

Jürgen Heß
*Gefesselt vom Kosmos der Universität. Ein fiktiver
Dialog mit Peter-André Alt über sein Buch
Exzellent!?! Zur Lage der deutschen Universität*

Der Autor Peter-André Alt ist Professor für neuere deutsche Literaturwissenschaft, ehemaliger Präsident der Freien Universität Berlin und derzeitiger Präsident der Hochschulrektorenkonferenz, zusätzlich ausgewiesen auch durch frühere universitäre Leitungsämter als Institutsdirektor und Dekan.

Wer ein in der Wolle gefärbter Hochschulmensch ist, der wird von seinem Buch „Exzellent!?! Zur Lage der deutschen Universität“¹ gefesselt, weil man sich dieser vielschichtigen Ausleuchtung der deutschen universitären Welt in jüngerer Geschichte und Gegenwart ebenso wenig entziehen kann wie den Vorschlägen des Autors für Gestaltungspotentiale der zukünftigen Universität. Das Buch nimmt die Leser mit auf eine große Fahrt und fordert sie praktisch auf jeder Seite heraus, die eigenen Positionen mit denen des Autors abzugleichen, wobei man bei der erkennbaren Redlichkeit des Autors vermuten möchte, dass ihm kritische Reflexionen genauso willkommen sind, wie zustimmende.

Von den vielen Beobachtungen, Erkenntnissen und Vorschlägen ganz abgesehen, ist Peter-André Alt schon stilistisch ein Meisterwerk geglückt. In einer fast atemberaubenden Verdichtung gelingt es ihm auf 264 Seiten den Kosmos der deutschen Universität in ihrer Geschichte seit den 1960-Jahren, in ihrer derzeitigen Verfasstheit und mit einer Einschätzung der zukünftigen Chancen und Risiken zu durchleuchten. Das Buch liest sich auch da elegant und flüssig, wo Alt komplexe Abläufe und Wirkungsmechanismen in hochkomprimierter Darstellung gleichsam diagnostisch ausleuchtet.

Diagnose ist ein weiteres Stichwort, das der Rezensent in diese Vorbemerkung einbringen möchte. Es ist der Blick eines Wissenschaftlers, der gewissermaßen mit tiefenpsychologischer Methode die „Wesenheit“ der Universität in der Form einer klassischen Exploration zuerst in ihrer jüngeren Entwicklungsgeschichte aufblättert, daraus in analytischer Methode einen konzeptionellen, organisatorischen, aber vor allem auch mentalen Befund ableitet und im dritten Teil dem untersuchten Wesen Universität Vorschläge für eine erfolgreiche Entwicklung auf den Weg gibt, wobei die Potentiale, die

schon vorhanden sind, besser ausgeschöpft werden sollten.

Für die eiligen Leser, die den nachfolgenden fiktiven Dialog für entbehrlich halten, sei hier der Versuch gemacht, einen thematischen Überblick über das Werk von Peter-André Alt zu skizzieren.

Das Buch spannt in seinem ersten Teil den großen Bogen des permanenten Reformgeschehens ausgehend von der Ordinarienuniversität der frühen Nachkriegsjahre über den universitären Infarkt der 68-Jahre hin zur Gremienuniversität und von dort aus zu den verschiedenen Ausprägungen der Neoliberalen Universität.

In die Liste der großen Themen dieser Umbrüche, bei dem im Dom der Weisheit – überspitzt gesagt – kein Stein mehr auf dem anderen blieb, gehört der mentale und organisatorische Strukturwandel, bei dem die ursprünglich fast unbeschränkte Hoheit der Ordinarien durch die Veränderung der Gewichte innerhalb der Statusgruppen und später in mehreren weiteren Schritten durch die Umsetzung einer neueren Steuerungsphilosophie und durch die Einführung neuer Leitungsstrukturen abgelöst wurde. Während der Umbruch von der Ordinarienuniversität zur Gremienuniversität stark von einer von außen kommenden ideologisch-zeitgeistlichen Einwirkung geprägt war und im wissenschaftlichen Sinn keinen erfolgreichen Reformprozess darstellt, greifen die Vielzahl der Reformschritte der von Alt so bezeichneten Neoliberalen Universität tief in die Frage der Wissenschaftsadäquanz ein. Im Mittelpunkt steht die vielfach umstrittene Frage, wie die Antinomie von Wissenschaftsfreiheit und Steuerung im Sinne einer effizienten und innovativen Wissenschaft zu lösen ist. Alt breitet das gesamte Spielfeld des „New Public Managements“ aus, wobei er die wichtigen Instrumente der neuen Steuerung, u.a. Kennzahlen, Evaluation, Drittmittelbelohnung, Zielvereinbarungen usw. in durchaus dialektischer Form begutachtet, also Vorzüge und Risiken benennt. Die Drittmittelthematik verknüpft Alt mit der Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses, der häufig auf befristeten Drittmittelstellen arbeitet. Insgesamt räumt Alt in seinem Buch der schwierigen Situation des wissen-

1 C.H.Beck, München 2021, 297 Seiten.

schaftlichen Nachwuchses im Spannungsfeld zwischen Wissenschaftsinnovation und der mit befristeten Stellen verbundenen Existenzsorgen einen breiten Raum ein und votiert für eine Reduktion der befristeten zugunsten von unbefristeten Stellen. Im Ergebnis sieht Alt die wettbewerbliche Ausgestaltung der Neoliberalen Universität als wichtig und überwiegend richtig an, weist aber auch in seiner durchgängig abwägenden Form auf die Nachteile und Risiken der neuen Steuerungsinstrumente hin.

In diese Übersicht ist die von Alt als zentral erachtete Frage aufzunehmen, was von der Humboldtschen Universitätsidee noch übrig ist bzw. welche Elemente dieser Idee heute erneut fruchtbar gemacht werden können. Im dritten Teil unterbreitet Alt dazu Gestaltungsvorschläge, wobei er unterschiedliche Perspektiven wie etwa den Blick auf die Fachhochschulen und einen Vergleich mit den US-amerikanischen und englischen Eliteuniversitäten darstellt. Unter dem Begriff „Multiversität“ spricht Alt ein starkes Plädoyer für das Format der Vielfalt durch die Kraft unterschiedlicher Denkhaltungen aus, etwa durch Erreichen einer Balance unterschiedlicher Interessen und das Produktivmachen von Gegensätzen.

Um nicht – bei herkömmlichen Rezensionen fast unvermeidlich – an der Oberfläche zu bleiben wählt der Rezensent den Weg eines fiktiven Dialogs. Dieser soll über Zustimmung und Kritik hinaus zusätzlich Perspektiven zur Diskussion stellen und in einigen Fällen Lücken schließen.

Wenn ich, sehr geehrter Herr Alt – quasi in klassisch-platonischer Tradition – die Form eines fiktiven Dialogs wähle, so möge darin zum Ausdruck kommen, dass Ihr Buch, vermutlich von Ihnen so gewollt, praktisch an jeder Stelle zum gedanklichen Disput auffordert.

Ich folge gerne dem Pfad Ihrer Darstellung, möchte aber auf einige wesentliche Gesichtspunkte hinweisen, die ich in Ihrem Buch nicht oder nicht hinreichend deutlich gefunden habe. Vielleicht lässt sich durch diesen Dialog ja auch ein gewisser Mehrwert generieren.

Zu einem Dialog gehört, dass sich der nicht bekannte Dialogpartner vorstellt. Dies geschieht hier ausschließlich zu dem Zweck, dass die wechselseitigen Beobachtungsperspektiven vergleichbar gemacht werden. Meine Aussichtsplattform (etwas tiefer als Ihre) ist die eines Zeitzeugen der Hochschulentwicklung in unterschiedlichen Funktionen. Mein persönlicher Beobachtungszeitraum umfasst ähnlich wie Ihrer ein halbes Jahrhundert. In der ersten Phase meines 1964 beginnenden Jurastudiums war ich studentisches Mitglied im akademischen Senat der Universität Tübingen und habe die damalige dramatische Veränderung der universitären

Welt hautnah erlebt. Das galt auch für die sich daran anschließende Zeit als Assistent. Über Stationen im Bank- und Justizbereich war ich seit 1981 praktisch durchgängig im Hochschulbereich tätig u.a. Kanzler einer kleinen Neugründung und danach einer großen und alten Universität und zuletzt in einer kürzeren Phase als Generalsekretär der Hochschulrektorenkonferenz. Nach der Beendigung meiner hauptamtlichen Funktionen widmete ich mich der Etablierung des Wissenschaftsmanagements als akademisches Fach an unterschiedlichen Orten.

Wie Sie sehen haben wir viele parallele – wenn auch etwas zeitverschobene – universitäre Erfahrungen, wobei ich mich mit meinen Diskussionspunkten auf den Zeitraum bis ins erste Jahrzehnt dieses Jahrhunderts beziehe. Die von mir hier zur Diskussion gestellten Themenfelder folgen weitgehend, aber nicht immer, der Gliederung Ihres Buches.

(1.) Meine erste Überlegung wird Sie nicht überraschen. Der Titel „Exzellent!?“ ist offenkundig eine ironische Zuspitzung. Der Begriff verbunden mit den Satzzeichen ist natürlich genial gewählt, um gebührende Aufmerksamkeit zu erzeugen, zumal der Begriff der Exzellenzinitiative ja zumindest im universitären Bereich in aller Munde ist. Da Ihr Buch aber alle deutschen Universitäten in den Blick nimmt, die ja bekanntlich sehr verschieden sind, galt die frühere – teilweise gesetzlich verankerte – Fiktion, dass alle gleich gut sind, noch nie. Auf einer Skala unterschiedlicher Qualitäten kann die äußerste Steigerung „exzellent“, wenn überhaupt, nur für einige wenige in Betracht kommen. Daher kann man als Feststellung den Begriff exzellent auf alle deutschen Universitäten bezogen schon aus logischen Gründen so nicht stehen lassen. Das gilt sicher noch mehr für die Ausrufezeichen-/Frageform. Ich erwähne das auch deshalb, weil der Versuch der Bundesregierung durch die Exzellenzinitiative einige Universitäten an die Spitzenuniversitäten in USA und England näher heranzuführen, bei vielen Professorinnen und Professoren höchst unterschiedlich, vielfach sehr kritisch beurteilt wird. Losgelöst von dieser Einschränkung ist die Überschrift sicher geeignet, neugierige Leser anzuziehen. Eine gewisse ironische Provokation darf sein.

(2.) Sie entwickeln den Ausgangspunkt des Reformgeschehens völlig zu Recht mit einer ausführlichen Würdigung der überaus wichtigen Studien von Schelsky (1963), Picht (1964) und Dahrendorf (1965), die mit unterschiedlicher Akzentsetzung gravierende Mängel im Bildungsbereich allgemein und im universitären Bereich im Besonderen identifiziert haben. Freilich sind aus mei-

ner Sicht mit deren Argumenten die schwerwiegenden Defizite (ich vermeide das Picht'sche Wort Katastrophe) der Ordinarienuniversität nur unzureichend beschrieben. Ich muss an dieser Stelle meine eigene Verklärung getragen von der Bewunderung hervorragender professoraler Lehrer, von deren Wissen ich heute noch zehre, ausblenden, weil diese Verklärung den Blick dafür verstellt, dass die Stellung und mehr noch die Mentalität der Professoren (Professorinnen habe ich selbst damals nicht erlebt) in nicht unerheblicher Weise dazu beigetragen haben, dass die gut begründeten Reformvorschläge von der Politik und den Universitäten nicht hinreichend ernst genommen und auf gewisse Weise von dem Chaos der 68er-Bewegung überrollt wurden.

Die Ordinarienuniversität war in zweifacher Hinsicht irgendwie aus der damaligen Zeit gefallen oder besser gesagt, nicht in die Nachkriegsgegenwart, bei der es auch um den Aufbau eines neuen Gesellschaftsbildes ging, hineingewachsen.

Sie hatte auf gewisse Weise eine aristokratische Prägung. Die Ordinarien verstanden sich als Herrscher ihrer Korporation Universität, verteidigten mit großem Einsatz ihre Erbhöfe, akzeptierten keine übergeordnete Instanz und hatten zumindest im geistes- und sozialwissenschaftlichen Bereich nur geringe Neigung zu wissenschaftlicher Kooperation mit Kollegen, um etwa gemeinsame Projekte auf den Weg zu bringen. Insbesondere interpretierten sie das Grundrecht auf wissenschaftliche Freiheit sehr individuell und höchst unterschiedlich entsprechend ihrem ganz persönlichen Lebensplan. Die von mir erwähnten hochgeschätzten Professoren engagierten sich in der Lehre, andere setzten allein auf die eine hohe Reputation gewährleistende Forschung und weniger auf die Lehre. Stellvertretend dafür erwähne ich einen Professor, dessen überragende Gelehrtheit ich erst später erkannte, der aber bei seinen Vorlesungen innerhalb von drei Vorlesungsterminen das zunächst randvolle Audimax bis auf drei verbleibende Studierende leerte und mit dem kleinen Kreis dann statt Vorlesung zu halten ins nahe gelegene Café ging. Warum erwähne ich das? Es gab keine Instanz oder Aufsicht, die bereit war Fälle von offenkundig fehlerhafter Amtsausübung zu rügen bzw. Mängel zu beheben. Bei einem feudalistischen Chorgeist ist eine Intervention von höherer Stelle schlicht nicht vorgesehen. Es hat den Kreis der Gelehrten im meinem Fach offenbar auch nicht gestört, dass der Großteil der Jura-Studierenden mit einem recht hohen finanziellen Aufwand sich beim Repetitor das Wissen holte, das die Fakultät hätte vermitteln sollen. Zudem lag der Anteil der Studienanfänger, der nach Ablegung der beiden Staatsexamina für juristische Berufe qualifiziert war, bei ca. 20% – 25%. In anderen geisteswis-

enschaftlichen Fächern war die Abbrecherquote noch höher. Kein Unternehmen der Welt wäre lebensfähig, wenn nur ein Viertel des Produktionsprozesses letztlich marktfähig ist. Diese bizarre Situation hat aber offenbar niemanden gestört, weder die Universität noch die Politik. Die Universitäten waren ähnlich wie (bis in die jüngste Vergangenheit) die Kirchen praktisch unantastbar.

Ein zweiter Punkt gehört zu einer rückblickenden Bewertung der Ordinarienuniversität dazu. Sie hat offenbar in einer in der Vorkriegszeit petrifizierten Form den politischen Untergang und den – zumindest äußeren – gesellschaftlichen Wandel gewissermaßen untertunnelt und zunächst ohne Selbstreflexion keinen grundlegenden Änderungsbedarf gesehen. Was die Auseinandersetzung mit der Vergangenheit angeht, so muss man fächerübergreifend sicher zu differenzierenden Beurteilungen kommen. Viele hochengagierte Gelehrte haben sich in vorbildlicher Weise um den Aufbau der demokratischen Gesellschaft verdient gemacht. Freilich ist bedrückend, dass – nicht nur aber vor allem in der Jurisprudenz – zahlreiche hochangesehene Professoren im Zuge des politischen Zusammenbruchs schlichtweg einen Gedächtnisinfarkt erlitten und sich nicht mehr an ihr völlig anderes Wissenschaftsverständnis in ihren Publikationen vor 1945 erinnern konnten. Der Geist der früheren Zeit wehte in subtiler Form bis weit in die 60-er Jahre hinein. Das ist natürlich auch den Studierenden nicht ganz verborgen geblieben. Als Beispiel nenne ich hier nur die Äußerung eines Professors, der in den Hörsaal schauend eine zahlenmäßige Minderheit von jungen Frauen sah und meinte, er bedaure, dass nun Frauen den Männern ihre zukünftigen Arbeitsplätze nehmen. Schwerer als ein solches Beispiel wiegt die Tatsache, dass der Dom der Weisheit diesen unerfreulichen Teil seiner Geschichte nie aufgearbeitet, sondern in den Bereich des kollektiven Vergessens verdrängt hat. Dies war sicher nicht die einzige aber doch eine nicht ganz unerhebliche Ursache dafür, dass sich die 68-er-Tsunamiwelle aufbauen konnte.

(3.) Den Untergang der Ordinarienuniversität im Exzess des 68er-Sturms und den Weg in die Verelendung in Gestalt der Gremienuniversität kann man nicht besser beschreiben als Sie das getan haben. Wenn man hier das Wort Reform verwendet, so allenfalls im Sinne der Kernidee der Nibelungen-Sage, wonach man erst eine alte Welt zerstören muss, um später eine neue aufzubauen. Das ist für diejenigen, zu denen ich gehörte, kein Trost, die erleben mussten, dass viele Lehrveranstaltungen mit massiver Gewalt auch körperlicher Art gesprengt wurden. Die ehemals stolze akademische Elite setzte der Randale, die gesellschaftspolitisch motiviert und auch von außen befeuert war, wenig Widerstand entgegen.

Das hätte sie ohne polizeiliche Hilfe (die meist von der Universitätsleitung abgelehnt wurde) wohl auch nicht können. Der Dom der Weisheit wurde zu einem würdlosen Tollhaus und Ihre Kritik, sehr geehrter Herr Alt, an den Protagonisten dieser ‚Bewegung‘, die offenbar von einigen Rezensenten als völlig überzogen angesehen wird, geht völlig in Ordnung. Freilich schließt Ihre berechtigte und deutliche Kritik nicht aus, dass man Ursachen identifizieren muss, die es brauchte, um eine solche Eruption zu bewirken. Von dem aristokratischen Gestus vieler Gelehrter war schon die Rede, auch von einer nicht aufgearbeiteten Vergangenheit. Als zusätzliche Ursache möchte ich die These anbieten, dass ein großer Teil der Professorenschaft nicht über seine Verantwortung und nicht über seinen Standort in der Gesellschaft und über seine Beziehung zur Außenwelt reflektiert hat. Er hat verkannt, dass das wissenschaftliche Arbeiten zwar immer frei von politischen Einflüssen sein muss, dass aber die Universität als Institution Teil der Gesellschaft und damit auch Teil eines gesamtpolitischen Raumes ist. Das abgegrenzte Eigenleben (Elfenbeinturm!) ist der Universität in den ‚68-Jahren‘ auf die Füße gefallen, ähnlich wie das heute in gewisser Weise auch der Kirche geschieht (viele Universitäten haben danach aus dieser Erfahrung gelernt und zahlreiche Brücken vom Campus in die Gesellschaft geschlagen).

Von der Lähmung durch den 68er-Schock in die häufig fruchtlosen Debattenorgien der Gremienuniversität war es kein weiter Weg. Auch hier tut man sich schwer von einer Reform zu sprechen. Ganz sicher war es für das wissenschaftliche Wirken keine erfolgreiche Reform. Man kann der Gremienuniversität allenfalls insofern etwas Positives abgewinnen, als in einem zähen und stufenweisen Prozess (mit gerichtlicher Hilfe) am Ende eine gewisse Balance der Statusgruppen erreicht wurde.

(4.) Mit dem weiteren Verlauf Ihrer Darstellung der Reformgeschichte habe ich gewisse Probleme, nicht was Ihre im Kern positive Bewertung der Entwicklung angeht, sondern in Bezug auf Zusammenhänge, die zu einem neuen Universitätstypus geführt haben. Sie beschreiben ihn mit dem Begriff ‚Neoliberale Universität‘. Ich finde die Veränderung der Beziehung der staatlichen Seite zur Universität nicht ausreichend beleuchtet (dazu unten Ziff. 5), auch sehe ich den Begriff ‚Neoliberale Universität‘ als problematisch an (dazu unten Ziff. 6) und vermisse einzelne Bausteine der neuen Universitätswelt, die ich für wichtig halte (dazu unten Ziff. 7), auch solche, die nach einem kurzfristigen Dasein gescheitert sind (dazu unten Ziff. 12).

(5.) Ihre im Übrigen glänzende Beschreibung der großen Herausforderungen, die mit der Umgestaltung

bzw. Neugründung von Universitäten in der ehemaligen DDR nach der Wende verbunden waren, erweckt den Eindruck, dass es bei dem Reformgeschehen der Universitäten im Westen bis in die 90-er Jahre hinein einen Stillstand gab und die Konfrontation mit dem Neuerungsbedarf im Osten die entscheidende Schubkraft für eine Reform der Universitäten im Westen auslöste. Das kann ich zumindest aus südwestdeutscher Sicht nicht so stehen lassen. Freilich muss ich dazu mit Blick auf das Steuerungssystem der Universität eine Ebene einziehen, die ich offen gestanden als Ausgangspunkt des danach folgenden Reformenbündels in Ihrer Darstellung nicht behandelt sehe, nämlich die schrittweise und am Ende weitreichende Reduktion des staatlichen Einwirkungspotentials. Für mich stehen alle neuen Steuerungsinstrumente und Leitungsstrukturen unter der großen Überschrift: Der Rückzug des Staates aus der Steuerung der Universität. Zumindest im Lande Baden-Württemberg, das damals in dieser Frage eine Vorreiterrolle einnahm, gab es seit Beginn der 80-er Jahre ein zähes Ringen um eine Verlagerung der Steuerungskompetenz von der staatlichen Ebene auf die Ebene der Universität. Das haben natürlich die Administratoren und vor allem die Kanzlerinnen und Kanzler viel stärker gespürt als die Wissenschaft. Um das zu erläutern muss ich historisch etwas ausholen. Die deutsche Universität hat seit den berühmten Reformen am Anfang des 19. Jahrhunderts einen Sonderweg in der universitären Verfasstheit beschritten, nämlich das Konstrukt der sogenannten janusköpfigen Universität. Verkürzt bedeutet dieser Begriff, dass die Universität die Hoheit über die wissenschaftlichen Angelegenheiten und der Staat die Aufsicht in allen administrativen Fragen hat. Zur Zeit der Einrichtung dieser Struktur war das ein Befreiungsschlag für die Wissenschaft, in meiner Amtszeit als Universitätskanzler habe ich die Kehrseite des Modells erfahren. Die Idee, dass Wissenschaft von Administration, also insbesondere von finanziellen Ressourcen, getrennt werden kann, ist unhaltbar. Fast alle wissenschaftlichen Entscheidungen (besonders im Berufungsbereich) hängen in hohem Maße von der Verfügbarkeit von Ressourcen ab. Die Aufstellung des Haushaltsplans, der zweckgebundene Geldtöpfchen und funktionsbestimmte Planstellen auswies, war der mächtige Hebel des Staates. Kleinteilige bürokratische Regeln engten die beschränkten Spielräume noch weiter ein. Andere Felder staatlicher Einwirkung (z.B. Eingriffe in das Berufungsverfahren durch Veränderung der Berufsungsliste) lasse ich hier weg, da eine entsprechende Vertiefung hier nicht geleistet werden kann.

In anfangs zähen, später zunehmend kooperativen Gesprächen mit der ministeriellen Seite haben die Universitäten Schritt für Schritt ihre Haushalte flexibilisieren können, sich zunehmend einem Globalhaushalt nähernd. Jeder einzelne Schritt war eine Kompetenzverlagerung und damit ein Reformschritt im Sinne einer größeren Handlungsfreiheit der Universität. Ab einem bestimmten Zeitpunkt wurde die vom Staat eingeräumte „Beinfreiheit“ mit Zielvereinbarungen verbunden, die dann nochmal unter der Gruppe der neuen Steuerungsinstrumente zu diskutieren sind.

Es kann also festgehalten werden, dass ab den 80-er Jahren ein (nicht nur) aber hauptsächlich finanzbezogenes substantielles Reformgeschehen (länderunterschiedlich) stattfand, welches die Grundlage und die Voraussetzung für die spätere Einführung von Formen des ‚New Public Managements‘ bildete. Ich sehe in dem Rückzug des Staates den alles andere überragenden Strukturwandel der sogenannten permanenten Reform mit ihren zahlreichen ausdifferenzierten Reformmodulen.

(6.) Sie befassen sich unter der Überschrift „Neoliberale Universität“ mit den vielschichtigen Veränderungen der gesamten universitätsbezogenen Steuerungsphilosophie, die ganz unterschiedliche Elemente sowohl im Hinblick auf Ressourcenzuteilung als auch bezogen auf die Veränderung der Leitungsstrukturen umfasst. Nun mag es sein, dass dieser Begriff nach meiner aktiven Zeit sich als Typusbezeichnung verfestigt und etabliert hat (vergleichbar mit dem Begriff Humboldt’sche Universitätsidee). Aus leidvoller Erfahrung halte ich diesen Begriff für ungeeignet, in gewisser Weise auch für schädlich. Zum einen hat der Begriff eine gewisse politische Konnotation, die der wissenschaftlichen Organisation fremd ist. Den zweiten Grund will ich an folgendem persönlichen Beispiel verdeutlichen. Ich habe in einem frühen Stadium der neuen Steuerungselemente einen Aufsatz verfasst, der ganz in Ihrem Sinne den Wandel in eine neue Steuerungsidee begrüßt und verteidigt, ohne die Risiken zu übersehen. Der Aufsatz hat, soweit ich diesen meinem Umfeld vorab geschickt habe, überwiegend Empörung ausgelöst und eine Fachzeitschrift hat ihn abgelehnt (er wurde dann ‚nur‘ im Zusammenhang mit einem Symposium gedruckt). Nicht die Ablehnung schmerzte mich, sondern vielmehr die Tatsache, dass ich (auch bei weiteren Vorträgen) ein ‚Branding‘ als Ökonomisierer dauerhaft ertragen musste. Dabei sprach ich nie von einem ökonomischen Markt, dem sich die Wissenschaft stellen müsse, allerdings durchaus von Wettbewerb mit marktsimulierenden Elementen. Es ist mir im

Umkreis der gelehrten Häupter nicht gelungen zu vermitteln, dass Finanzen zwar immer eine Rolle spielen, die Steuerung selbst aber keine Marktwirtschaft im klassischen Sinn darstellt. Der in den angelsächsischen Ländern schon lange akzeptierte Wettbewerb sollte natürlich aus meiner Sicht nicht fiskalisch, sondern natürlich wissenschaftlich ausgerichtet sein. Der Begriff ‚Neoliberale Universität‘ drückt die Universität in eine quasi ökonomistische Ecke (siehe zahlreiche Kommentierung im Internet), wo sie nicht hingehört. Ich habe daher stets von der wettbewerblichen Universität gesprochen, wobei es einen inneren und einen äußeren Wettbewerb gibt.

(7.) Ihre überzeugende und hochkomprimierte Gesamtdarstellung des neoliberalen Ansatzes verdient insgesamt uneingeschränkte Anerkennung, egal wie man zu den einzelnen Steuerungselementen steht. Sie haben recht, dass jedes einzelne Modul dieser Steuerungswelt, die Ihren Ausgangspunkt ja in der Entwicklung des New Public Managements hatte, neben dem Gewinn von Leistungstransparenz auch unvermeidliche Nachteile hat. Bei Veröffentlichungszahlen hat man das Problem der Zitierkartelle, bei Studienabschluss-Erfolgswahlen besteht die Gefahr der Qualitätssenkung im Interesse einer hohen Absolventenzahl, bei internen Evaluationen kann das Kollegialitätsprinzip und bei externen Evaluationen können Konkurrenzeffekte eine Rolle spielen. Auch bei Zielvereinbarungen können Strategien Platz greifen, die weniger der wissenschaftlichen Qualität als dem Grad der Zielnäherung geschuldet sind. Sie weisen in Ihrer dialektischen Methode natürlich zu Recht auf diese Risiken hin. Aber ernsthaft, solche Risiken dürfen doch nicht den Blick dafür verstellen, dass das frühere Gießkannenprinzip und die Erbhofmentalität nun wirklich keine wissenschaftliche Ratio hatten. Gewiss, einen qualitätsbasierten Wettbewerb gab es auch in der ‚alten‘ Universität durch die Fördermaßnahmen der DFG. Aber die Neigung sich einem aufwändigen Antragsverfahren zu unterwerfen, war innerhalb der Fächer sehr unterschiedlich. Wer gesicherte Besitzstände hatte, konnte sich dem Schaulaufen entziehen. Wenn ich irgendetwas bei Ihrer antinomistisch angelegten Aufblätterung der Steuerungsinstrumente vermisste, dann allenfalls die Überlegung, wie man in einem iterativen Prozess die aufgezeigten Risiken minimieren kann. Jedenfalls muss in diesem Punkt noch viel Denkarbeit investiert werden.

(8.) In Ihrer trotz inhaltlicher Verdichtung sehr anschaulichen Skizze der Bewertung und Belohnung wissenschaftlicher Effizienz vermisste ich eine breitere Darstellung und Kommentierung der Reform der Besol-

dungsordnung für Professorinnen und Professoren; also den Übergang von der C- in die W-Besoldung. Obwohl diese Reform bei weitem nicht eine so tiefgreifende Veränderung gebracht hat wie etwa die Themenfelder Evaluation, Akkreditierung und leistungsbezogene Mittelverteilung, war die Empörung bei großen Teilen der betroffenen Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen ganz außergewöhnlich. Ich habe die Aufregung nie ganz verstanden. Das offizielle Widerstandsnarrativ war eine vermutete Einsparaktion. Es war aber tatsächlich eher die Sorge, dass der Rest des Kollegialitätsprinzips völlig abschmilzt („wir sind doch alle gleich“). Im Grunde war es schon lange unhaltbar, dass an den starren Besoldungsgruppen festgehalten wurde, losgelöst davon, ob eine Professorin oder ein Professor das Amt im Stile der Selbstausschöpfung bis ans Limit wahrnahm oder sich eher der Einsicht verschrieb, dass das Leben neben der Wissenschaft noch andere reizvolle Seiten (ggf. auch Nebentätigkeiten) zu bieten hat. Wenigstens ein Stück weit musste die Besoldung auch besondere Leistungen oder auch die Wahrnehmung von Leitungsfunktionen in der Selbstverwaltung belohnen. Und das System, dass Bezüge nur durch auswärtige Berufungen und sich daran anschließende Bleibeverhandlungen verbessert werden können, trägt der Tatsache nicht Rechnung, dass Professorinnen und Professoren an ihren Universitäten herausragende Leistungen zeigen und darüber hinaus sich in Selbstverwaltungsaufgaben engagieren und auch keine Neigung haben, die Universität zu verlassen. Diese Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler konnten in der alten C-Besoldungsordnung nicht mit höheren Bezügen belohnt werden. Last but not least war ein deutlich breiterer Besoldungsrahmen auch notwendig, um Spitzenkräfte aus dem Ausland zu gewinnen bzw. zurück zu holen. Auch hier kann man die wettbewerbliche Note der neuen Universität erkennen.

(9.) Vor dem hier von mir nachfolgend angesprochenen, in engem Zusammenhang mit der neuen Steuerungsphilosophie stehenden Thema, möchte ich betonen, dass Ihre sensible Herausarbeitung der „Führungsparadoxien“ brillant ist und Pflichtlektüre für alle ins Amt kommenden Führungspersonlichkeiten sein sollte. Ihr Fokus ist auf die universitären Führungsämter gerichtet. Nun hat meine Behauptung im gesamten Reformgeschehen sei kein Stein auf dem anderen geblieben, eine zusätzliche Bestätigung durch die Schaffung eines Hochschul- oder Universitätsrats gefunden, der offenkundig dem Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft nachempfunden ist. Er wird von Ihnen in unterschiedlichen Kontexten erwähnt. Wichtig wäre aber jetzt nach

ca. 2 Jahrzehnten eine Bilanz zu ziehen, ob diese zusätzliche Führungsebene den erwünschten strategischen und innovativen Erfolg gebracht hat. Welche Erfahrungen haben Sie gemacht und welche sind Ihnen berichtet worden? Der Grundgedanke einer Kompensation des von mir angesprochenen Rückzugs des Staates liegt nahe. Der Hochschulrat, der in den meisten Fällen hälftig aus externen Persönlichkeiten (Führungspersonal aus der Wirtschaft, der Gesellschaft und der staatlichen Seite) besetzt ist (in wenigen Fällen nur außeruniversitäre Mitglieder), sollte zum einen Expertise aus der 'Außenwelt' einbringen, welche die möglicherweise verengte akademische Perspektive ergänzt oder gar aufbricht (umgangssprachlich würde man vielleicht von der Überwindung universitärer Betriebsblindheit sprechen). Zum anderen sollte dieses Gremium die staatliche Aufsicht zu einem wesentlichen Teil ersetzen. Sind diese vernünftigen Zwecke erreicht worden oder ist im Gegenteil zusätzliches Konfliktpotential mit Reibungsverlusten entstanden? Ich hatte immer Mühe, mir die Zweckmäßigkeit dieses Konstrukts vorzustellen. Nach meiner beruflichen Erfahrung ist man mit der Führungsfunktion in der eigenen Institution so stark ausgelastet, dass für die Einarbeitung in das innere Geschehen einer Universität die nötige Zeit fehlt. Dies gilt ganz besonders, wenn man Erfahrungen aus der Spitze eines Unternehmens in die so völlig andere Wirkungswelt der Universität einbringen will. Und schließlich müsste auch noch die Frage beleuchtet werden, ob der Staat sich wirklich auch vollständig zurückgezogen hat oder ob er sich in wichtigen Fragen noch Eingriffe vorbehält.

Hier mache ich eine Zäsur um die Geduld der Leser dieses fiktiven Dialogs nicht zu überstrapazieren. Da die Liste weiterer lohnender Diskussionspunkte noch groß ist, bleibt mir nichts anderes übrig als die wichtigsten davon herauszugreifen und sie im Staccato-Format anzusprechen.

(10.) Sie plädieren dafür, einen gewissen Anteil der befristeten Nachwuchsstellen zu entfristen. Das ist unter dem Gesichtspunkt der Fürsorge und der Existenzsicherung sehr verständlich. Dann muss allerdings ein Mechanismus gefunden werden, der die latente Gefahr eines Innovationsverlustes für die Hochschulen minimiert. Ich habe durchgängig die Erfahrung gemacht, dass Dauerstellen, die keine fakultätsbezogenen Funktionsstellen, sondern einer Professur zugeordnet waren, bei einer Neubesetzung der Professur häufig größte Schwierigkeiten verursacht haben, weil die oder der ‚Neue‘ geltend machten, eine ganz andere Richtung einzuschlagen und deshalb eine weitere freie zugeordnete

Stelle beanspruchte. Das zumeist herbe Schicksal der auf diese Weise abgehängten Nachwuchspersönlichkeiten ist Ihnen bekannt. Hier muss dann eine von den zuständigen Gremien der Universität verantwortete Nachwuchsplanung Platz greifen, die akademische Abschiebebahnhöfe vermeidet.

(11.) Zustimmungswürdig finde ich Ihre Ausführungen zur Mission der Fachhochschulen. Freilich hätte ich den Blick auf die Fachhochschulen in Ihrem Buch viel früher erwartet, nämlich im ersten Teil, wo es grob gesagt um die von Ihnen beschriebene Verelendung der Universität ging, die nicht nur, aber zu einem erheblichen Teil, an dem riesigen Zuwachs an Studierenden lag, die bei einem miserablen Betreuungsverhältnis nicht annähernd richtig geführt werden konnten. Ich hatte in den 80-er Jahren den Slogan auf der Zunge, wer die Universitäten liebt, baut die Fachhochschulen aus.

Die damals unsägliche Antinomie im Verständnis der Aufgaben der Universitäten und der Fachhochschulen hat die Umsetzung dieses Gedankens nicht ganz, aber zu einem großen Teil verhindert. Ich erinnere mich an ein Symposium Anfang der 80-er Jahre mit dem Titel „Große Universitäten – kleine Universitäten“. Bei diesem waren die meisten Rektoren bzw. Präsidenten der großen deutschen Universitäten anwesend und – ich traute meinen Ohren nicht – verkündeten frohen Mutes, ihre Größe sei kein Problem, sie könnten durchaus noch größer werden. Damals gab es an den Universitäten Studierende in der Größenordnung von ca. 1 Million (heute sind es wohl bereits rund 1,7 Millionen). Aber damals wie heute war klar, dass die Mehrzahl der Studierenden keinen Beruf mit höchster wissenschaftlich-theoretischer Ausrichtung haben wollte, sondern einen Beruf, bei dem ein bestimmtes Maß an wissenschaftlicher Ausbildung für die Ausübung eines anwendungsbezogenen anspruchsvollen Berufs im Vordergrund steht. Im Grunde genommen hätten im tertiären Sektor die Fachhochschulen den größeren Teil der Studierenden ausbilden müssen. Natürlich war damals die Kapazität der Fachhochschulen nicht annähernd dafür ausgelegt. Fazit: Nicht nur die Politik, sondern auch die Universitäten tragen Schuld an vielen schief gelaufenen Studien – und Lebensbiografien.

(12.) Verfolgt man den Begriff ‚Permanente Reform‘ über die gesamte Wegstrecke der universitären Nachkriegsgeschichte, sollte auch ein ganz wesentlicher, letztlich aber gescheiterter Reformversuch Erwähnung finden, nämlich die Erhebung von Studiengebühren. Sie wurden in einigen Bundesländern für eine bestimmte

Zeit eingeführt, inzwischen aber wieder abgeschafft. Auch auf der Diskussionsagenda sind sie verschwunden. Sie streifen das Thema nur kurz und lassen erkennen, dass Sie Studiengebühren ablehnen. Das ist der einzige Punkt, wo ich völlig anderer Meinung bin. Die Gebührenfreiheit ist weltweit gesehen ein deutscher Sonderweg, von einer ehemaligen Bundeswissenschaftsministerin als große deutsche soziale Errungenschaft bezeichnet. Nun hätte die Bevölkerung in einer Zeit, in der unzählige Milliarden für diverse Krisen zusätzlich ausgegeben werde, wenig Verständnis, wenn man jetzt auch noch über Studiengebühren sprechen würde. Aus meiner Sicht hat Deutschland und haben die deutschen Universitäten zu Beginn des jetzigen Jahrhunderts eine große Chance vertan, die universitäre Finanzierung zumindest in einem verhältnismäßig kleinen Teil zu stabilisieren. Man muss kein Wahrsager sein um zu vermuten, dass der Staat in einer mittleren Zukunft um Einsparungen nicht herunkommt, wenn der große Schuldenberg nicht völlig auf die nachfolgenden Generationen umgewälzt werden soll.

Hier nur stichwortartig einige Gründe für Studiengebühren:

1. Studiengebühren sind sozial, weil diejenigen, die später von einem höherwertigen Arbeitsplatz profitieren auch einen höheren Beitrag für das System leisten sollen als andere Steuerzahler, die keine Hochschule besucht haben.

2. Die Hochschulqualifikation ist ein großartiger Wert, der sich nicht nur finanziell ausdrückt, sondern auch im immateriellen Sinn eine phantastische Lebensbereicherung darstellt.

3. Studiengebühren erhöhen die Motivation der Studierenden und führen im Übrigen zu einer rascheren Überprüfung, ob man das richtige Fach gewählt hat.

Studiengebühren müssen allerdings mit allen möglichen Formen sozialverträglicher Gestaltung verbunden werden. Ein wichtiger Weg dazu wäre die in anderen Ländern erfolgreich erprobten nachlaufenden Studiengebühren.

(13.) Etwas ratlos bin ich darüber, dass der Bologna-Prozess zwar in einigen Verbindungen mit anderen Themen kurz angesprochen wird, aber eine breitere Auseinandersetzung mit dieser Reform im Hinblick auf die Ziele und Kernpunkte und auf die völlig neue inhaltlich-strukturelle Prägung in Ihrem Buch fehlt. Die bereits in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts vor allem unter Governance-Gesichtspunkten umfassend umgebaute Universität erfährt zu Beginn des jetzigen Jahr-

hunderts durch den sogenannten Bologna-Prozess eine tiefgreifende Strukturreform, die mit fast allen Traditionen der bisherigen Studienorganisation bricht und ein völlig anderes Erscheinungsbild der universitären Lehre mit sich bringt. Es wäre überaus wünschenswert, wenn der Bologna-Reform im ganzen Formenkreis der „permanenten Reform“ eine herausgehobene Beurteilung zuteil würde. Diese Reform hat weit mehr als alle anderen Reformen neben den universitätsinternen Umgestaltungsherausforderungen auch eine über den Campus hinaus wirkende Außenwahrnehmung. Dieser Blick von außen fällt häufig sehr kritisch aus, meist ohne detaillierte Kenntnis der wesentlichen Ziele dieser Reform. Die vorherrschende Vorstellung unterstellt der Bologna-Struktur eine erhebliche Qualitätsminderung und einen Verlust an Reputation deutscher Studienabschlüsse. Schon aus diesem Grund ist es unverzichtbar eine breitere Öffentlichkeit über Ziele und Merkmale dieser Reform zu informieren.

Was den inneren Transformationsprozess angeht, so muss man mit höchstem Respekt anerkennen, dass die Universitäten mit äußerster Anstrengung aller Lehrenden die Herkulesaufgabe der Neugestaltung der Studiengänge gemeistert haben.

Wenn hier das Fehlen der Darstellung und die Bewertung des Bologna-Prozesses als Desiderat dargestellt wird, gibt es keinen Sinn, hier eine detaillierte Abwägung der Vor- und Nachteile des neuen Lehrgebäudes vorzunehmen. Aber eine kurze persönliche Positionierung sei mir gestattet. Für mich war diese Reform überfällig. Im Hinblick auf die große Zahl der Studierenden und deren ganz unterschiedlichen Ausbildungs- und Berufsziele bietet die Zweistufigkeit der Bologna-Struktur, also die Untergliederung in Bachelor- und Masterstudiengänge, eine dringend gebotene Anpassung an unterschiedliche Qualifikationsziele. Die weitere Kernidee einer europäischen Harmonisierung der Studiengänge, die Auslandssemester ohne Zeitverlust möglich machen soll, ist ein höchst wünschenswertes, allerdings in der Praxis schwieriges Ziel. Dass durch die Verteilung von Leistungspunkten (ECT) während des Studiums die Angst vor der Abschlussprüfung verringert wird, ist ebenso wichtig wie die Tatsache, dass die Absolventen von Bachelor-Studiengängen in einem früheren Lebensalter den beruflichen Einstieg finden können.

Nicht alles läuft perfekt; das ist bei einer solchen fundamentalen Reform unvermeidlich. In der Umsetzung sind Fehler gemacht worden, die man durch Nachjustieren beheben muss. Die im Kern richtige Bologna-Reform kämpft noch mit vielen Unebenheiten und ist keineswegs ideal. An diesem Punkt sei mir eine starke These gestattet: Hätte die deutsche Universität zu

einem viel früheren Zeitpunkt aus eigener Kraft und eigener Zielsetzung eine Studienreform auf den Weg gebracht, die der großen Zahl der Studierenden mit ihrem unterschiedlichen Qualifizierungspotential gerecht wird, dann hätte man in Deutschland keine Bologna-Reform gebraucht. Man hätte eher die berechtigte Erwartung gehabt, dass das europäische Ausland sich wie in früheren Zeiten an der deutschen Universitätskultur orientiert und sich ihrerseits an ein deutsches System anpasst. Aber dazu hat der deutschen Universität die Kraft und der innere Antrieb gefehlt. Dieses Versäumnis wird nunmehr zu einem gewissen Grad durch die Bologna Reform kompensiert.

(14.) Am Schluss will ich mich einer Ihrer ganz zentralen Aussagen zuwenden, die ein Leitmotiv für die jetzige und die zukünftige Universität sein können. Die Humboldt'sche Universitätsidee hat an vielen Stellen Ihres Buches ihre Leuchtkraft gezeigt. Ein wunderbares Kapitel trägt ja die Überschrift, was von Humboldt bleibt'. Die von Ihnen aufgezeigte Trias aus Konzentration, Autonomie und Kooperation (als ein von Humboldt geschaffenes kunstvolles Balancesystem) ist ein vorzügliches Leitbild, das eigentlich in jedem Mission Statement einer deutschen Universität Aufnahme finden sollte. Sie zeigen auch Wege auf, wie diese humboldtschen Ideen in der heutigen Praxis verwirklicht werden können, wobei der Schutz der individuellen Innovation und der Freiheit einen besonders hohen Rang hat, aber die Kooperation als organisatorische Gesamtheit letztlich die Kraft ausstrahlt, die es für wissenschaftlichen Fortschritt bedarf.

Ihre überzeugende Vision hat für mich nur ein Problem, das ich aus Gründen der historischen Ehrlichkeit bekunden möchte.

Sie lassen das ja auch selbst anklingen. Viele Leser könnten nach meinen langjährigen Erfahrungen bei allzu flüchtiger Lektüre Ihres Buches meinen, es hätte früher eine Humboldt-Universität gegeben, die im Lauf der Zeit verspielt wurde. Eine von den Humboldt'schen Prinzipien gestaltete Universität gab es nie und sie konnte es erst recht in Zeiten der Massenuniversität nicht geben. Kurioserweise ist die maßgebliche Schrift von Humboldt „Über die innere und äußere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalt in Berlin“ erst rund 100 Jahre nach ihrer Abfassung im Jahr 1903 veröffentlicht worden. Sie ist Sinnbild für einen nachgeschobenen Gründungsmythos, bezogen auf die Universitätsreform zu Beginn des 19. Jahrhunderts und da speziell auf die Friedrich-Wilhelms-Universität zu Berlin. Dieser Mythos wurde nach der Entdeckung der Schrift zu allen möglichen Zwecken eingesetzt. Als Literaturwissenschaftler wissen Sie, dass ein Mythos eine legitime Wirkmacht sein kann, auch wenn der historische Hintergrund den Mythos fak-

tisch nicht trägt. Bitter wird es in meinem Verständnis nur, wenn Gelehrte bei praktisch jedem Reformgeschehen den Vorwurf in den Mund nehmen, man mache die Humboldt-Universität kaputt. Die Humboldt-Universität gab es nie und kann es in ihrer idealisierten Vorstellung nicht geben. Wenn man aber, wie Sie, den inneren Sinngehalt der ‚Humboldt-Idee‘ schöpft und ihn in die Welt der heutigen Universität überträgt, dann kann etwas entstehen, was in Richtung „Exzellenz“ geht.

Ich danke Ihnen und den Leser für Ihre Geduld. Bleiben Sie mir trotz gelegentlichen Widerspruchs wohlgesonnen.

Dr. Jürgen Heß war von 1988 bis 1994 Kanzler der Universität Konstanz, von 1994 bis 2000 Kanzler der Universität Freiburg und von 2000 bis 2003 Generalsekretär der Hochschulrektorenkonferenz.

