und Fächern der ideale Ort dafür sind, ist eine andere Frage. Deutschland hat trotz seiner vorzüglichen Fachhochschulen die Chance, das Verhältnis von Universität und Fachausbildung grundsätzlich neu zu durchdenken, nicht wirklich wahrgenommen. Umgekehrt scheint die „Fachhochschule in der Universität“ zunehmend ein Hauptinteresse von Politik und Wirtschaft zu werden. Nützlichkeitsgesichtspunkte dominieren die Diskussion.

### Der Baccalaureus

Als Beispiel sei der Baccalaureus oder der Bachelor als Abschluss einer Art fachlichen Schmalspurstudiums genannt. Dies wird häufig von Freund und Feind als Übernahme eines „amerikanischen“ Elements charakterisiert, obwohl der amerikanische Bachelor of Arts, der in der Tat ein nur vierjähriges Studium nach der zwölfjährigen Schule voraussetzt, der Idee nach (die sich von der Praxis allerdings in vielen Fällen unterscheidet) nicht der Berufsausbildung dient, sondern im Wesentlichen durch ein *studium generale* gekennzeichnet wird. Der Schutzheilige des amerikanischen College ist für viele immer noch Kardinal Newman.

Ein deutscher Kollege sagte mir kürzlich, dass er unter den gegebenen Umständen den Bachelor-Grad begrüße, weil man auf diese Weise eine Auslese betreiben könne, die durch Zwischenprüfungen nicht zu erreichen sei. Da auslesende Zwischenprüfungen in Deutschland anscheinend nicht vorstellbar sind, könnte der Bachelor in der Tat eine positive Funktion haben, insbesondere wenn er zu einem generellen Neudurchdenken von Studiengängen führte und private und öffentliche Arbeitgeber ihn akzeptierten.

Vor allem können straffere Studiengänge und begleitende Leistungskon-

trollen den Studenten helfen, die gut, aber nicht hoch begabt sind. Das die deutsche Universität immer noch in weiten Bereichen charakterisierende *laissez faire, laissez aller* bringt es mit sich, dass gerade diese Studenten allzu häufig nicht genügend gefordert und daher nicht genügend gefördert werden, obwohl auch sie wichtige Rollen zu spielen haben oder in der Lage sein könnten, sich von gut zu sehr gut zu steigern. Die Massenuniversität lässt zu viele Studenten „fall between the cracks“.

### Selbsttätigkeit der Studenten

Was allerdings Sorge bereitet, ist *erstens*, dass neue Strukturen dieser Art dazu beitragen könnten, die Wissenschaft an den Universitäten weiter in den Schatten zu rücken. *Zweitens*, und das ist der wichtigere Gesichtspunkt, dass an der gegenwärtigen Situation wenig verbessert würde, wenn exzellente Studenten zu lange in einer Art Voruniversität von dem Ziel, Selbsttätigkeit zu entfalten, fern gehalten würden. Die Selbsttätigkeit der jungen Studenten liegt aber nicht nur in ihrem eigenen Interesse, sondern ist für die Zukunft der Wissenschaft von großer Bedeutung.

Die Diskussion über die Humboldt-sche Einheit von Forschung und Lehre rechtfertigt diese Einheit in der Regel mit dem Argument, dass die jüngere Generation von den Wissenschaftlern lernen soll, die selbst aktiv forschen und „auf dem neuesten Stand“ sind. Dagegen ist sicher nichts einzuwenden, nur ist es nicht genug. Auf Dauer kann Wissenschaft ohne die frühzeitige und aktive Beteiligung der Studenten und ihrer Selbsttätigkeit nicht auskommen. Zu den Faktoren, die gute amerikanische Universitäten gut machen, zählt der Faktor, dass sie selbst den jüngeren Studenten Chancen geben, mitzumachen und nicht nur dazusitzen. Wir nehmen selten allein auf „Forschung und Lehre“ Bezug, sondern sprechen statt-

dessen von „teaching, learning and research.“

### Humboldt als Vorwand?

Damit kommen wir zu Humboldt, dessen Erwägungen *Über die Innere und Äußere Organisation der Wissenschaftlichen Anstalten in Berlin*, knapp über zehn Seiten lang, wahrscheinlich das Prägnanteste sind, was je über die Universität als Institution geschrieben worden ist. Das sollte Grund genug sein, sich mit Humboldt zu beschäftigen.

Mir ist natürlich klar, dass im Lande Humboldts viele Kritiker des Status quo an den Universitäten die Berufung auf Humboldt als Vorwand zur Verteidigung von Privilegien verstehen, während viele Verteidiger der Universität denselben Humboldt allzu schablonenhaft benutzen. Die Berufung auf Humboldt langweilt. Im Übrigen kann man lesen: „Die Universität, so wie sie Humboldt entwarf, existiert längst nicht mehr. Schon um 1900 galten Humboldts Vorstellungen als überholt“ (FAZ, 16. Februar 2001, 49). Nun, wie man auf Englisch so schön sagt: „Don’t throw the baby out with the bathwater!“ Die Wahrheitssuche und die Arbeitsweise, die sie erfordert, sind den Universitäten als ihre Hauptaufgabe geblieben, wenn uns auch der Humboldtsche Gedanke, eine „Allheit“ könne die verwirrende Vielheit der Universität durch Bildung harmonisieren, mehr oder minder völlig abhanden gekommen ist.

Zur Verteidigung, wenn es denn einer solchen wirklich bedarf, sei gesagt, dass ein Aspekt Humboldts besonders betont werden soll, der in das allgemeine Bewusstsein relativ wenig eingedrungen ist und in der gegenwärtigen Diskussion über die Universitätsreform recht stiefmütterlich – wenn überhaupt – behandelt wird. Im Übrigen habe ich in der Wahrnehmung meiner Aufgaben als Präsident von Stanford auf die Zitate Humboldts Taten folgen lassen. Zu dem Thema

„Frühzeitige und aktive Beteiligung der Studenten an der Wissenschaft“ soll Humboldt ausführlicher zitiert werden. Humboldt ist in seinen eigenen Worten nicht nur nicht langweilig, sondern erfrischend direkt.

„Es ist ferner eine Eigenthümlichkeit der höheren wissenschaftlichen Anstalten, dass sie die Wissenschaft immer als ein noch nicht ganz aufgelöstes Problem behandeln und daher im Forschen bleiben...“ Der Lehrer ist nicht für die Studenten, „beide sind für die Wissenschaft da; sein Geschäft hängt mit an ihrer Gegenwart und würde ohne sie nicht gleich glücklich vonstatten gehen; er würde, wenn sie sich nicht von selbst um ihn versammelten, sie aufsuchen, um seinem Ziel näher zu kommen durch die Verbindung der geübten, aber eben darum auch leichter einseitigen und schon weniger lebhaften Kraft mit der schwächeren und noch parteiloser nach allen Richtungen muthig hinstrebenden“ (Humboldt, 256).

Die Vorstellung, dass im Interesse der Wissenschaft die Professoren die Studenten suchen müssten, wenn sie nicht von selbst kämen, kann man kaum als weit verbreitet ansehen – to say the least.

### Dialektische Arbeitsweise

Humboldt hat in seiner Denkschrift grundsätzlich die Verbindung der damals existierenden wissenschaftlichen Akademien mit den Universitäten verfolgt. Es geht hier wiederum um die dialektische Arbeitsweise und die Rolle der Studenten in der Wissenschaft. Die Tatsache, dass Humboldts Wissenschaftsbegriff ein anderer ist als der heutige, ist dabei unerheblich.

„Wenn man die Universität nur dem Unterricht und der Verbreitung der Wissenschaft, die Akademie aber ihrer Erweiterung bestimmt erklärt, so thut man der ersteren offenbar Unrecht. Die Wissenschaften sind gewiss ebenso sehr und in Deutschland mehr durch die Univer-

sitätslehrer als durch die Akademiker erweitert worden, und diese Männer sind gerade durch ihr Lehramt zu diesen Fortschritten in ihren Fächern gekommen. Denn der freie mündliche Vortrag vor Zuhörern, unter denen doch immer eine bedeutende Zahl selbst mitdenkender Köpfe ist, feuert denjenigen, der einmal an diese Art des Studiums gewöhnt ist, sicherlich ebenso sehr an als die einsame Musse des Schriftstellerlebens oder die lose Verbindung einer akademischen Genossenschaft. Der Gang der Wissenschaft ist offenbar auf einer Universität, wo sie immerfort in einer grossen Menge und zwar kräftiger, rüstiger und jugendlicher Köpfe herumgewälzt wird, rascher und lebendiger. Ueberhaupt lässt sich die Wissenschaft als Wissenschaft nicht wahrhaft vortragen, ohne sie jedesmal wieder selbstthätig aufzufassen, und es wäre unbegreiflich, wenn man nicht hier, sogar oft, auf Entdeckungen stossen sollte“ (Humboldt, 262).

In den „mitdenkenden Köpfen“ der Leser wird es nun wahrscheinlich zu der Reaktion kommen: „Das ist ja alles schön und gut, aber eine längst verlorene und auf keinen Fall mehr zu erreichende Idylle.“ Ich bin dieser Ansicht nicht, weil wir, die für Universitäten Verantwortlichen, es uns nicht leisten können, dieser Ansicht zu sein. Die Tatsache, dass so vieles in den Universitäten der Gegenwart unseren zu Recht erhobenen Ansprüchen nicht genügt, ist kein hinreichender Grund, die Ansprüche aufzugeben.

Auch dürfen wir bei allem Klagen nicht vergessen, dass es an den Universitäten, etwa in naturwissenschaftlichen oder „Orchideenfächern“, sogar in den Massenfächern, viele Professoren gibt, die die Wissenschaft als Beruf überaus ernst nehmen und Studenten dadurch fördern, dass sie ihnen viel abverlangen und sie frühzeitig in die Forschung einbeziehen. Sie sind die Stützen der Universität, ihnen sollte unsere Bewunderung

gelten – und sie dürfen bei Änderungen des Besoldungsrechtes nicht vergessen werden.

Worum es aber vor allem geht, ist mit der größtmöglichen Klarheit zu sagen (und „zu Hause“, in Amerika, sage ich natürlich dasselbe): Die Qualität eines Landes als „Wissenschaftsstandort“ hängt davon ab, dass die zukünftigen Forscher Studienbedingungen vorfinden, die Mit- und Selbsttätigkeit erleichtern. Wir sind zum Beispiel in Stanford gegenwärtig dabei, ein beträchtliches Anlagevermögen einzuwerben, allein um von dessen Einkommen den *Undergraduates*, vor allem in den ersten zwei Jahren, bessere Möglichkeiten zu geben, die Forschung zu erfahren und – mit Unterstützung der Fachbereiche der gesamten Universität – eigene Forschungsprojekte zu verfolgen. Universitäten sind teuer, und wenn man glaubt, gerade auf diesem Gebiet an Investitionen sparen zu können, dann trifft man, glaube ich, implizit die Entscheidung, kein herausragender Wissenschaftsstandort sein zu wollen. Andererseits soll natürlich nicht gesagt werden, dass die Gießkanne das Ideal der Universitätsfinanzierung darstellt.

### Das alte Leitbild

Bei der Arbeitsweise der Universität in Lehre und Forschung handelt es sich um etwas Altbekanntes. So hat es der kürzlich verstorbene Physiker Heinz Maier-Leibnitz formuliert: „[W]as wir tun müssen, ist, die zu fördern, die etwas können, und von denen müssen wir sehr viel verlangen, nur so wird etwas aus ihnen.“

„Realisten“ mögen einwenden, dass diese Argumente ein Leitbild von Wissenschaft voraussetzen, das weitgehend überholt ist. Das alte Leitbild stellte der wissenschaftlichen und vorrangig disziplinär organisierten Forschung gesellschaftliche Ressourcen zur Verfügung, ohne sie mit der Erwartung eines gesellschaftlichen Nutzens unmittelbar zu be-

lasten. Die wachsende Orientierung der Forschung an den Nützlichkeitskriterien, an dem Technologietransfer als „dritter akademischer Mission“, müsse auch, lautet das Argument, die Arbeitsweise der Universität in Lehre und Forschung stark infrage stellen.

Ich habe natürlich nichts gegen den Technologietransfer, sondern unterstütze ihn. Aber auf Grund meiner Erfahrungen als Präsident von Stanford, das im direkten und indirekten Technologietransfer eine Führungsrolle einnimmt, muss ich betonen, dass vieles, was zu diesem Thema über die amerikanischen Universitäten gesagt wird, auf Missverständnissen beruht oder oberflächlich ist. Im Großen und Ganzen bestehen in den Vereinigten Staaten wenig Zweifel daran, dass die erfolgreichste Methode des Wissens- und Technologietransfers von Seiten der Universitäten in der Ausbildung von erstklassigen Studenten besteht: Männer und Frauen, die später einmal Führungsrollen in Industrie, Wirtschaft und öffentlichem Dienst einnehmen können. Studenten, die ihre Ausbildung in der Universitätsforschung erhalten, üben im Ganzen gesehen größeren Einfluss auf die Wirtschaft aus als patentierbare Erfindungen von Hochschulwissenschaftlern. Die Fähigkeit, von ersten Prinzipien aus zu denken und zu frischen Lösungen vorzustoßen, ist wichtiger als alles andere. Natürlich dürfen ein unternehmerischer Geist und die richtigen Startbedingungen nicht fehlen.

### Elitenförderung

Selbst wenn man akzeptiert, dass die Universität der Gegenwart eine „dritte“ Mission hat und deshalb sehr viel Flexibilität und auch Anpassung an wirtschaftliche Prioritäten erwartet werden – eine Entwicklung, die Nowotny, Scott und Gibbons als eine neue, „zweite“ Form der Universität bezeichnen –, so bleibt doch eine einfache Tatsache bestehen, die auch

von den eben genannten Autoren betont wird: „The university... remains the most important incubator of the next generation of researchers. This is a task that no other institution is well equipped to undertake.“ Deshalb darf meines Erachtens eine effektive Wissenschaftspolitik die Universität nicht von dieser Hauptaufgabe ablenken. Und es sei hinzugefügt: Wenn die Bundesrepublik hochrangige Forschung in Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaften haben will (und mit dem Begriff der Wissenschaften sind immer alle drei gemeint), kommt sie um Elitenförderung in den Wissenschaften nicht herum.

Elitenförderung ist aber nur dann wirklich möglich, wenn die Universität der Hauptforschungsstandort ist und somit den besten Studenten aus allen gesellschaftlichen Schichten, geplant und zufällig, Wege zur Mittätigkeit geebnet werden können. Die internationale Evaluierungskommission, die kürzlich das deutsche Forschungssystem begutachtet hat, hat betont, dass die von den Universitäten unabhängigen Forschungseinrichtungen der Bundesrepublik nicht optimal sind, was die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses betrifft, dass also Ressourcen nicht hinreichend genutzt werden, die für die Zukunft des Wissenschaftsstandorts Bundesrepublik ausschlaggebend sind.

### Staatliche Lenkung

Was der Staat von den wissenschaftlichen Anstalten erwarten sollte, hat Humboldt eindeutig beschrieben, obwohl er in vieler Hinsicht nicht dogmatisch, sondern eher pragmatisch dachte: „Der Staat muss seine Universitäten weder als Gymnasien noch als Specialschulen behandeln und sich seiner Akademie nicht als einer technischen oder wissenschaftlichen Deputation bedienen. Er muss im Ganzen [Humboldt denkt im Fall der Universität an ‚einzelne Ausnahmen‘] ... von ihnen

nichts fordern, was sich unmittelbar und geradezu auf ihn bezieht, sondern die innere Ueberzeugung hegen, dass, wenn sie ihren Endzweck erreichen, sie auch seine Zwecke und zwar von einem viel höheren Gesichtspunkte aus erfüllen, von einem, von dem sich vielmehr zusammenfassen lässt und ganz andere Kräfte und Hebel angebracht werden können, als er in Bewegung zu setzen vermag“ (Humboldt, 260).

Dies war Humboldt wahrscheinlich das Wichtigste, was er zum Verhältnis von staatlicher Lenkung und Universitäten in seiner Denkschrift zu sagen hatte. *Zweitens* machte er den separat an den König gerichteten Vorschlag, der Universität Berlin königliche Domänen zu übertragen, um die Universität unabhängig zu machen „von dem Wechsel, den Zahlungen des Staates so leicht durch die politische Lage und zufällige Umstände erfahren“ (Humboldt, 117). Wir dürfen nicht vergessen, dass Humboldt die Gründung einer neuen Universität in Berlin unter anderem als ein Mittel der kulturellen und geistigen Erneuerung zu einer Zeit betrieb, als Preußen, von Napoleon besiegt, vor dem finanziellen Niedergang stand (Herrmann 494). Humboldts Gedanke wurde nicht verwirklicht. Heute gibt es keine königlichen Domänen mehr, deren Einkünfte zur Absicherung der Universitätsfinanzen verwendet werden könnten, obwohl der Bedarf danach genauso groß ist wie zu Humboldts Zeiten. Die so genannten Hochschulverträge des Landes Berlin sind ohne Frage ein Schritt in die richtige Richtung. Universitätsautonomie und langfristige Planung sind nicht wirklich realisierbar, wenn Universitäten nicht über fünf bis zehn Jahre hin mit mehr oder minder zuverlässigen Einkünften rechnen können. Insbesondere besteht zu wenig Anreiz, Fremdmittel einzuwerben oder über Universitätsgebühren nachzudenken, wenn ihre erfolgreiche Umsetzung zu einer Reduk-

tion der staatlichen Zuwendungen führen könnte.

*Drittens* wollte Humboldt die staatliche Kontrolle über Berufungen: „Die Ernennung von Universitätslehrern muss dem Staat ausschliesslich vorbehalten bleiben, und es ist gewiss keine gute Einrichtung, den Facultäten darauf mehr Einfluss zu verstatten, als ein verständiges und billiges Curatorium von selbst thun wird. Denn auf der Universität ist Antagonismus und Reibung heilsam und nothwendig, und die Collision, die zwischen den Lehrern durch ihr Geschäft selbst entsteht, kann auch unwillkürlich ihren Gesichtspunkt verrücken. Auch ist die Beschaffenheit der Universitäten zu eng mit dem unmittelbaren Interesse des Staates verbunden“ (Humboldt, 264 f.).

Dieser letzten Bemerkung sollte man nicht zu viel Gewicht beimessen (außer einem praktisch-pragmatischen), denn Humboldt betont an anderer Stelle in der Denkschrift, dass der Staat sich bewusst bleiben muss, „dass er vielmehr immer hinderlich ist, sobald er sich hineinmisch, dass die Sache an sich ohne ihn unendlich viel besser gehen würde“ (Humboldt, 257). Auch darf der Hinweis auf den Einfluss, den die Fakultäten auf ein „verständiges und billiges“ Kuratorium haben, nicht übersehen werden. Es steht aber außer Frage, dass Humboldt sich im Interesse der Freiheit von Lehre und Forschung über universitäre Parteien und Mittelmäßigkeit Sorgen machte und deshalb dem Staat in der Form von „verständigen und billigen“ Kuratorien die entscheidende Rolle bei der Auswahl der Professoren zuwies.

„Was nun aber das Aeussere des Verhältnisses zum Staat und seine Thätigkeit dabei betrifft, so hat er nur zu sorgen für Reichthum (Stärke und Mannigfaltigkeit) an geistiger Kraft durch die Wahl der zu versammelnden Männer und für Freiheit in ihrer Wirksamkeit. Der Freiheit droht aber nicht bloss Gefahr von ihm, sondern

auch von den Anstalten selbst, die, wie sie beginnen, einen gewissen Geist annehmen und gern das Aufkommen eines anderen ersticken. Auch den hieraus möglicherweise entstammenden Nachtheilen muss er vorbeugen“ (Humboldt, 259).

### „Checks and balances“

Bei Humboldt handelte es sich also um den Bedarf an *checks and balances*, sozusagen um eine Art der Gewaltenteilung. Jeder, der mit Berufungen zu tun gehabt hat, ob nun in Deutschland oder in den Vereinigten Staaten oder anderswo, weiß von den Gefahren des Nepotismus (der Hausberufungen), des disziplinären Provinzialismus, des *old boy network* oder der *political correctness*, um nur einige der Kräfte zu nennen, die Universitäten in die Mittelmäßigkeit treiben können. Es scheint allerdings nicht so, dass heute – in der Welt der ministeriellen Zuständigkeiten – die erforderliche Kompetenz und der Wille zu finden sind, die es dem Staat ermöglichen, auf größerer Qualität zu bestehen. Ich beklage das nicht. Glücklicherweise hält sich der Staat heute meist von der direkten Einmischung in die Berufungen fern. Man sollte die staatliche Mitwirkung bei Berufungen ganz eliminieren und stattdessen die „checks and balances“ innerhalb der Universitäten stärken und sich auf jene indirekten Kontrollen verlassen, die der Wettbewerb mit sich bringt. Einen Althoff sehe ich nicht am Horizont – for better or for worse.

Von Berufungen abgesehen, legt der Staat in vielen Ländern der Welt alle Rahmenbedingungen des Universitätswirkens fest: von Zulassungsverfahren zu Studienplätzen und Prüfungsordnungen, von Besoldungsordnungen zu Stellenplänen und Gehältern, von der Infrastruktur bis zur Konkurrenz mit anderen Universitäten. Auch die Entscheidungsprozesse der Universitäten sind häufig im Detail staatlich geregelt, etwa in der deutschen Gremienuniversität. Das führt zu dem

Thema der universitären Leitungsstrukturen.

### Universitäre Leistungsstrukturen

Gelegentlich werde ich gefragt: Wenn ich einen einzigen Aspekt der deutschen Universität verändern könnte, welcher würde es sein? Meine Antwort lautet, den Universitäten das Recht zu geben, sich ihre Studenten mehr oder minder frei auszuwählen. Gute Studenten wollen an gute Universitäten, die daher gute Professoren haben müssen, die wiederum Universitäten vorziehen würden, an denen die Studenten gut sind. Damit würde ein Wettbewerbsdruck entstehen, der *self-sustaining* sein könnte und auf vielen anderen Gebieten Folgen hätte. Die amerikanische Universitätslandschaft hat sich unter anderem deswegen stark verbessert, weil nach dem Zweiten Weltkrieg meist regionale Einzugsgebiete für Studenten durch einen weitgehend nationalen Wettbewerb ersetzt wurden. Dieser nationale Wettbewerb weitet sich zurzeit langsam, aber merklich zu einem internationalen Wettbewerb aus.

Die Umsetzung der Auswahlfreiheit würde freilich von den Universitäten verlangen, dass sie die schwierige Aufgabe übernehmen, Bewerbungen wirklich, nicht nur formelhaft, und für verschiedene Fachrichtungen jeweils unterschiedlich zu bewerten. Auch würde Auswahlfreiheit bedeuten, dass die Universitäten selbst effektiv um die besten Studenten werben.

### Wettbewerbsfähigkeit und Autonomie

Um in einem Wettbewerb zu bestehen, um sich zu profilieren, brauchen Universitäten das Recht und natürlich die Bereitschaft, autonom (im wahrsten Sinne des Wortes) Entscheidungen zu treffen. Dazu wird mancher sagen: Was für private amerikanische Universitäten recht sein mag, ist undenkbar für öffentliche Uni-

versitäten. Da sich aber der Vergleich mit den Vereinigten Staaten häufig auf Stanford, Yale, Chicago, Princeton, Harvard oder andere private Universitäten beschränkt, werden zwei wichtige Tatbestände übergangen. Mehr als achtzig Prozent aller amerikanischen Studenten besuchen öffentliche Einrichtungen. Diese öffentlichen Universitäten genießen eine Autonomie, die – wenn auch eingeschränkt –, den privaten Universitäten weitgehend vergleichbar, in der Tat nach deren Modell konstruiert ist (mit Ausnahme von Landeskinderquoten bei der Aufnahme von *Undergraduates*).

Die öffentlichen Universitäten in den Vereinigten Staaten bekommen zwar finanzielle Zuweisungen, die der landesgesetzgeberischen Kontrolle unterliegen und fluktuieren können, sind aber im Übrigen den Privatuniversitäten analog strukturiert und unterstehen der Aufsicht von Kuratorien (*boards of regents*), die sich in der Regel in die akademischen Angelegenheiten der Universität nicht einmischen. Ausnahmen, auch wichtige Ausnahmen, gab und gibt es von diesem Grundsatz.

Als Präsident von Stanford stand ich nicht nur ständig mit den privaten Universitäten im Wettbewerb, sondern beobachtete ebenso sorgfältig die Initiativen der University of California, wahrscheinlich der besten öffentlichen Universität der Welt, der Universitäten von Michigan, Wisconsin, Washington oder Texas, – um nur einige Beispiele zu nennen.

Freilich muss eine Universität, um Initiativen ergreifen zu können, über verlässliche Mittel verfügen und Leitungsstrukturen besitzen, die nicht im gewöhnlichen Sinne des Wortes politisch sind und Langzeitperspektiven erlauben. Ihre Führungskräfte müssen über ein hohes Maß an Verantwortung verfügen und daher auch die Folgen ihrer Entscheidungen tragen, insbesondere im Hinblick auf ihre Reputation.

In der gegenwärtigen deutschen Hochschulpolitik sind Ansätze zu alldem erkennbar, sie werden aber nicht konsequent durchdacht und durchgeführt. Wenn ich auch die Opposition des so genannten Allgemeinen Fakultätentages gegen eine „Amerikanisierung des deutschen Hochschulwesens“ als solche eher merkwürdig finde, bin ich im Ganzen skeptisch, wenn amerikanische Modelle für deutsche Universitäten selektiv in Anspruch genommen werden. Ich stimme Reinhold Grimm, dem Sprecher der Kritiker, zu, wenn er sagt: „Man kann nicht einzelne Elemente aus der angelsächsischen Hochschullandschaft herausgreifen und den deutschen Universitäten aufpfropfen, ohne dass unser System in Schieflage gerät“ (*Die Zeit*, 20. Dezember 2000, 42). Aufpfropfen verbessert zwar den Wein, hilft bei komplexen Institutionen, wie es Universitäten sind, in der Regel aber wenig. „Systemschiefungen“ will ich auch nicht, aber Systemveränderungen scheinen mir in der Tat unerlässlich.

### Amerikanische Universitäten

Mit diesem kleinen *Caveat* glaube ich, dass die Leitungsstrukturen der amerikanischen Universitäten es wert sind, genauer angesehen zu werden. Sie können und sollen nicht einfach rezipiert werden. Was sie betrachtenswert macht, ist eine Form der universitären Selbstverwaltung, die staatliche Vormundschaft, natürlich mit Ausnahme der allgemeinen Rechtsvorschriften, im Großen und Ganzen auf ein Minimum beschränkt. Es wäre ein begrüßenswerter Anfang der Systemveränderung in der Bundesrepublik, wenn man sich dazu durchringen könnte, die Hochschulabteilungen der Kultusministerien zu schließen. Die amerikanischen Universitätsverfassungen sehen in etwa folgendermaßen aus:

(1) Aufsicht führt ein *Board of Trustees* (Treuhandler), im Falle der öffentlichen Universitäten häufig *Board of Regents* ge-

nannt. Während Letzteres von der Exekutive ernannt oder auf Landesebene für festgelegte Amtsperioden gewählt wird, perpetuieren sich die Boards der Privatuniversitäten im Allgemeinen durch Kooptation. Sie bestehen fast immer aus externen Mitgliedern. Ihre Zahl variiert stark. Die Yale University hat fünfzehn, Stanford fünfunddreißig. Sitzungen finden in der Regel etwa fünfmal im Jahr jeweils für zwei Tage statt. Die Hauptzuständigkeit der Boards liegt bei der Finanzaufsicht. Berufungen und Lehrpläne sind *de jure* oder *de facto* den akademischen Instanzen vorbehalten. Im Übrigen ist die wichtigste Aufgabe der Boards of Trustees wahrscheinlich die Ernennung der Universitätspräsidenten. Ihre Auswahl kann sehr verschiedenen Modellen folgen. In Stanford konstituiert der Vorsitzende des *Board of Trustees* eine gleiche Anzahl von *Trustees* und Professoren (jeweils sieben), zwei Studenten, einen Angestellten und einen Ehemaligen als Mitglieder eines *search committee* (Findungskommission), das die Hauptarbeit leistet. Bei seiner Zusammensetzung wird auf die Qualität der Mitglieder Wert gelegt und auf fachliche, berufliche und demographische Breite geachtet. *De facto* geben die Professoren den Ausschlag.

### Kritisch-kooperativer Geist

(2) Die Amtszeit der Präsidenten beläuft sich im Landesdurchschnitt auf etwa fünf Jahre, sie liegt aber bei den so genannten *research universities* häufig höher. Sie kann rechtlich vorher festgelegt oder unbestimmt sein. Für mich galt die alte englische Rechtsformel, nach der ich *at the pleasure* des Board of Trustees „diente“, das heißt, ich konnte jederzeit entlassen werden.

Der Präsident seinerseits hat mehr oder minder freie Hand bei der Ernennung von Vizepräsidenten für verschiedene Sachbereiche. Sie werden häufig auf der Grundlage von landesweiten Aus-

schreibungen ausgewählt und sind ihrerseits *at the pleasure* des Präsidenten im Amt.

Das Wichtigste an dieser Struktur ist, dass sich der Universitätspräsident ein Team zusammenstellen kann, das die Aufgaben in einem kritisch-kooperativen Geist angeht und keinen politischen Interessen hörig ist. Der Präsident ernennt und entlässt auch die Dekane, die in der Regel ihr Amt fünf bis zehn Jahre wahrnehmen. Vor ihrer Ernennung werden die betreffenden Fakultäten mithilfe eines *search committee* ausführlich konsultiert. De facto kommt dies nicht selten einer Wahl nahe.

Vom Haushaltsplan und den Finanzen (einschließlich der Einwerbung von Spenden) abgesehen erstreckt sich der Einfluss der Präsidenten, mehr *de facto* als *de jure*, auf potenziell alle Bereiche der Universität. Ihr Einfluss hängt allerdings vor allem von ihrer Fähigkeit ab, Kollegen, Mitarbeiter und Studenten davon zu überzeugen, dass dies oder jenes zu tun oder zu lassen im Interesse der Universität liegt. Diese Aufgabe fällt leichter, wenn man für die finanzielle Absicherung von Prioritäten selbst Sorge getragen hat.

### Lehrpläne und Initiativen für Berufungen

(3) Die Verantwortung für Lehrpläne liegt grundsätzlich bei den Fachbereichen, Fakultäten und, unter Umständen, bei dem von der Professorenschaft (und nur der Professorenschaft) gewählten Senat.

Die Initiative für Berufungen geht von den Fachbereichen (departments) aus, muss die Zustimmung des zuständigen Dekanats und des Provosts haben und unterliegt häufig weiterer Qualitätskontrolle durch einen von der gesamten Professorenschaft gewählten Ausschuss. Der Präsident hat in der Regel ein Vetorecht. Die Gehälter der Berufenen werden auf Vorschlag der Dekane vom Provost, gele-

gentlich nach Konsultation mit dem Präsidenten, festgesetzt.

### Kommunikationsbereitschaft der Führungsspitzen

(4) Im Großen und Ganzen hängt das Funktionieren dieses einerseits hierarchischen, andererseits flachen Systems von der Konsultations- und Kommunikationsbereitschaft der Führungsspitzen ab, selbstverständlich aber auch von ihrer Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen. Bei der Konsultation handelt es sich vor allem um die Beratung mit den für Lehre und Forschung wichtigen Mitgliedern des Lehrkörpers sowie um regelmäßige Sitzungen mit den Dekanen, dem akademischen Senat und den Ausschüssen und Kommissionen, die den Universitätsalltag prägen. Studenten werden gehört und angehört in Treffen mit gewählten Vertretern oder auch mit einzelnen Studenten. Ich hielt zum Beispiel Sprechstunden für Studenten ab und erschien regelmäßig zu einer Fragestunde vor dem Studentenparlament. Die letztere Gelegenheit nutzte ich ebenso wie die zweiwöchentlichen Sitzungen des akademischen Senats, um zu wichtigen Fragen Stellung zu nehmen oder Initiativen vorzubereiten.

Die mir auf Grund meiner Erfahrung wichtigsten Elemente dieser Strukturen sind, dass die Präsidenten nicht aus Wahlkämpfen hervorgehen und daher auch keine Wahlkapitulationen unterschreiben müssen, dass die Leitungsspitzen ein Team darstellen, dass es viele formelle und informelle *checks and balances* gibt und der Universitätshaushalt zum Verantwortungsbereich des Präsidenten gehört.

### Strukturierte Anarchie

Eines der Hauptsteuerinstrumente ist die Haushaltskontrolle, insbesondere die Einwerbung und Verteilung neuer Mittel. Natürlich ist wie in allen Haushalten, ob im Staat oder bei der Privatwirtschaft, vieles

*de jure* und *de facto* von Jahr zu Jahr festgeschrieben, aber Globalhaushalte geben dennoch wirkungsorientierte Entscheidungsspielräume. Wie bereits erwähnt, ist die Verabschiedung des Haushaltes Aufgabe des *Board of Trustees*, also nicht des akademischen Senates. Angesichts ihrer großen „Vielheit“, ihrer Qualitätsabhängigkeit und ihrer Abhängigkeit von dem Urteilsvermögen hunderter Individualisten stellt eine Universität gleichsam eine strukturierte Anarchie dar. Wie kann unter diesen Umständen etwas Gutes herauskommen? Hier scheint mir die Antwort vor allem, aber nicht ausschließlich, im Wettbewerb zu suchen zu sein, und zwar sowohl dem interinstitutionellen wie dem intrainstitutionellen.

Die Hauptaufgabe der Universitätsführung ist, ständig zu fragen, ob etwas besser gemacht werden muss. Ein Grund, bei weitem allerdings nicht der einzige, etwas besser zu machen, ist, dass andere Universitäten nicht still stehen, und man weiß: „standing still means falling back.“ Auch innerhalb der Universität kann der Wettbewerb sehr ausgeprägt und belebend sein.

Ein deutscher Freund sagte mir einmal, die Universitäten seien Schrebergartenkolonien mit vielen Parzellen. In Amerika würden viele Universitätskritiker der Charakterisierung zustimmen, wenn ihnen diese sehr berlinische Metapher verständlich wäre. Dennoch trifft sie im amerikanischen Fall nur bedingt zu. Zwar sind es auch hier die verschiedenen Schrebergärtner, die grundsätzlich bestimmen, welches Gemüse gepflanzt werden soll und welche Blumen man blühen sehen möchte. Die Mittel zum Ankauf der Pflanzen müssen aber von den Vorständen der Kolonie im Einzelnen genehmigt werden. Auch wird in den Vorständen der Kolonie beraten, welche Blumen wie viel mehr Wasser (sprich Gehalt), bekommen, und dies jedes Jahr von neuem. Das Ermessen auf dem Gebiet der Gehaltsfestsetzungen

und Gehaltserhöhungen gehört zu den wichtigsten Entscheidungsspielräumen, über die amerikanische Universitäten verfügen.

### Haupthindernisse für den Wissenschaftsstandort

Umgekehrt hat die bereits genannte internationale Evaluierungskommission zu ihrem Entsetzen festgestellt, dass die Rigiditäten des deutschen Dienst- und Besoldungsrechtes, angewandt auf Universitäten und Forschungseinrichtungen, eines der Haupthindernisse für den Wissenschaftsstandort Deutschland darstellen, nicht nur im internationalen Wettbewerb, sondern auch im Wettbewerb mit der deutschen Wirtschaft. Globalhaushalte und Autonomie helfen wenig, wenn es bei Personalentscheidungen zu viele Vorlagen gibt. Universitäten bestehen vor allem aus Studenten und Personal!

Damit sind die alten, die existierenden Rigiditäten gemeint. Die neu geplanten, insbesondere die Indikatorenformeln, die zu Leistungsanreizen und zu einer leistungsbezogenen Besoldung der Professoren führen sollen, sind gleichermaßen beunruhigend. Formeln der ins Auge gefassten Art sind leider auch in den Vereinigten Staaten verbreitet. Sie können denjenigen, die Entscheidungen über Besoldung oder Beförderung zu treffen haben, eine Orientierungshilfe geben, was relevante Faktoren betrifft, sind aber bei der Entscheidung selbst weitgehend nutzlos. Denn eine Formel kann nicht das Gewicht festlegen, das einzelnen Faktoren zukommen soll (etwa der Lehre, der Forschung, den Veröffentlichungen, der Mitarbeit in der Universitätsselbstverwaltung, dem öffentlichen Dienst, der Drittmittelbeschaffung). Dies erfordert in jedem zu entscheidenden Fall, was man auf Englisch *judgment* nennt. Für dieses *judgment* ist es besonders wichtig, dass es von den richtigen Entscheidungsorganen auf Grund direkter Kenntnisse und mit hin-

reichenden *checks and balances* getroffen wird.

Die Autonomie der einzelnen Universitäten ist die Voraussetzung für den Qualitätswettbewerb. Ohne die Flexibilität auf allen Ebenen der Universität, materielle und immaterielle Mittel dort einzusetzen, wo sie für die jeweilige Institution den größtmöglichen intellektuellen „Gewinn“ bringen können, ist Dynamik nicht zu erreichen. Da im Allgemeinen in den Universitäten weltweit der Status quo den Veränderungen vorgezogen wird, liegt in dieser Flexibilität ihre größte Chance. Von ihr muss allerdings auf allen Ebenen und in allen Abteilungen Gebrauch gemacht werden: Aktives Management an der Spitze allein ist völlig unzureichend, wenn nicht Dekane, Fachbereichs- und Institutsleitungen es komplementieren und in der Tat die primäre Verantwortung für viele Ressourcen tragen. Die so verstandene Universitätsautonomie schließt die Möglichkeit ein, Fehler zu machen. Der Hauptschutz gegen zu viele Fehler muss im Wettbewerb, nicht in staatlicher Kontrolle gesucht werden.

Die Universität kann in einem zweifachen Sinn als Institution verstanden werden:

*Erstens* als Organisationsform für die Verfolgung als kohärent verstandener Zwecke mittels normativ geprägter Verhaltensformen, die den Umgang von Wissenschaftlern miteinander sowie Lehrenden und Lernenden bestimmen; *zweitens* als konkrete organisatorische Ausprägung an einem bestimmten Ort, die Merkmale des Idealtypus aufzeigt, sich aber auch spezifisch unterscheidet: etwa wenn wir von Tübingen oder Stanford als Institutionen sprechen. Der Vergleich zwischen amerikanischen und deutschen Universitäten wird erschwert durch die Tatsache, dass die institutionelle Kohärenz einzelner Universitäten, das Zugehörigkeitsgefühl und daher das Zusammengehörigkeitsgefühl an deutschen Universitäten weit unterentwickelt sind. Hier handelt es sich um „kulturelle“ Faktoren, die im Interesse der deutschen Universitäten gestärkt werden müssen. Eine Universität, die dem Behördenmodell folgt, wird kaum zu einer wirklichen Institution werden. Diese Kohärenz ist nur zu erreichen, wenn die Universitäten auf eigene Füße gestellt werden und selbstständige, sich dem Wettbewerb aussetzende Korporationen werden: kurz, Universitäten im ursprünglichen Sinne der *universitas*.

### **Verluste und Gewinne**

*„Doch selbst wenn man die Verluste aus dieser Revolte wie die intellektuelle Dominanz eines trostlosen Vulgärmarxismus, die modische Verflachung von Erziehung und Bildung, die Geringschätzung des Formalen und die Aushöhlung traditioneller Institutionen geringer einschätzt als die Gewinne an ökologischem Bewusstsein, Weltoffenheit, historischer Erkenntnis und Zivilisierung des Politischen im Umgang mit alternativen Lebensentwürfen, wird niemand behaupten wollen, dass die Bundesrepublik ohne die Tätigkeit von Fischers Putztruppe zum autoritären Obrigkeitsstaat mit spätfranquistischen Zügen verkommen wäre.“*

(Alexander Gauland am 12. Januar 2001 in *Die Welt*)