

HANS MICHAEL PIPER

# UNI VON INNEN

EINBLICKE IN EINE UNBEKANNTEN WELT

transcript science studies

Hans Michael Piper  
Uni von innen

**Science Studies**

**Hans Michael Piper** (Prof. Dr. med., Dr. phil.), geb. 1952, war Rektor der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (2008-2014) und Präsident der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (2015-2021).

Hans Michael Piper

## **Uni von innen**

Einblicke in eine unbekannte Welt

**[transcript]**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.dnb.de/> abrufbar.



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Lizenz (BY-NC-ND). Diese Lizenz erlaubt die private Nutzung, gestattet aber keine Bearbeitung und keine kommerzielle Nutzung.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Um Genehmigungen für Adaptionen, Übersetzungen, Derivate oder Wiederverwendung zu kommerziellen Zwecken einzuholen, wenden Sie sich bitte an [rights@transcript-publishing.com](mailto:rights@transcript-publishing.com)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z.B. Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

**Erschienen 2024 im transcript Verlag, Bielefeld**

© Hans Michael Piper

Umschlaggestaltung: Maria Arndt, Bielefeld

Druck: Majuskel Medienproduktion GmbH, Wetzlar

<https://doi.org/10.14361/9783839470510>

Print-ISBN: 978-3-8376-7051-6

PDF-ISBN: 978-3-8394-7051-0

Buchreihen-ISSN: 2703-1543

Buchreihen-eISSN: 2703-1551

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.

# Inhalt

---

<b>Vorwort</b> .....	7
<b>Teil 1: Vielfalt</b> .....	
Buntes Kaleidoskop .....	9
Weißer Fleck .....	14
Nächste Generation .....	18
Humboldt reloaded .....	23
Wissen für alle .....	27
Professioneller Egoismus .....	29
Respekt wichtiger als Geld .....	32
Kurzes Gedächtnis .....	34
Globale Bühne .....	36
Staat im Staate .....	39
<b>Teil 2: Forschung und Karriere</b> .....	
Andauernde Kritik .....	43
Forschungstrends .....	45
Überstrapazierte »Exzellenz« .....	46
Frühe Prägung .....	48
Steinige Karrieren .....	50
Berufungskarussell .....	54
Dilemma fairer Leistungsbewertung .....	57
<b>Teil 3: Selbstverwaltung und Profilierung</b> .....	
An der Spitze ein Autodidakt .....	63
Verschiedene Freiheiten .....	72
Mühlen der Selbstverwaltung .....	79

Der fünfte Kreis der Abstimmung .....	85
Immer zu wenig Geld .....	87
Versteckter Preis von Wettbewerben und Spenden .....	89
Leistungsorientierte Mittelvergabe .....	91
Kein Branding .....	93
Hochschulen ungleicher Geburt .....	97
Traum von Elite .....	98
Rare Alumni .....	101
Schwache Interessenvertretung .....	103
 <b>Teil 4: Gefahren und Chancen</b> .....	107
Akademische Redlichkeit .....	107
Korruptionsversuche .....	110
Zeitgeist .....	115
Bedrohte Forschungsfreiheit .....	118
Fakten .....	122
Lektionen aus der Corona-Zeit .....	125
 <b>Teil 5: Persönliche Einsichten</b> .....	131
Wissenschaftler werden .....	131
Mutig neue Wege wagen .....	133
Das Unerwartete tun .....	136
Führung lernen und das Ende finden .....	139
Mit Freundschaft und Dank umgehen .....	142
 <b>Danksagung</b> .....	147
 <b>Literatur</b> .....	149
 <b>Abkürzungen</b> .....	151
 <b>Personenregister</b> .....	153
 <b>Sachregister</b> .....	155

## Vorwort

---

Die Universität ist die größte bekannt-unbekannte Forschungs- und Bildungsinstitution unserer Gesellschaft. Es ist weitgehend unbekannt, dass die Universitätspräsidenten allesamt Autodidakten sind, weil es gar nicht anders geht. Dass die Professoren Egoisten sind und so sein müssen und dass es den »Elfenbeinturm«, Symbol einer verschlossenen akademischen Welt, nicht gibt.

Für Außenstehende und Neulinge wirkt die Universität chaotisch, und sie ist zum Teil so. Aber sie ist ein lebender Beweis dafür, dass aus Chaos immer wieder Neues entsteht. Durch ihre nie versiegende Kreativität ist die Universität die Ideenschmiede unseres Landes.

Ein halbes Jahrhundert lang habe ich in der Universität gearbeitet und gelebt und kann sagen, wie es dort wirklich zugeht. Ich war Student, junger Wissenschaftler und dann Professor. Als Dekan, als Rektor und Präsident habe ich wichtige Leitungsaufgaben in verschiedenen Universitäten übernommen. Daher kenne ich die Universität wirklich genau von unten bis oben.

Das Buch bietet eine Innenansicht, keine wissenschaftliche Abhandlung. Wenn ich von eigenen Erlebnissen berichte, geht es mir beispielhaft um die Art der Situation, die ich für berichtswürdig halte, und nicht um die konkreten Personen, deren Namen ich in der Regel nicht nenne. Die akademischen Leser sollten sich nicht wundern, dass ich die akademische Sprache meide. Es ist beabsichtigt. Dazu gehört auch das Unterlassen des »Genderns« des Textes. Ich verwende bei Bezeichnungen von Personen das generische Maskulinum und meine damit Personen jeglichen biologischen und sozialen Geschlechts.



## Teil 1: Vielfalt

---

### Buntes Kaleidoskop

Als ich mich als Student an der Göttinger Universität einschrieb, glaubte ich, dass der Begriff »Universität« daherkomme, dass hier universelles Wissen vermittelt werde. Später lernte ich, dass die Universität ihre historische Bezeichnung vom lateinischen *universitas magistrorum et scolarium*, Einheit der Lehrer und Schüler, bekommen hatte. Diese suggeriert, dass die Universität eine homogene Einheit bildet, wie ein Ordenskloster. Wenn man aber in die Welt der Universität eintaucht, stellt man fest, dass sie im Inneren nicht einheitlich, sondern so bunt ist wie ein Kaleidoskop. Sie ähnelt der Einwandererstadt New York um 1900, wo in jedem Viertel eine andere ethnische Gruppe mit ihren eigenen Gebräuchen und Sprachen wohnte: Little Italy, China Town, German Town etc. In der Universität sind Fachkultur und -sprache der Chemiker völlig anders als diejenigen der Juristen, Mediziner oder Historiker. Diese »Stadtviertel« sind auch sehr unterschiedlich gebaut. Die Jura-Professoren leben gleichsam in Single-Apartments, die klinischen Professoren dirigieren große Gewerbebetriebe. Die Stadtviertel, genannt Fakultäten, haben eine eigene Selbstverwaltung, die Dekanate und Fakultätsräte. Die Grenzziehung der Fakultäten kann von Universität zu Universität anders aussehen. Wo passen die Soziologen und Politologen am besten hinein? In Düsseldorf sind sie der Philosophischen Fakultät zugeschlagen, in Oldenburg der Pädagogischen Fakultät. Die Sportwissenschaft bildet in Gießen zusammen mit der Psychologie eine eigene Fakultät, in Oldenburg eine zusammen mit Historikern, Philosophen und Theologen. Die Diversität erstreckt sich also bis in die Fakultäten.

Als ich als Mediziner in Düsseldorf Universitätsrektor wurde, wollte ich anfangs die unterschiedlichen Fächerkulturen besser kennenlernen. Im ersten Jahr tourte ich durch alle Fakultäten und besuchte dort die Fakultätsräte bei ihren Sitzungen. Bei den Geistes- und Gesellschaftswissenschaften war

die Debattenkultur lebhaft und wortreich und mir wurden dort sofort kritische Fragen gestellt. Bei den Naturwissenschaften und der Medizin ging es im Fakultätsrat sehr gelassen zu. Man wartete ab, wie ich mich wohl mache. Bei den Juristen erlebte ich den Fakultätsrat als sehr formell. Keine Überraschung! Bei persönlichen Begegnungen mit Professoren, z.B. bei Dienstjubiläen, Berufungsverhandlungen oder Verabschiedungen, habe ich immer Fragen zum persönlichen akademischen Werdegang und zu aktuellen Forschungsinhalten gestellt. Diese Fragen wurden immer gern und häufig sehr lebhaft beantwortet. Diese Gespräche haben mich gelehrt, dass Professoren in ihrem Beruf ganz überwiegend glückliche Menschen sind. Sie können sich in ihrer akademischen Welt intellektuell verwirklichen, sind gesellschaftlich anerkannt und haben akademische Freunde auf der ganzen Welt. In diesen persönlichen Gesprächen erlebte ich nur selten, dass sie in das professionelle Jammern verfielen, das man in Gremien häufig erlebt. Nur wenn Mathematiker oder Juristen ins Schwärmen über ihre Wissenschaft kamen, verlor ich manchmal den Faden. Das lag aber an meiner beschränkten Auffassungsgabe. Die Begeisterung für die eigene Disziplin hat mich bei allen Gesprächspartnern stets bewegt.

Diese Gespräche waren lehrreiche Nachhilfestunden über Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den Universitätsdisziplinen. Als naturwissenschaftlich arbeitender Grundlagenforscher war ich mit Forschung vertraut, die sich mit Daten und Zahlen beschreiben lässt. Ich lernte dann als Rektor, dass es in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften experimentelle, d.h. quantitative Forschung gibt, aber daneben auch qualitative Forschung, die eher theoriegetrieben ist. In den Geisteswissenschaften gibt es unter anderem Vergleichsforschung über verschiedene Literaturen und die Linguistik, die eher wie die Naturwissenschaft mit Daten arbeitet. Im Bereich der Lehrkräftebildung gibt es Didaktik-Forschung darüber, wie man wissenschaftliche Erkenntnisse Schülern vermitteln kann. Die Juristen interpretieren Gesetze durch Argumentationsketten, die an fallende Dominosteine erinnern. Allen Forschungsdisziplinen ist gemein, dass es gilt, etwas Neues zu entdecken und das vermeintliche Neue der Überprüfung und der Kritik in der eigenen Fachdisziplin, der Scientific Community, auszusetzen. Die Kultur der verschiedenen Disziplinen wird zudem dadurch geprägt, wie klar die Berufsperspektive ihrer Absolventen ist. In den Fächern Medizin und Jura wird schon im Studium das Standesverhalten der anschließenden Berufswelt aufgesogen. Etwas abgemildert gilt das auch z.B. für Ingenieure, Chemiker und Volkswirte.

Solange die Universitäten sich mit dem »Eminenz-Prinzip« zufriedengeben konnten, gab es nur wenig Wettbewerb zwischen den Professoren der verschiedenen Forschungsdisziplinen. Wer auf eine Professur berufen wurde, war in den Eminenz-Status aufgerückt. Sie oder er vertrat das eigene Feld seiner Professur allein in der jeweiligen Universität und wurde innerhalb der Universität nicht verglichen. Bei manchen führte das zu Selbstherrlichkeit. Heute ist die Attitüde des »Herrn Professor« weniger verbreitet. Jeder Studierende kann nun mit ein paar Klicks im Netz die akademische Leistung des vor ihm stehenden Professors einsehen und versuchen, sie mit derjenigen anderer Wissenschaftler zu vergleichen. In den 1980er Jahren begannen in den Naturwissenschaften die systematischen Vergleiche (Rankings) der Forschungsleistung von Personen, Arbeitsgruppen und Universitäten. In den 1990er Jahren wurden finanzielle Steuerungsinstrumente entwickelt und erprobt, um leistungsorientierte Budgets innerhalb der jeweiligen Universität einzuführen. Wie unten erläutert wird, war das gut gedacht, aber nicht besonders erfolgreich, weil so unterschiedliche Forschungsfelder sich nicht wirklich numerisch vergleichen lassen. Dennoch haben in den letzten zwei Jahrzehnten die deutschen Bundesländer quantitative Vergleiche zwischen ihren Hochschulen eingeführt, um die Mittelzuweisungen an diese steuern und gegenüber der Öffentlichkeit rechtfertigen zu können.

Die Universität ist untergliedert in Fakultäten oder Fachbereiche. Bei den Fakultäten liegt die fachliche Verantwortung für Inhalt und Qualität der Studiengänge. Sie bilden auch den wissenschaftlichen Nachwuchs heran. Nur die Fakultäten haben das Recht für die Promotion und das Vorschlagsrecht für die Besetzung ihrer Professuren. Durch Delegation der Universitätsleitung gibt es auf der Fakultätsebene in der Regel eine angemessene finanzielle Verantwortung, um die Fächer der Fakultät zu steuern. Jede Fakultät wird geleitet von einem mehrköpfigen Dekanat. Nur in sehr großen Fakultäten ist die Position des Dekans hauptberuflich besetzt, am häufigsten ist das der Fall bei der Medizinischen Fakultät. Die Bündelung von verschiedenen Fächern in Fakultäten unterscheidet sich von Ort zu Ort. Eine häufig vorkommende Gliederung ist die folgende:

Die Philosophische Fakultät oder die Geistes- und Kulturwissenschaftliche Fakultät: In dieser Fakultät versammeln sich die Literatur- und Sprachwissenschaftler, die Historiker und die Philosophen. Häufig hat diese Fakultät die größte Zahl von Studierenden, wenn die Universität Lehramtsstudiengänge anbietet. Wissenschaftlich arbeiten die Professoren mit Texten, so genannte »Buchwissenschaftler«. In dieser Tätigkeit sind sie nicht auf größere

re Teams von Mitarbeitern oder auf teure Ausstattung angewiesen. Die Studierenden dieser Fakultät sind besonders häufig in der akademischen Selbstverwaltung engagiert. Die Fächer Philosophie und Germanistik haben oftmals sehr viel Studierende, insbesondere wenn es für diese Fächer keine Studienplatzbeschränkung, Numerus Clausus, gilt. Nicht selten werden diese von Studienanfängern zum »Parken« gewählt, wenn sie entweder noch nicht sicher wissen, was sie eigentlich studieren wollen, oder wenn sie auf einen Platz in einem beschränkten Studiengang warten oder wenn sie durch eine Einschreibung nur das billige »Semesterticket« der regionalen Verkehrsbetriebe erwerben wollen. Ich habe einmal einen von mir sehr geschätzten Philosophieprofessor darauf angesprochen, wie motivierend es für ihn sei, in den Anfangsveranstaltungen mit vielen »Parkstudenten« umzugehen. Er sagte mir: »Ich selbst hatte als Anfänger keine klare Vorstellung, worum es in der Philosophie geht. Ich freue mich deshalb über jeden, der erst bei mir dafür Feuer fängt.«

**Die Pädagogische Fakultät:** Diese Fakultät gibt es fast nur an Universitäten mit Lehramtsstudiengängen, weil die angehenden Lehrkräfte neben fachlichen Inhalten (z.B. Mathematik und Germanistik) auch pädagogischen Themen und Fragestellungen nachgehen. Zudem bietet diese Fakultät eigene Fachstudiengänge der Pädagogik und manchmal auch der Sonderpädagogik an. Entsprechend ihrer Fachthematik sind die Pädagogen häufig gesellschaftspolitisch engagiert. In Gießen und Oldenburg habe ich die Erfahrung gemacht, dass die Pädagogen in den universitären Gremien zu den Lebhaftesten gehören.

**Die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät:** In dieser Fakultät gibt es im Fach Betriebswirtschaftslehre (BWL) häufig die größte Zahl von Studierenden in einem Studiengang. Die Professoren der BWL sind ähnlich wie Ingenieure und Mediziner praxisorientiert. Und so sind auch ihre Studierenden. Wenn es auch eine größere Zahl von Professoren der Volkswirtschaft (VWL) an einer Universität gibt, teilt sich die Fakultät in zwei Institute auf, die sich als unterschiedliche Fachkulturen verstehen. Da die Professoren der VWL-Experten für die nationalen und globalen Wirtschaftsdynamiken sind, sind sie bei Politik und Medien sehr gefragt. Ein BWL-Professor hat mir einmal den Unterschied zwischen den beiden verwandten Disziplinen wie folgt erklärt: »Während wir hier als BWLer den Nachwuchs für die Wirtschaft ausbilden, sind die VWLer entweder im Flugzeug oder im Fernsehen zu finden.«

**Die Juristische Fakultät:** Diese Fakultät setzt sich aus einzelnen Professuren zusammen, die mit ein bis zwei Mitarbeitern ihr spezielles Fachgebiet repräsentieren und unterrichten. Die Juristen haben ähnlich wie die Medizi-

ner ein besonderes Standesbewusstsein und eine sehr eigene Kultur. Sie sind gesuchte Gutachter, und manche wechseln in ein hohes Richteramt. Für die Studierenden ist eine Präsenzbibliothek besonders wichtig, da sie unmittelbar an den juristischen Texten lernen und arbeiten. Da das Studium mit einem Staatsexamen abschließt, ist der Studiengang – ähnlich wie bei der Medizin – durch staatliche Vorgaben bestimmt. Eine besondere Eigentümlichkeit des Jurastudiums besteht darin, dass viele Studierende noch die Hilfe durch einen bezahlten externen Crashkurs, das »Repetitorium«, brauchen, um dieses Staatsexamen zu bestehen. Das habe ich nie verstanden.

Die naturwissenschaftliche Fakultät: Hier sind die großen Disziplinen Physik, Chemie und Biologie angesiedelt. Diese Fakultät ist besonders teuer, weil ihre Forschung mehr Personal und spezielle Labore und teure Geräte benötigt. Weil sie zwingend auf solche Infrastruktur angewiesen sind, zeigen ihre Professoren ein besonderes »Territorialverhalten« bezüglich der ihnen zugesprochenen Räume. Die Naturwissenschaftler arbeiten in Teams. Die Studierenden lernen das schon bei ihren Bachelor- und Masterarbeiten. Diese Fakultät ist neben der Medizinischen Fakultät meistens sehr erfolgreich beim Einwerben von externen Forschungsmitteln. Darauf ist sie auch angewiesen, denn die finanzielle Grundausstattung einer Universität reicht normalerweise nicht für ihre Forschungsvorhaben aus. Die Naturwissenschaftler bilden aber nicht gemeinsam eine Scientific Community, weil die Disziplinen Physik, Chemie und Biologie eigene Fachkulturen pflegen. Bei Chemikern habe ich oft einen besonderen traditionellen Fachstolz gespürt, der vermutlich daher röhrt, dass die deutsche Chemie seit hundert Jahren Weltruhm genießt. Inhaltlich gibt es zwischen Physik, Chemie und Biologie viele Überschneidungen. Ingenieurwissenschaften sind typischerweise in den »Technischen Universitäten« konzentriert und bilden dort eigene Fakultäten. Häufig sind die Mathematiker und Informatiker in der Naturwissenschaftlichen Fakultät angesiedelt, weil sie methodische Berührungspunkte mit den Naturwissenschaftlern haben. Die »reinen« Mathematiker sind sehr besondere Intellektuelle, die häufig allein in ihrem Arbeitsraum ihre Forschung durchführen. In meiner Anfangszeit als Rektor in Düsseldorf fragte ich am Ende einer Berufungsverhandlung einen Mathematiker, was er denn privat gerne täte, wenn er mal nicht über mathematische Probleme nachdenke. Er sagte: »Ich tanze gerne Tango. Da trifft man mal auch andere Menschen.« Ich habe danach jeden Mathematiker in Berufungen zum Tanzen befragt. Sie waren nicht erstaunt und viele tanzten auch sehr gerne.

Die Medizinische Fakultät: Nur etwa ein Drittel aller Universitäten besitzt eine Medizinische Fakultät, in der die meisten Professoren neben Aufgaben in Forschung und Lehre auch Funktionen als klinisch tätige Ärzte im jeweiligen Universitätsklinikum wahrnehmen. Da die Medizin enge Verbindungen zur Physik, Chemie und Biologie hat, gibt es im Allgemeinen nur dort eine Medizinische Fakultät, wo sich auch eine naturwissenschaftliche befindet. Die klinisch tätigen Medizinprofessoren sind in ihrem Sozialverhalten geprägt von der straffen, hierarchischen Struktur der Kliniken. Als Chefärzte managen sie große Teams von Mitarbeitern. Dadurch entsteht für sie eine besonders hohe Arbeitsbelastung. Wenn jemals eine Person in einer Sitzung des Universitäts-senats einschläft, ist das ein erschöpfter Kliniker. Da die klinischen Professo-ren zusätzlich zu ihrem Professorengehalt ein weiteres Gehalt als Chefärzte beziehen, sind sie meist die Bestverdienden an der Universität.

Die Personen, die die Universität bevölkern, sind sehr unterschiedlicher geografischer und sozialer Herkunft. Das wissenschaftliche Personal der Universität kommt ganz überwiegend nicht aus der Region. Die Studierenden kommen heute aus allen Landesteilen und Schichten der Gesellschaft und zum Teil aus anderen Ländern. Anders als vor fünfzig Jahren stammen die Studierenden und die jungen Wissenschaftler heute nicht mehr allein aus dem wohlhabenden Bildungsbürgertum. Viele sind »Erstakademiker« in ih-ren Familien, manche kommen aus Migrantenfamilien der ersten bis dritten Generation, und wieder andere kommen nur zum Studium nach Deutschland. Die Studierenden sind ein sehr »bunter Haufen«. Ihre Unterschiedlichkeit ist noch deutlich größer als beim akademischen Personal. Was sie aber alle eint, ist, dass sie sich aus freien Stücken zum Studieren entschlossen haben und dadurch ihrem zukünftigen Leben selbstbestimmt eine neue Bahn geben wollen. Im Gegensatz zum akademischen Personal kommen die Mitarbeiter in Technik und Verwaltung meist aus der Region und sind dort verwurzelt, weil sie überwiegend unbefristete Verträge haben. Sie bilden den ruhenden Pol in der unruhigen Universitätsgesellschaft.

## Weißen Fleck

In Deutschland gibt es 108 Universitäten (2022), verteilt über das ganze Land. Jeder Bürger und jedes Kind könnten den Campus der nächstgelegenen Uni-versität betreten und sich einmal in einen Hörsaal setzen. Die meisten Türen sind tagsüber offen, das Lehrpersonal bewegt sich zwischen den Studierenden

herum, in der frei zugänglichen Mensa sitzen Studierende, Verwaltungspersonal, Dozenten und auch Mitglieder des Präsidiums gemeinsam an großen Tischen. Auch wenn man die Universität nicht physisch besucht, könnte man im Netz eine Fülle von Informationen über sie finden. Diese Möglichkeiten des Kennenlernens werden aber zu wenig genutzt. In der kleinen Universitätsstadt Gießen traf ich als Professor häufig Personen aus der lokalen Wirtschaft. Während diese meine neugierigen Fragen zur Wirtschaft gerne beantworteten, befragten sie mich nur selten zur Universität und meiner Forschung. Ich merkte bald, dass meine Gesprächspartner – selbst, wenn sie selbst studiert hatten – lange Vorträge eines Professors erwarteten und daher diese Themen mieden. Einer sagte zu mir: »Die Professoren sind doch so arrogant.« Solche Vorurteile werden dadurch bestärkt, dass Professoren und ihre Universität meist nicht den richtigen Ton der Kommunikation mit der Öffentlichkeit finden. Das mag auch ein Grund dafür sein, warum selbst in einer kleinen Universitätsstadt meist die Universität einen weißen Fleck in der Wahrnehmung der lokalen Bevölkerung bildet.

In der Tagespolitik und in den Medien kommt die Universität kaum vor. Wenn in Sonntags- und Wahlkampfreden die Bildungspolitik beschworen wird, geht es fast immer um die Schulen, denn jeder Bürger hat eigene Schulerfahrungen und kann sie bei eigenen Kindern und Enkelkindern immer wieder auffrischen. Auch das Schulsystem ist vielfältig, aber weit entfernt von der Komplexität der Universitäten. Wenn in den Medien der Name einer Universität fällt, geschieht das normalerweise im Zusammenhang mit dem Auftreten eines wissenschaftlichen Experten. Diese werden eingeladen wegen ihres Fachwissens. Die Universität, aus der sie kommen, ist selten selbst das Thema. Als Gäste in Talkshows machen diese Experten nur dann eine gute Figur, wenn sie die Fähigkeiten besitzen, ihr Fachwissen in kurzen Sätzen in die Alltagssprache zu übersetzen und zu einfachen Aussagen zu kommen. Kritische Abwägungen von komplexen Sachverhalten werden vom Publikum oft nicht verstanden oder sind schlachtrichtig nicht gewünscht. Nur wenige Wissenschaftler verstehen diese Kunst. Wer sich als medientauglich erweist, wird dann solange immer wieder eingeladen, bis man seines Gesichts müde wird.

2020 und 2021, in den ersten eineinhalb Jahren der Pandemie mit dem bis dahin unbekannten Virus SARS-CoV-2, genannt »Corona«, gab es eine beispiellose Häufung von Auftritten von Experten im Fernsehen. Die Regierungen waren ratlos, wie man mit dieser Bedrohung umgehen könnte. Es wurden drastische Einschränkungen des öffentlichen Lebens verordnet, deren Nutzen

unter Beteiligung der Wissenschaftler monatelang und täglich in den Medien hin und her diskutiert wurde. Nach dem ersten Jahr der Pandemie holte sich die Politik ihre Handlungshoheit zurück. Als sich im Frühjahr 2022 herausstellte, dass die inzwischen vorherrschende Omikron-Variante des Virus weniger krank machte, wurden die meisten Einschränkungen wieder abgesetzt. Die Experten waren da schon aus den Talkshows verschwunden. Nach dieser Schlacht gegen die Pandemie sind die Meinungen in der Bevölkerung gespalten. Ein Teil findet den Einfluss von wissenschaftlichen Experten auf Politik und die Öffentlichkeit beispielhaft und gut, ein anderer Teil bleibt verwirrt zurück, weil es immer widersprüchliche Empfehlungen gab, ein dritter hält die Experten für Beteiligte einer globalen Verschwörung. Ich persönlich habe großen Respekt vor den Wissenschaftlern, die ihr Bestes zu geben versucht haben, um die Entwicklung der Pandemie fachlich abzuschätzen. Aber ich bin mir nicht sicher, ob in der Bevölkerung durch ihr öffentliches Auftreten das Verständnis und der Respekt für die Wissenschaft gestiegen sind.

Die letzte große Wahrnehmungswelle für die Universitäten liegt schon eineinhalb Jahrzehnte zurück, als in den Jahren 2006–2007 in den meisten Bundesländern »Studiengebühren« eingeführt wurden, die für die Studierenden bis zu 500 Euro pro Semester betrugen. Damals gab es breite Protestaktionen von Studierenden, die große Sympathie in der Bevölkerung erzeugten. Sie kulminierten 2009 im landesweiten, wochenlangen »Bildungsstreik«. Als es der Politik klar wurde, dass dieses Thema Wählerstimmen kosten würde, wurden die Studiengebühren wieder abgeschafft bzw. gar nicht erst eingeführt. Seitdem gab es keine größere Empörungswelle aus den Universitäten heraus, die die öffentliche Aufmerksamkeit fesselte. Die großen Protestaktionen »Fridays for Future« in Bezug auf die globale Erderwärmung in den Jahren 2019 -2020 wurden nicht von Studierenden initiiert, sondern von Schülern. Weitere die öffentliche Aufmerksamkeit fesselnde Ereignisse waren in der letzten Dekade universitäre Untersuchungen zu Plagiaten in den Doktorarbeiten von verschiedenen prominenten Politikern, insbesondere bei dem damaligen Bundesminister zu Guttenberg sowie den Bundesministerinnen Schavan, und Giffey. Diesen Verfahren galt die mediale Aufmerksamkeit nicht deshalb, weil die Universitäten akademische Betrügereien aufdeckten und ahndeten, sondern weil einige Universitäten sich trauten, nicht vor den prominenten Politikern zu kuschen. Dass diese Universitäten dem Wert und der vorurteilsfreien Bewertung wissenschaftlicher Leistungen den Vorrang gaben, wurde von der Öffentlichkeit häufig gar nicht verstanden.

Der Campus einer deutschen Universität ist normalerweise kein romantisches Orts, sondern besteht heute aus nüchternen Zweckbauten. Auch in den hübschen alten Universitätsstädten spielt sich das Universitätsleben nicht mehr in der verwinkelten Innenstadt ab, sondern außerhalb, weil die alten Gebäude die angewachsene Zahl der Studierenden und der Forschungsinstitute nicht mehr fassen konnten. Sofern Neubauten in der Nähe der historischen Universitätsgebäuden errichtet wurden, trugen sie nicht unbedingt zur Schönheit der Stadt bei – wie z.B. in Göttingen oder Marburg, insbesondere wenn dann die großen Betonflächen noch mit Graffiti und Parolen besprüht werden.

Die meisten alten Rituale der deutschen Universitäten wurden in den 1970er Jahren abgeschafft und, wo nötig, durch rationale Verwaltungsprozesse ersetzt. Die Talare der Professoren habe ich als Student des Jahres 1971 nicht mehr zu sehen bekommen. Im Gegensatz dazu werden in den meisten anderen Ländern der Welt Universitätsrituale sehr gepflegt, und auch ein neu gebauter Universitätscampus wird mit Efeu geschmückt. In den angelsächsischen Ländern gibt es daher auch das Genre College-Literatur und zahlreiche Filme, deren Geschichten auf einem romantischen oder geheimnisvollen Universitätscampus spielen. Die Filmszenen, bei denen die Absolventen in Talaren ihre viereckigen Barette, sogenannte »mortar boards«, in die Luft werfen, werden inzwischen in Deutschland von fast allen privaten und auch von einigen staatlichen Hochschulen kopiert. Die Absolventenfeier soll so schön »wie im Film« sein. Der filmische Einblick in die Innenwelt von amerikanischen und britischen Universitäten hat aber kaum Ähnlichkeit mit der Innenwelt deutscher Universitäten. Da es kein deutsches Filmgenre über das Universitätsleben gibt, dominieren die Bilder aus anderen Ländern die allgemeinen Vorstellungen vom akademischen Leben. So waren offenbar auch die Vorstellungen des Vaters einer Studentin geprägt, deren Absolventenfeier ich als Rektor in Düsseldorf besuchte. Die Feier war durchaus emotional, aber in der Gestaltung sehr schlicht. Nach der Feier trat dieser Vater auf mich zu, zeigte mir die gerade ausgehändigte Masterurkunde seiner Tochter und sagte: »Ich finde es empörend, dass die Anstrengungen meiner Tochter nur durch so einen Zettel gewürdigt werden.« Die Urkunde war in der Tat ein einfacher Textausdruck auf einem normalen Papier. Ich verstand ihn sofort, weil ich die Abschlussfeier meines Sohnes im »amerikanischen Stil« an einer privaten Hochschule erlebt hatte. Danach habe ich veranlasst, dass die Urkunden der Universität einheitlich und in einem würdigen Design ausgestellt werden.

## Nächste Generation

Die Studienzeit fällt in die Lebensphase, in der die nächste Generation selbstständig werden will und muss. Die jungen Studierenden möchten andere Lebensentwürfe kennenlernen als diejenigen der Eltern und sich dann selbst für einen eigenen entscheiden. Sie müssen auch eine Entscheidung für den zukünftigen Beruf treffen. Und sie suchen einen Partner für das Leben. Auf dem Universitätscampus begegnen sie Gleichaltrigen mit unterschiedlichen Interessen, Begabungen, Überzeugungen, sozialen und kulturellen Erfahrungen und auch Gleichaltrigen, die in anderen Ländern aufgewachsen sind. Die Zusammensetzung der Studierenden unterscheidet sich von einer zur anderen Universität, aber überall erleben sie auf dem Campus eine ganz andere gesellschaftliche Welt als die ihrer Schulzeit. Das ist aufregend. Wenn die Erstsemester die Universität betreten, haben sie leuchtende Augen. Sie freuen sich über die neu gewonnene Freiheit und das neue Leben in der Gemeinschaft von Mitstudierenden. Ich habe meine Begrüßungen mit der Bemerkung geendet: »Und vergessen Sie nicht, dass die Universität für Sie der größte Heiratsmarkt ist. Ich wünsche Ihnen viel Glück!« Danach gab es immer großes Hallo. Die Begeisterung darüber, dass jetzt ein neuer Lebensabschnitt beginnt, ist bei den Begrüßungsveranstaltungen für die sogenannten »Erstis« in den ersten Tagen fast physisch greifbar.

Heutzutage erleichtern Bezugspersonen den »Erstis« die Orientierung auf dem Campus. Hilfestellung kommt von den Lehrenden, der studentischen Fachschaft des jeweiligen Studiengangs sowie durch die Mitarbeiter der Studienberatung und des Studentenwerks. Aber der neue Lebensabschnitt fordert von den Studenten bisher ungewohnte Eigeninitiative. Ich erinnere mich noch sehr gut an mein erstes Semester als Medizinstudent in Göttingen, wo ich mein Leben zum ersten Mal allein organisiert musste. Dazu gehörte auch die Zimmersuche, bei der ich nicht besonders erfolgreich war. Für das erste Wintersemester hatte ich nur eine kalte Dachkammer ergattert, wo ich möglichst wenig Zeit verbringen wollte. In der ersten Woche fühlte ich mich in der Masse von Hunderten Studierenden in den Hörsälen fast verloren. Die Fachsprache der Professoren war mir fremd, obwohl mein Vater selbst Medizinprofessor war. Der schnelle Takt der Stoffvermittlung war nach der Schule überraschend. Schnell bildeten sich Lerngruppen unter den Studienanfängern, denen ich mich gerne anschloss. In den Hörsälen und Seminarräumen konnte man durch Wahl des Sitzplatzes mit ein paar Worten leicht ins Gespräch kommen. Ich lernte die Kneipen in der Stadt kennen, wo

man ungezwungen andere Studierende treffen konnte. Und an den langen Tischen in der Mensa hatte man schnell Kontakt miteinander. An den Wänden der Universitätsgebäude klebten ganze Schichten von Zetteln, die einluden, an einer Sportgruppe, einem Chor, einer Theatertruppe oder den verschiedenen politischen Gruppen teilzunehmen. Nach ein paar Wochen war mein anfängliches Gefühl der Einsamkeit verflogen, ich war Teil der studentischen Gesellschaft geworden, die allerdings andere Spielregeln hatte als diejenige im Elternhaus und in der Schulgemeinschaft. Ich war in einer anderen Kultur gelandet. Ich war überwältigt davon, dass man hier fast alles lernen oder lesen konnte, was man sich nur vorstellen mochte. Und es kostete nichts. Man musste die Wissensangebote nur aufklauben. Und ich lernte zu fragen. Ein Dozent sagte mir einmal: »Du kannst gar nicht so blöd fragen, als dass Du dadurch nicht klüger wirst.« Das faszinierte mich damals und fasziniert mich heute noch immer.

In einer kleinen deutschen Universitätsstadt sind die Studierenden im öffentlichen Leben nicht zu übersehen. Während der Semesterferien wirkt die Stadt wie entvölkert. Das ist anders in großen Städten. In Düsseldorf liegt der Campus der 1965 gegründeten Universität an einem Autobahnkreuz am Rande der Metropole. Im Stadtbild fallen die Studierenden überhaupt nicht auf. Jeden Abend und am Wochenende ist der Campus leer. Die Lehrenden und das Gros der Studierenden pendeln täglich in einem Radius von bis zu 50 km. Das erschwert die sozialen Kontakte zwischen allen Mitgliedern und Angehörigen der Universität. Aber auch an solchen Universitätsorten gibt es viel studentisches Leben – in den Sportstätten, den Wohnheimen, in beliebten Kneipen und auf Partys. Die Mensa, die Bibliothek und im Sommer die Freiflächen auf dem Campus sind beliebte Treffpunkte. Studentisches Leben braucht eigene Begegnungsorte innerhalb oder außerhalb des Campus. Wie wichtig diese Begegnungen während der Studienzeit sind, mussten die Studierenden und ihre Lehrenden während der Corona-Pandemie erfahren, als die Campuser für vier Semester für Präsenzlehre geschlossen wurden. Die Umstellung auf digitale Lehrformate klappte zwar erstaunlich gut, aber die Studierenden sahen sich völlig um ihr studentisches Leben betrogen, weil sie ganz überwiegend in ihre Elternhäuser zurückkehren und dort vor den Bildschirmen alleine pauken mussten.

Am Anfang des Studiums besteht die größte Herausforderung für die Studierenden darin, dass sie im Gegensatz zur Schule jetzt selbstständiges Arbeiten lernen müssen. Das fällt vielen schwer, denn die Kontrolle ihres Lernerfolgs geschieht durch die Lehrenden nicht mehr täglich, sondern nur abschnitts-

weise, z.B. durch eine Modulprüfung in Form einer Klausur. Zudem gibt es nur wenige Lehrveranstaltungen, bei denen die persönliche Anwesenheit der Studierenden erforderlich ist und überprüft wird. Eine ständige Kontrolle ihres fortschreitenden Lernerfolgs ist bei den Studierenden verhasst, obwohl sie hilfreich sein könnte. Der Grund für Ihre Ablehnung liegt darin, dass sie nicht in ihrer gerade erworbenen Selbstverantwortung eingeschränkt werden wollen. Dafür hatte ich immer sehr viel Verständnis, denn man kann tatsächlich nur selbstständig werden, wenn man auch das Scheitern des eigenen Bemühens in Kauf nimmt. Die Vertreter der Studierenden in universitären Gremien haben darum immer zwei Dauerthemen: Kritik an den Anwesenheitskontrollen, wenn sie denn überhaupt stattfinden, und Erweiterung der Wiederholungsmöglichkeiten für Klausuren und andere Prüfungen. Ich habe noch niemals von einer Bitte Studierender an ihren Dozenten gehört, dass er ihren Leistungsstand fortlaufend beurteile – ganz anders als beim Sport.

Die Studierenden wählen ein eigenes Studierendenparlament (Stupa), das wiederum die Zusammensetzung des höchsten Gremiums der Studierendschaft, des Allgemeinen Studierendenausschusses (AStA), bestimmt. Die Zusammensetzung des AStA ändert sich typischerweise alle zwei Jahre, gemäß der Wahlperiode. Das passt zwar zum Zeittakt der Studiengänge, aber es erlaubt nur selten, dass die jeweils neu Gekürten während ihrer Amtszeit ein professionelles Verständnis für die gesamte Universität erwerben. Als ich Rektor in Düsseldorf war, trat eine Studentin aus dem AStA-Vorstand an mich heran. Sie war am Ende ihrer Amtszeit und fragte: »Kann ich Sie mal einen Tag begleiten, um zu verstehen, was der Rektor wirklich macht? Am Anfang meiner Zeit im AStA hätte ich mich nicht getraut, danach zu fragen.« Ich stimmte zu, und es wurden drei sehr interessante Tage für sie und mich. Am Ende bedankte sie sich und sagte: »Wow, dass die Universität so komplex ist, habe ich vorher nicht verstanden. Vielleicht können Sie meinen Nachfolgern auch mal eine solche Tour anbieten.«

Mittelgroße Universitäten haben 15–30.000 Studierende. Zusammen mit den Beschäftigten und den Lehrbeauftragten trägt das Rektorat oder Präsidium der Universität die Organisationsverantwortung für circa 20–35.000 Personen, ähnlich wie in einer kleinen Stadt. Analog zu den Bürgern einer Stadt, die sich nur für deren Dienstleistungsangebote interessieren, nehmen die meisten Studierenden nur die Dienstleistungsangebote der Universität rund um ihr eigenes Studium zur Kenntnis. Da die Studierenden als Gruppe auf allen Organisationsebenen in der akademischen Selbstverwaltung beteiligt sind, können sie die Organisation der Universität allerdings aktiv

mitgestalten. Doch nur circa ein Prozent aller Studierenden nimmt diese Möglichkeit tatsächlich aktiv wahr. Und die Beteiligung der Studierenden bei akademischen Wahlen ist gering. Heute liegt sie typischerweise unter 15 Prozent, bei vielen Hochschulen sogar im einstelligen Bereich. Man hat sich daran gewöhnt, obwohl daraus durchaus Probleme resultieren. Wenn man die Mehrheitsverhältnisse im Studierendenparlament noch berücksichtigt, stehen hinter dem AStA möglicherweise nur 3–5 Prozent der Studierenden. Die gewählten Repräsentanten sind engagiert und selbstbewusst und sprechen im Namen aller Studierenden, obwohl das »Volk« der Studierenden sich den demokratischen Wahlen verweigert. Faktisch sind deshalb die Selbstverwaltungsorgane der Studierenden im Wortsinn »oligarchisch« – und nicht basisdemokratisch, wie es viele glauben. Gelegentlich kann man beobachten, dass sich nach einer Wahl die Vertretungen völlig ändern, weil eine Gruppe mit einem originellen Thema das Interesse von ein paar Hundert Wählern mobilisiert hat. Die neue Gruppe will und kann die Arbeit der Vorgänger nicht fortsetzen. Ich habe immer bedauert, dass man in der Universitätsleitung nur auf Vermutungen angewiesen ist, was die Mehrheit der Studierenden sich tatsächlich wünscht und braucht, weil sie in den Wahlen stumm bleibt.

Die aktiven Vertreter der Studierenden in universitären Gremien sind immer kritische Stimmen. So sollte es auch sein. Sie trauen sie sich oft, das zu thematisieren, was kein anderer ansprechen mag. Und manchmal sind sie dadurch das gute Gewissen der Universität. Einen besonderen Fall dieser Art gab es bei der Überprüfung der Doktorarbeit der damaligen Bundesministerin Franziska Giffey durch die Freie Universität in Berlin. Nach undurchsichtigen, verschleppten Vorgängen erzwang der AStA 2020 ein sauberes Verfahren, das mit der Aberkennung des Doktorgrades endete. Die Studierenden standen hier für die akademische Ehre ihrer Universität ein. Das kann man nur bewundern.

In den Gremien der Universität sind bei strittigen Fragen die Vertreter der Studierenden häufig das Zünglein an der Waage. Es bleibt aber eben offen, wessen Interessen sie wirklich vertreten. Dieser Mangel an demokratischer Legitimität wird in den Universitäten nur selten thematisiert, um den inneren Frieden nicht zu gefährden. So habe ich es auch gehalten. Vor zwei Jahrzehnten hat der damalige hessische Wissenschaftsminister Udo Corts versucht, daran etwas zu ändern. Das Hessische Hochschulgesetz von 2004 (§95 Abs. 4) kürzte den Haushalt für die Studierendenschaft, wenn die Wahlbeteiligung unter 25 Prozent fiel. Nur kurzzeitig hatte das einen Effekt, und es brachte großen poli-

tischen Verdruss. In Gießen war ich dabei, als dem Minister vom ASTA »goldene Daumenschrauben« vor Pressefotografen übergeben wurden. Er war mutig, seine erzieherische Absicht war nobel gedacht, aber leider untauglich.

Als in den 2000er Jahren die Bologna-Studiengänge Bachelor und Master eingeführt wurden, hatten die Studierenden den Verdacht, dass ihre Lernfreiheiten beschnitten werden sollten. Der bundesweite »Bildungsstreik« im Jahre 2009 richtete sich nicht nur gegen die Studiengebühren, sondern auch gegen die »Verschulung« der Studiengänge. Zu dieser Zeit waren die Bologna-Studiengänge für die jüngsten Studierenden schon weitgehend eingeführt. Da diese Umstellung jahrelange Vorbereitungen an den Universitäten gekostet hatte, war der Point-of-no-Return überschritten. Im Gegensatz zu den Studiengebühren blieb die Bolognareform bestehen. Den heutigen Studierenden ist der Unterschied zwischen den alten und den neuen Studienformen nicht mehr bekannt. Die wesentlichen positiven Effekte der Bolognareform bestehen aus meiner heutigen Sicht darin, dass erstens systematische und regelmäßige Evaluationen der Studiengänge durchgeführt werden – sogenannte »Akreditierungen«, an denen die Studierenden beteiligt sind – und dass zweitens die Quote der »Studienabbrecher« deutlich gesunken ist. Außerdem sollte die Einführung gleicher Studienstrukturen die Mobilität der Studierenden und die Vergleichbarkeit von Abschlüssen zwischen den Hochschulstandorten in Europa verbessern. Das Letztere ist recht gut gelungen. Die Mobilität wurde durch die europäischen Erasmus-Stipendien sehr befähigt. Aber die Anerkennung von Studienleistungen scheitert häufig daran, dass es an der Gastuniversität gar kein passendes Angebot zum heimischen Studiengang gibt. Das liegt daran, dass sich die Differenzierung von Studienangeboten durch die Bolognareform multipliziert hat.

Nur circa 70 Prozent der Studierenden vollenden das von ihnen gewählte Studium an derselben Hochschule. Ein Abbruch des Studiums erfolgt ganz überwiegend im ersten Jahr. Dafür gibt es verschiedenen Gründe: Den Wechsel an eine andere Hochschule oder zu einem anderen Studienfach oder in eine nichtakademische Ausbildung. Die Studierenden, die erst nach mehreren Jahren das Studium aufgeben, ohne das Examsziel erreicht zu haben, sind heute eine Rarität. Der sprichwörtliche »Bummelstudent« ebenfalls.

Zu meiner eigenen Studienzeit in den 1970er Jahren war die Studierendenschaft für sehr konfliktreiche gesellschaftliche Themen engagiert wie Demokratisierung, Entnazifizierung, Antikapitalismus, Vietnam, sexuelle Befreiung. Sie wurden deshalb in den Universitäten ausgetragen, weil es dort dafür die großen Bühnen gab. Die sogenannte Studentenrevolte von 1968 und

den folgenden Jahren ist längst Geschichte. Sie hat einerseits zur Weiterentwicklung der Bundesrepublik entscheidende Impulse gegeben, andererseits aber auch den mörderischen RAF-Terrorismus hervorgebracht.

## **Humboldt reloaded**

An deutschen Universitäten wird die Maxime »Einheit von Forschung und Lehre« regelmäßig beschworen. Diese wird Wilhelm von Humboldt (1767–1835) zugeschrieben, der in Preußen nach der Niederlage gegen Napoleon in den Jahren 1809–1810 neue Konzepte für den Unterricht in Schulen und Universitäten entwickeln sollte. Man stand damals am Beginn des naturwissenschaftlich geprägten Zeitalters. Wilhelms Bruder Alexander von Humboldt war ein hochbegabter, extrem umtriebiger Naturforscher. Wilhelm hatte klar vor Augen, dass Forschung einen nicht endenden Prozess darstellt, in dem nach jeder Erkenntnis neue Fragen auftreten, und dass dieser Prozess auch Anforderungen an die Heranbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses stellt. Deshalb forderte er, dass die Studierenden an der Universität unmittelbar in die Forschung einbezogen werden sollten. Als ich in Gießen das historische Laborgebäude von Justus Liebig besuchte, bekam ich eine Vorstellung davon, was Humboldt vorgeschwommen haben könnte. Der geniale Chemiker Liebig (1803–1873) hatte jeweils nur etwa ein Dutzend ausgewählter Studierender, mit denen er tatsächlich jeden Tag unter dem gleichen Dach Lehrstunden abhielt und die er dann auch unmittelbar an seinen Laborexperimenten als Hilfskräfte beteiligte. In der heutigen »Massenuniversität« sind solche Bedingungen kaum mehr vorstellbar und würden die Aufsicht im Landesministerium irritieren, weil der Studiengang »nicht ausgelastet« ist. Als ich Medizin studierte, gab es Dozenten, die in ihrem Unterricht stolz über ihre aktuelle Forschung berichteten, was zwar interessant klang, aber von den Studierenden in der Regel nicht verstanden werden konnte. Sie behaupteten, dass sie das im Sinne der »Einheit von Forschung und Lehre« machten. Ich hatte damals den Verdacht, dass der jeweilige Dozent einfach die Unterrichtsstunde auf diese Weise füllen wollte, weil er es versäumt hatte, sich angemessen auf das anstehende Thema vorzubereiten. Aber ich war von solchen Dozenten sehr beeindruckt, die auf Grund ihrer eigenen Forschungskompetenz die wissenschaftlichen Hintergründe der Lehrbuchtexte erklären konnten und uns als Studierende dafür sensibilisierten, welche große Dynamik in der medizinischen Forschung steckt.

Eine wirkliche Kostprobe der »Einheit von Forschung und Lehre« habe ich in meinem parallel ablaufenden Philosophiestudium in Göttingen bekommen. Ich war zugelassen mit circa zehn weiteren Studierenden zu einem elitären Oberseminar von Professor Günther Patzig, das sich mit dem damals neuen Buch »A Theory of Justice« von John Rawls (1971) beschäftigen sollte. Ich merkte schnell, dass Patzig selbst davon wissenschaftlich fasziniert war und uns aktiv an seiner Analyse des Textes beteiligen wollte. Am Ende des Seminars lud er den Frankfurter Philosophieprofessor Jürgen Habermas zu einem Streitgespräch mit uns in das Oberseminar ein. Wir waren uns als Patzigs Studierende sicher, dass wir gegen Habermas in der gut vorbereiteten Debatte einen klaren Punktsieg erringen würden. Es kam anders. Habermas spielte uns mühe los an die Wand. Als ich vierzig Jahre später Habermas bei einer Preisverleihung in Düsseldorf gegenüberstehend, erwähnte ich diese Debatte. Zu meinem Erstaunen sagte er: »Ich erinnere mich daran, weil damals meine Freundschaft mit Günther Patzig begann.«

Wie wird die Maxime »Einheit von Forschung und Lehre« heute – zweihundert Jahre nach Humboldt – an deutschen Universitäten verstanden? Die zwei wichtigsten Aufgaben der Universität sind Lehre und Forschung unter einem Dach. Zunächst einmal sind die Professoren mit diesen beiden Aufgaben betraut. Insofern gibt es an allen Universitäten eine »institutionelle Einheit« von Lehre und Forschung. Diese beiden Aufgaben werden heute arbeitsteilig organisiert. Die »Lehrbelastung« der Professoren ist durchaus nicht gering. Für die universitäre Professorenschaft gilt, dass sie im Semesterbetrieb 8 oder 9 Stunden pro Woche lehren müssen. Mit Addition von Stunden für Vorbereitung und Prüfungen heißt das, dass sie während der Vorlesungszeit die Hälfte ihrer Arbeitszeit für die Lehre aufwenden und die andere Hälfte für die Forschung zur Verfügung haben. Das suggeriert für Laien, dass die Professoren ähnlich wie Liebig ihre aktuelle Forschung und Lehre thematisch verzahnt abhalten könnten. So ist es eigentlich nie. Ich erläutere dieses anhand meiner eigenen Erfahrungen als Professor der Physiologie.

Der große Lehrstoff »Physiologie« in der Medizin umfasst die elementaren Funktionen des menschlichen Körpers. Er wird in den ersten Semestern des Medizinstudiums gelehrt, weil er die Voraussetzung für das Verständnis von Krankheiten bildet. Ich habe in unterschiedlichen Lehrformaten von Vorlesungen bis zu Praktika die verschiedenen Organsysteme (z.B. Herz, Niere, Gehirn) erklärt, mit dem Anspruch des aktuellen Wissensstandes. Von meinem eigenen Forschungsgebiet, das sich mit den zellbiologischen Mechanismen des Herzinfarkts beschäftigte, habe ich nur von Zeit zu Zeit Anekdoti-

sches eingeflochten, denn es hatte keinen direkten Bezug zum Lehrstoff. Die Themen der Forschung sind heute häufig so speziell, dass sie nur punktuell zur Lehre passen. Aber dennoch ist gerade das Medizinstudium auf die institutionelle Einheit von Forschung und Lehre angewiesen, weil die Studierenden vom forschenden Lehrpersonal erfahren müssen, wie dynamisch die medizinische Wissenschaft ist.

Wird dadurch die Maxime »Einheit von Forschung und Lehre« aufgegeben? Wohl kaum. Für die Studierenden ist es wichtig, die Besonderheiten des kritisch-wissenschaftlichen Arbeitens so früh wie möglich kennenzulernen. In den Naturwissenschaften sind Laborpraktika Teil des Studiums, in denen man sich an kleinen experimentellen Aufgaben versucht, um echte Daten zu generieren und diese zu interpretieren. In anderen Disziplinen werden spätestens bei der Anfertigung und Betreuung der Bachelorarbeit eigene wissenschaftliche Erfahrungen gesammelt. In Oldenburg durchzieht ein Programm des »forschenden Lernens« die Curricula. Selten entsteht aus diesen ersten Gehversuchen von Studierenden eine wissenschaftliche Publikation. Sie lernen aber an diesen Übungen, wie besonders und manchmal anstrengend das wissenschaftliche Arbeiten ist, und erwerben so das Rüstzeug für die Beschäftigung mit Forschungsfragen.

Wenn heute innerhalb der Universität von »Einheit von Forschung und Lehre« mit großer Emphase geredet wird, geht es meistens nicht um die Gestaltung der Studiengänge, sondern um die Arbeitsverteilung und -belastung der wissenschaftlichen Mitarbeiter in der Lehre, deren Lehrdeputat sich je nach Vertrag in der Regel zwischen 4 und 18 Wochenstunden bewegt. Ein Vertrag mit 4 Lehrveranstaltungsstunden (LVS) begünstigt die Qualifizierung in der Forschung. Verträge mit 18 LVS eignen sich für Dauerstellen, die vorwiegend in der Lehre eingesetzt werden. In knapp finanzierten Universitäten werden viele wissenschaftliche Mitarbeitenden mit einem größeren Lehrdeputat als 4 LVS eingestellt, um die große Zahl der Studierenden unterrichten zu können. Für die wissenschaftliche Qualifikation der jüngsten Mitarbeiter ist dies natürlich ungünstig. Deshalb sollten Stellen mit hohem Lehrdeputat für Promovierte vorgehalten werden, die Spaß an der Lehre gefunden haben und eine Dauerstelle suchen. Die Universität kann sich bei den Studiengängen nur im Dreieck Personalmittel, Lehrdeputate der Mitarbeiter und Anzahl der Lehrstunden des Studiengangs bewegen.

Was bleibt dann von der »Einheit von Forschung und Lehre« an den deutschen Universitäten heute noch übrig? Die Arbeitsteilung in der Lehre und die große Spezialisierung in der Forschung macht es weitgehend unmöglich,

dass Lehre und Forschung sich unmittelbar aufeinander beziehen. Am ehesten funktioniert dies für die Promotionsphase, und zwar am besten in den Graduiertenschulen, in denen die Betreuung der Doktoranden, der Promotionsstudierenden, von Seminaren zu forschungsbezogenen Themen begleitet werden. In dieser Qualifikationsphase zeigt sich die unübertroffene Stärke einer Universität bei der Heranbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Denn hier erhalten die Promotionsstudierenden die professionelle Unterstützung und Anleitung, um sich durch eine erste selbstständige Forschungsarbeit – die Doktorarbeit – zu qualifizieren. Voraussetzung dafür ist, dass sie schon im Grundstudium die kritisch-wissenschaftliche Arbeitsweise an Beispielen erlernt haben.

Im Gegensatz zu den Universitäten ist in den Fachhochschulen das Studium sehr viel stärker auf praktische Anwendung ausgerichtet. Die Professoren sind stärker in die Lehre eingebunden, es gibt nur wenige wissenschaftliche Mitarbeiter, und die Forschungsbudgets sind deutlich kleiner als an den Universitäten. Es gibt auch dort inzwischen Möglichkeiten zu promovieren, jedoch insgesamt noch selten. Die Bundesländer, die den Fachhochschulen Promotionsrecht verliehen haben, ohne die Forschungsmittel auf das universitäre Niveau anzuheben, haben zwar einerseits dem Verlangen der Fachhochschulen nach dem Promotionsrecht entsprochen, aber das neue Verlangen geweckt, dass sie auch wie Universitäten finanziert würden – und dadurch auch Universitäten werden. In den außeruniversitären Forschungseinrichtungen gibt es keine Lehre. Sie schöpfen von den Universitäten einige Doktoranden ab, deren Promotion bisher aber nur an der Universität erfolgen kann.

Es gibt eine gut gepflegte Vorstellung, dass nur die Universität ihren Studierenden echte »Bildung« vermittelt und im Gegensatz dazu die »Ausbildung« im Handwerk und an den Fachhochschulen stattfindet. Wenn aber »Bildung« bedeutet, dass man Wissen erlangt und wissensbasiertes kritisches Denken gelernt hat, steckt so in jeder Bildung die Ausbildung, so wie das Handwerk in der Kunst steckt. Menschen wie ich, die durch Elternhaus und eine gute Schule eine etwas breitere Allgemeinbildung mitbekommen haben, wissen lediglich ein bisschen mehr von ein paar mehr Dingen als der Durchschnitt. Der freie Geist im gesellschaftlichen Sinne wird gern den höheren Bildungsschichten zugeschrieben. Wer mit Timbre das Wort »Bildung« ausspricht, dem geht es um Selbsterhöhung. Ich wurde als Schüler auf ein humanistisches Gymnasium geschickt, auf dem man Latein und Altgriechisch lernte. Unsere Lehrer erklärten uns, dass wir mit dieser »klassischen Bildung«

im Leben weiterkommen würden als andere. Eine Evidenz dafür gab und gibt es nicht. Das Lernen der alten Sprachen hat mir aber auch nicht geschadet. Ich habe im Leben geniale Wissenschaftler getroffen, die Schwierigkeit mit der Deklination lateinischer Wörter hatten, und auch ideologisch bornierte Professoren kennengelernt, die einen ähnlichen Bildungsweg wie ich hatten.

## **Wissen für alle**

Universitäten haben die primären Aufgaben zu forschen und zu lehren. Dass die Weitergabe von Wissen in die Gesellschaft, der Transfer, eine weitere Aufgabe darstellt, ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Im Amerikanischen wurde hierfür der Begriff »Third Mission«, die dritte Aufgabe, geprägt. In den Hochschulgesetzen wurde diese Aufgabe in den 2000er Jahren explizit verankert allerdings ohne dass hierfür zusätzliche Budgetmittel bereitgestellt wurden. Im niedersächsischen Hochschulgesetz von 2022 lautet der Passus in § 3(1): »Aufgaben der Hochschulen sind. ... 4. die Förderung des Wissens- und Technologietransfers sowie von Unternehmensgründungen aus der Hochschule heraus.«

In den Universitäten gibt es viele innovative Ideen, die sich möglicherweise kommerziell nutzen lassen. Dass der Transfer der Idee in die Wirtschaft tatsächlich gelingt, bedarf es besonderer Rahmenbedingungen. Schon lange haben Universitäten patentfähige Erfindungen geprüft und gegebenenfalls zum Patentschutz angemeldet. Nur selten wird dadurch Geld verdient. Früher war es die große Ausnahme, dass aus einer innovativen Idee innerhalb der Universität eine unternehmerische Aktivität außerhalb entstand. Die berühmten »Garagen« im Umfeld von amerikanischen Universitäten blieben in Deutschland eine Rarität. Für die staatlichen Hochschulen galten und gelten große Beschränkungen, selbst unternehmerisch tätig zu werden. Für Studierende und Beschäftigte der Universität mit innovativen Produktideen fehlte typischerweise das Know-how, wie man selbst eine innovative Produktidee zur Marktreife entwickeln oder in einem neu gegründeten Unternehmen an den Markt bringen könnte.

Seit Beginn der 2000er Jahre hat sich daran vieles geändert, angestoßen durch das Förderprogramm »EXIST« des Bundeswirtschaftsministeriums sowie durch das zunehmende Interesse der Kommunen an Start-up-Gründungen. Im EXIST-Wettbewerb um die Auszeichnung »Gründerhochschule« konnten sich Hochschulen um großzügige Fördergelder bewerben, die es

ihnen erlaubten, Teams für professionelle Gründerberatung aufzubauen und Entrepreneurship-Kurse für Studierende und Wissenschaftler aller Fächer anzubieten. Mit diesem Anschub haben z.B. die Universitäten Düsseldorf und Oldenburg in den vergangenen eineinhalb Jahrzehnten eine eigene Gründerkultur aufgebaut und viele Start-ups unterstützt. Die Universität Oldenburg war sogar in jeder bisherigen Förderrunde von »EXIST« erfolgreich und wurde im »Gründungsradar« des Stifterverbands mehrfach unter den Besten Deutschlands eingordnet.

Ich konnte mich für die Gründerideen und den Wagemut der jungen Firmengründer immer begeistern. Und ich finde diese neue Facette des Zusammenspielens von Universität und Gesellschaft großartig. Warum gab es so etwas nicht in meiner eigenen Studienzeit in den 1970er Jahren in Göttingen? Es lag vermutlich einerseits daran, dass damals die Professoren der Universität den Kontakt zur Wirtschaft mieden – im Unterschied zu denjenigen in Technischen Hochschulen. Sie taten es vermutlich aus Unkenntnis oder aus akademischer Hybris – und vermutlich auch deshalb, weil die damaligen Studierenden mit ihrer vorherrschenden politischen Orientierung für sozialistische Gesellschaftsentwürfe und gegen den Kapitalismus das Unternehmertum ablehnten. Zum dritten hat sich seit damals die Wirtschaft stark verändert. Die meisten Gründungsideen aus den Universitäten beziehen sich heute auf digitale Tools und intelligente Dienstleistungen. Solche Ideen kommen aus allen Disziplinen der Universität. Jeder »Freizeit-Nerd« unter den Germanistikstudierenden könnte z.B. eine neuartige Verlags-App entwickeln und sie in einem eigenen Unternehmen vermarkten. Digitale Start-ups brauchen in der Anfangsphase weniger Kapital als Gründungen für Unternehmen, in denen neue materielle Güter hergestellt werden.

Leider können die Universitäten die aufwendigen Transferaktivitäten nicht auf Dauer aus ihrem Grundhaushalt bezahlen, da dieser knapp und in erster Linie für die Aufgaben in Lehre und Forschung bemessen ist. Manche Transferförderung für die Universitäten versickert dadurch im Sand. Es gibt kein Return-of-Investment für die Universitäten durch ihre Ausgründungen, weil sie sich daran in der Regel nicht unternehmerisch beteiligen können. Die Zusammenarbeit mit der Kommune erlahmt häufig, wenn die Start-ups nach ihrer Anfangszeit nicht am Ort bleiben. Die am »EXIST«-Programm erfolgreich teilnehmenden Hochschulen haben bewiesen, dass in ihrem Inneren ein großes wirtschaftliches Potential schlummert. Die Politik sollte Wege finden, wie man diese Potenziale flächendeckend und dauerhaft heben kann. In den baltischen Staaten und in Finnland gibt es dazu Anschauungsunterricht.

Bei der »Third Mission« geht es um die Zusammenarbeit der Universität mit ihrer gesellschaftlichen Umgebung in Erweiterung des Transfergedanken, d.h. um Maßnahmen, mit denen die Universität die Bürgerschaft, die Kommune, die Schulen oder die Kultureinrichtungen der sie umgebenden Region adressiert. Der wirtschaftliche Transferbereich stellt nur eine weitere Facette hiervon dar. Konzepte der Third Mission müssen zu der jeweiligen Hochschule und ihrer regionalen Einbindung passen. In einem ländlichen Umfeld sind andere Themen gefragt als in einer Metropole. Für eine Universität, deren Campus in einem Außenbezirk ihrer Stadt liegt, ist es wichtig, dass sie auch in der Mitte der Stadt Präsenz zeigt und dort mit der Bürgerschaft direkten Kontakt hält. Deshalb haben z.B. die Universitäten Düsseldorf, Bremen und Oldenburg in der Innenstadt ständige Repräsentanzen etabliert, die genau diesem Zweck dienen. Regionales Engagement ist natürlich nicht neu. In kleineren Universitätsstädten ergibt es sich schon durch die unmittelbare Verflechtung von Stadt und Universität. Auch aus politischer Klugheit sind Universitäten, die ihren Sitz außerhalb der großen städtischen Ballungsräume haben, daran interessiert, die Wertschätzung der regionalen Politik und Wirtschaft zu gewinnen und zu halten.

In amerikanischen Universitäten stellt die Third Mission einen effektiven Hebel für ihre Spendenwerbung, das Fundraising, dar, denn in Amerika sind nicht nur die privaten, sondern auch die staatlichen Universitäten in großem Maße von Spenden und wirtschaftlich ertragreicher Zusammenarbeit mit Kommunen und Unternehmen abhängig. Die Spendenbereitschaft für Universitäten ist in Deutschland viel geringer, weil die Bürger darauf vertrauen, dass die staatliche Grundfinanzierung aus Steuermitteln ausreicht. Deshalb machen deutsche Universitäten bedauerlicherweise keinen finanziellen Gewinn durch aufwendige Third-Mission-Programme.

## Professioneller Egoismus

Die Universität ist die Keimzelle der Wissenschaft. Ohne die wissenschaftliche Befähigung und die Forschung der Professoren und ihrer Mitarbeiter wäre die Universität nur eine hohe Schule. Die Berufungen der Professoren werden im Allgemeinen von ihrer wissenschaftlichen Leistung bestimmt. Die Professoren sind Träger des Grundrechtes auf Freiheit von Forschung und Lehre nach Artikel 5 Absatz 3 des Grundgesetzes: »Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei. Die Freiheit der Lehre entbindet nicht von der Treue zur Ver-

fassung«. Was die Lehre anbetrifft, sind die Professoren frei darin, über ihre selbstgewählten wissenschaftlichen Themen Lehrveranstaltungen anzubieten, die z.B. für Doktoranden sehr interessant sein können. Aber sie haben auch Dienstverpflichtungen für bestimmte Kapitel des Studiengangs ihres Faches, wie ich es oben für meinen Fall als Professor der Physiologie erläutert habe. In der Wahl ihres Forschungsthemas gibt es für Professoren keinerlei Einschränkungen, auch nicht durch die Bezeichnung ihrer Professur. Hierfür gibt es berühmte Beispiele. Carl Friedrich von Weizsäcker (1912–2007) war ein herausragender Professor der theoretischen Physik, der sich in zunehmendem Alter der Wissenschaftsphilosophie zuwendete und sogar auf eine Professur der Philosophie berufen wurde.

Professoren sind als Wissenschaftler egoistisch. So müssen sie auch sein, denn sie versuchen mit der Kraft ihres Intellekts, Neues aufzuspüren oder zu erfinden, was keiner vor ihnen schon gedacht oder getan hat. Wissenschaft arbeitet immer an der Grenze der menschlichen Erkenntnis, insofern muss der Wissenschaftler einen gewissen Pioniergeist besitzen. Die jeweilige Grenze der menschlichen Erkenntnis ist nicht naturgegeben, sondern wird immer wieder neu definiert in der jeweiligen Fachdisziplin, der Scientific Community. Dadurch ist jeder Wissenschaftler mit allen anderen in seinem Gebiet in Konkurrenz, um seinen Grenzabschnitt weiter ins Unbekannte zu schieben. Gute Wissenschaftler werden durch einen eigenen intellektuellen Kick angetrieben. Zugespitzt könnte man sagen: Wissenschaftler sind »Brain-Junkies«, d.h. sie »hängen an der Nadel« des eigenen Intellekts. In der Gesellschaft erwarten sie nicht, dass sie von der Allgemeinheit in ihrer Leistung verstanden werden, sie erwarten auch nicht die beste Bezahlung, aber sie erwarten Anerkennung dafür, dass sie besonders klug und kreativ sind.

Es gibt heute keine »Universalgelehrten«, denn jeder erfolgreicher Wissenschaftler konzentriert seine intellektuelle Kraft auf das von ihm ausgewählte Forschungsgebiet. Das ist notwendig, weil er nicht auf verschiedenen Gebieten »Simultanschach« in der höchsten Liga spielen kann. Den »zerstreuten Professoren« gibt es auch nicht. Denn, wer für seine eigene Wissenschaft brennt, hat häufig nicht besonderes Interesse an Smalltalk bei gesellschaftlichen Zusammensetzungen. Durch seine Fokussierung wird er aber nicht zu einem »Fachidioten«. Ein junger Professor hat mir als Student einmal gesagt: »Ich weiß von der großen weiten Welt vermutlich genauso viel oder wenig wie Sie, allerdings weiß ich in meinem Fachgebiet sehr, sehr viel mehr als Sie.« Als ich selbst ein Wissenschaftler geworden war, wurde mir klar: In der Forschung öffnet sich nach jeder Tür eine weitere Welt, die so groß erscheint wie unsere erlebte All-

tagswelt. Der »Idiot« würde dort stehenbleiben, der Wissenschaftler tritt aber durch die Tür.

In meinem Leben habe ich viele ehrgeizige Leute erlebt und gelernt, dass es tatsächlich unterschiedliche Formen von Ehrgeiz gibt. Wenn der gesellschaftliche Ehrgeiz bei Wissenschaftlern übertrieben ausgebildet ist, kommt es leicht zu Konflikten mit der akademischen Redlichkeit. Wissenschaftler, die ich bewundert habe, waren immer getrieben von einem Ehrgeiz für die Sache. Sie würden fast alles dafür geben, um ihre Forschung voranzutreiben. Da sie ihre Forschung im Rahmen ihrer Scientific Community betreiben, befinden sie sich in einem stetigen Wettbewerb mit Gleichgesinnten um Ideen und Forschungsergebnisse. Bei diesem Wettbewerb gibt es normalerweise keine echten Verlierer, weil die Preisschatulle von Ideen und Forschungsergebnissen in jeder Runde neu gefüllt werden kann. Solche Wissenschaftler sind nicht sozial ehrgeizig. Es gibt Weltstars der Wissenschaft, die im Alltagsleben gar nicht auffallen und nicht auffallen wollen.

In den Geisteswissenschaften kann ein einziger Wissenschaftler schon allein Bedeutendes leisten. Geisteswissenschaftliche Forschung kann in einem Studierstübchen entstehen. In diesem Feld der Wissenschaft wird der Wettstreit überwiegend auf rein intellektueller Weise ausgetragen. Im krassen Gegensatz hierzu steht die naturwissenschaftliche Forschung, die typischerweise nur in Teamarbeit und mit großem materiellem Aufwand möglich ist. Es handelt sich hierbei um Mannschaftssport, wobei die Konkurrenz zwischen den angetretenen Teams entschieden wird. Es kommt allerdings darauf an, wer im Team das Sagen hat. Insofern braucht der Naturwissenschaftler eine spezifische Sozialkompetenz, um seine intellektuellen Ziele mit dem Team erreichen zu können. Dass man etwas Besonderes nur in Teamarbeit erreichen kann, ist natürlich nicht spezifisch für die Wissenschaft. Das Besondere in der Wissenschaft liegt darin, dass das Ziel eine jeweils erstmalige, allgemeingültige Erkenntnis darstellt.

Eine Universität stellt keine homogene Scientific Community dar, sondern sie bildet einen Flickenteppich von sehr vielen Scientific Communities. Da in jeder eine andere Sprache gesprochen wird, gibt es auch innerhalb von Universitäten Probleme bei der wechselseitigen Anerkennung und Respektbezeugung. Ganz typisch sind Vorbehalte von Geisteswissenschaftlern gegenüber den Medizinern oder von Naturwissenschaftlern gegenüber Sozialwissenschaftlern. Die Wissenschaftskulturen und -sprachen unterscheiden sich sehr deutlich. Das erschwert das Verständnis zwischen den verschiedenen akademischen Disziplinen – wie beim Turmbau von Babel. Als Student

hatte ich weit gespannte wissenschaftliche Neugier und studierte deshalb auch im Zweitstudium Philosophie. Aber als junger Wissenschaftler in der medizinischen Grundlagenforschung hatte ich in den besonders arbeitsreichen Anfangsjahren meiner Karriere schlechterdings keine Kraft, mich noch über andere Forschungsdisziplinen zu informieren. Naturgemäß wird man ein Spezialist, wenn man in seiner eigenen Disziplin etwas Besonderes leisten will.

Wenn sich Professoren in den universitären Gremien engagieren, sind sie typischerweise von ihren individuellen Interessen geleitet. Wenn man dabei ist, wo die Entscheidungen fallen, kann man durch die eigene Präsenz erreichen, dass diese den eigenen Interessen entsprechen. Es gibt natürlich auch Professoren, die im besten Sinne Verantwortung für ihre ganze Fakultät oder sogar für die Universität übernehmen. Die meisten Dekane sowie die Mitglieder des Universitätspräsidiums gehören zu diesen Stützen der universitären Gesellschaft. Bei neu gewählten Dekanen und Vizepräsidenten habe ich immer wieder erlebt, dass sie erst nach Amtsübernahme zu verstehen beginnen, wie vielfältig ihre Fakultät und ihre Universität tatsächlich sind und wie das innere Uhrwerk der ganzen Universität funktioniert.

## **Respekt wichtiger als Geld**

In der ersten Hälfte meines beruflichen Lebens war ich davon getrieben, meine intellektuellen Talente auszuloten, und ich musste lernen, meinen persönlichen Ehrgeiz so weit zu zügeln, dass ich ein Team um mich herum versammeln und mit anderen Wissenschaftlern in der Scientific Community zusammenarbeiten konnte. Wissenschaft zur Lebensgrundlage zu machen, ist nicht einfach. Man muss in der Lage sein, nicht nur einmal, sondern immer wieder kreative Ideen zu produzieren und sich neue Ziele zu setzen. Da der Wert einer wissenschaftlichen Erkenntnis nur dadurch abgeschätzt werden kann, dass sie der harten Methodenkritik in der eigenen Scientific Community standhält, stellen sich in jeder Disziplin immer wieder Spitzengruppen heraus, die diese Leistungen über längere Zeit erbringen können. Als junger Wissenschaftler habe ich solche Teams bewundert. Nachdem ich es selbst geschafft hatte, ein erfolgreiches Team zu bilden, ging mir der Respekt gegenüber den anderen Konkurrenten in der gleichen Liga nicht verloren.

Die Universität in ihrer Breite habe ich erst kennen und schätzen gelernt, als ich in Gießen für eine Professorenliste einen Sitz im Senat bekam. Ich er-

innere mich noch gut daran, wie fremd mir der Diskussionsstil von Vertretern der Pädagogik war. Am Anfang fand ich ihren ausschweifenden, zum Teil sehr stark politisch gewürzten Redestil irritierend, aber bald hatte ich mich eingehört und in ihrer Sprache die Botschaften zu erkennen gelernt. Ohne diese Erfahrung im Gießener Senat hätte ich die Universitäten in Düsseldorf und Oldenburg, an denen ich eine Führungsaufgabe über alle akademischen Disziplinen ausübte, nicht leiten können.

Als frisch gebackener Rektor in Düsseldorf machte ich recht bald die Erfahrung, dass ich als Amtsträger von den Professoren gar nicht mehr als Wissenschaftler wahrgenommen wurde, obwohl ich nur wenige Monate zuvor noch alle Attribute eines erfolgreichen Wissenschaftlers getragen hatte. Als Rektor war ich nun »auf der anderen Seite«, in der Verwaltung. An vielen Universitäten wird die Universitätsverwaltung als Bremser für die Selbstentfaltung der Wissenschaft angesehen. Es gibt sogar ein besonderes Paradox: Je geräuschloser die Verwaltung funktioniert, desto eher wird sie als Klotz am Bein betrachtet. In der Verwaltung gibt es sehr tüchtige Mitarbeiter, die sich in ihrer eigenen Tätigkeit von den Professoren nicht anerkannt fühlen. Sie lassen besonders fordernd auftretende Professoren auch einmal auflaufen. Dies führt wechselseitig zu schlechter Stimmung, die genau genommen auf Mangel an Respekt und Verständnis für die jeweilige Arbeit beruht.

Ich habe in Gießen, Düsseldorf und in Oldenburg mit verschiedenen Verwaltungschefs, Kanzlern oder Vizepräsidenten für Verwaltung und Finanzen, zusammengearbeitet. Alle waren außerordentlich tüchtig und hatten ein gutes Gespür für den besonderen Umgang mit Wissenschaftlern, insbesondere mit Spitzenwissenschaftlern. Nach einem gemeinsamen Beratungsgespräch mit einem Professor, der in der Sitzung seine Forderung in impertinenter Form vorgetragen hatte, fragte ich den Verwaltungschef, wie er so ruhig bleiben könnte. Er erklärte mir, dass dieser Professor ein außerordentlich erfolgreicher Forscher der Universität sei und er selbst gelernt habe, dass solche besonderen Wissenschaftler häufig ein paar soziale Defizite hätten. Für das Wohl der Universität müsse man das ertragen. Er nehme diese ungewöhnlichen Umgangsformen eigentlich gar nicht mehr wahr und habe den Respekt vor den außerordentlichen Leistungen solcher Personen nicht verloren. Das habe ich mir dann zur Richtschnur meines eigenen Handelns gemacht.

Unter Wissenschaftlern und im Umgang mit Wissenschaftlern ist die wichtigste Währung der Respekt vor ihrer intellektuellen Leistung innerhalb der Universität und ihrer Scientific Community. Diese Währung hat einen höheren Kurs als die Währung des Geldes. Das macht Forschungsinstitutio-

nen wie eine Universität so besonders. Wenn man das einmal verstanden hat, ist es gar nicht schwierig, mit Wissenschaftlern gut umzugehen. Anders als finanzielle Belohnung ist Respekt allerdings nicht beliebig steigerungsfähig, da zu dick aufgetragene Respektbekundungen umkippen in lächerliche Schmeichelei.

## Kurzes Gedächtnis

Als junger Professor habe ich mir keine Gedanken über die Geschichte meiner damaligen Universität Gießen gemacht. Das war mir egal. Bei Festveranstaltungen der 1607 gegründeten Universität wurde die jahrhundertlange Tradition beschworen. Davon erlebte ich in meinem beruflichen Alltag nichts. Erst als ich Dekan wurde, legte ich mir ein paar anekdotische Kenntnisse über die Geschichte meiner Fakultät zu, um mit diesen meine Festvorträge schmücken zu können.

Als ich in Gießen meine Tätigkeit als Professor aufnahm, hatte ich nur geringes Interesse für die andersartige Forschung meines Vorgängers, obwohl ich ihn respektierte. Ich wollte meine eigene Forschung vorantreiben, mit meinen Ideen, mit meinen Methoden. Meine wissenschaftlichen Vorbilder und meine wichtigsten Kooperationspartner lebten und arbeiteten irgendwo in der Welt, aber nicht in Gießen. Nur selten beschäftigte ich mich mit wissenschaftlichen Veröffentlichungen, die älter als fünf Jahre waren, weil sich die Wissenschaft so schnell entwickelte. Da zählt nur das Hier und Jetzt. Um spannende Forschung zu machen, muss man stets die Grenzen des Wissens verschieben und darf dabei nicht zu spät kommen. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass man die Grenzen des heutigen Wissens in seinem Gebiet kennt. Die Forschung blickt immer ins Morgen, das Wissen von Gestern, »state of art«, bildet dafür das Sprungbrett. Das gilt auch für die historische Forschung, die in den Quellen der Vergangenheit neue Einsichten sucht. Bei Kongresseröffnungen in den USA habe ich häufig die Phrase gehört: »We are standing on the shoulders of giants«, wir stehen auf den Schultern von Riesen. Aber selbst in der eigenen Forschungsdisziplin verblasst der Nachruhm der meisten einflussreichen Wissenschaftler in weniger als einer Generation.

Ich brauchte bei meinem Amtsantritt als Professor in Gießen keine Ratschläge für meine Forschung. Aber es wäre gut gewesen, Ratschläge einzuholen, wie ich dieses große Institut managen und wie ich mich klug in der Fakultät bewegen könnte. Dazu war ich dummerweise zu stolz. Ich merkte schnell,

dass ich schon das Alltagsgeschäft dieser neuen Position nur mühsam in den Griff bekam. Im Laufe der Jahre habe ich gesehen, dass fast alle Neuberufe-nen so herumtappten wie ich. Ich habe erlebt, dass manch einer erst einmal eine Bruchlandung hinlegte, die noch lange nachwirkte. Als ich die Gießener Fakultät verließ, war innerhalb der Professorenschaft eine große Fluktuation im Gange, teils weil eine Generation abtrat, teils weil der eine oder die andere einen Ruf an eine andere Universität annahm. Als ich fünf Jahre später wieder über den Campus schlenderte, sah ich viele neue Türschilder und kein mir noch bekanntes Gesicht. Dann traf ich auf einen mir sympathischen, pensionierten Professor, der noch gerade in meiner Dekanzeit im Dienst gewesen war, und fragte ihn, wie er sich an die dramatische Phase meiner Amtszeit erinnere, die Privatisierung des Universitätsklinikums. Er antwortete, er habe das gar nicht so wahrgenommen, denn er sei doch damals schon im Gehen gewesen. Aber er meine, es sei so und so gewesen. Es war eine völlig andere Geschichte, als wie es wirklich war.

Wenn ich selbst den Staffelstab für eine leitende Funktion weitergab, zeigten die Nachfolger nur wenig Interesse an meinen Erfahrungen in diesem Amt. Das hat mich nicht gewundert, denn ich hatte es auch so gemacht. An einen solchen Übergang erinnere ich mich plastisch. Die Nachfolgeperson hatte von mir ein ausführliches Gespräch erbeten. Ich hatte mir vorgenommen, die besonderen Eigentümlichkeiten der Position und der Institution zu erläutern. Nach einer halben Stunde fielen der Person fast die Augen zu. Meine Informationen waren offenbar so nicht zu verdauen. Das Fazit hiervon lautet: Die Neuen an der Universität beginnen immer mit »Hopppla, jetzt komme ich!« Das hat sogar Vorteile für die Blutauffrischung der Universität. Es ist auf jeden Fall besser so, als wenn man den Wünschen eines sehr verdienten scheidenden Professors nachgibt, »seinen Lehrstuhl« in seinem Sinne nachzubesetzen. Manche ehemaligen Koryphäen grillen jahrelang, wenn ihre Professur für ein neues Thema umgewidmet wird. Sie hätten doch in ihrer langen Amtszeit von zwei Jahrzehnten eine Tradition begründet, die jetzt abgebrochen werde. Sie sind in ihrer Eitelkeit verletzt, was verständlich ist, bedenken in dieser Situation aber nicht, dass das besondere wissenschaftliche Thema ihrer Amtszeit in ein paar Jahren nicht mehr aktuell sein könnte.

Es gibt an jeder Universität nur wenige, die ein historisches Gedächtnis für ihre Fakultät oder die ganze Universität bewahren. Die meisten überschauen nur etwa eine Dekade – und am ehesten, wenn sie sich als Professoren und langgediente wissenschaftliche Mitarbeiter im Fakultätsrat oder im Senat engagiert haben. Ein besseres Gedächtnis findet man in den Geschäftsführun-

gen von Dekanaten und im Präsidium. Studierende können wegen ihres kurzen Verweilens an der Universität naturgemäß wenig zum Gedächtnis beitragen, auch weil es den sprichwörtlichen »ewigen Studenten« kaum mehr gibt. Wenn man die Universität mit einem internationalen ICE vergleicht, sind die Studierenden Passagiere, die nur den Zug zwischen ein bis zwei Bahnhöfen benutzen. Andere Passagiere fahren länger mit, um irgendwann auf einen anderen Zug umzusteigen und als Professor einem anderen Ruf zu folgen. An der Landesgrenze wechselt das Zugpersonal, also das Präsidium. Nur wenige Passagiere fahren bis zum Ende der Strecke mit, das sind die langdienenden Professoren und Mitarbeiter. Auf der Rückfahrt ist der Zug noch derselbe, aber die Personen darin sind völlig andere. Der Zug rollt mit neuem Personal und neuen Passagieren dennoch immer weiter.

Es bleibt der Versuch zu erklären, warum die Universitäten so große historische Beständigkeit haben, obwohl ihre Mitglieder gar nicht historisch denken. Es liegt wohl daran, dass sie sich ständig personell erneuern und in jeder Generation die kreativsten Köpfe anziehen. Dadurch wirken die Universitäten ewig jung und zeitlos. In ihrem inneren Gefüge bietet die »akademische Selbstverwaltung« Stabilität, obgleich sie die Institution häufig auch bremst – wie ein Schleppanker ein Schiff in rauer See stabilisiert.

## Globale Bühne

Die Wissenschaft versucht, die Natur, die menschlichen Gesellschaft und deren Kultur zu erklären. Sie reflektiert dabei auch kritisch ihre eigenen Denkansätze. Das war schon in den Zeiten von Pythagoras, da Vinci und Erasmus der Fall. Bis vor rund zweihundert Jahren war es schwer, eine internationale Kommunikation zwischen den Wissenschaftlern herzustellen. Heute geht das auf Knopfdruck, und die Wissenschaft spielt dadurch immer auf einer globalen Bühne. Es gehört zum Reiz der Wissenschaft, dass ein Individuum oder ein kleines Team Erkenntnisse gewinnen kann, die das globale Wissen verändern. Aber um an die Fragen zu gelangen, die tatsächlich zu neuen Erkenntnissen führen, müssen die Wissenschaftler wissen, wo die aktuelle Forschung ihrer Spezialdisziplin weltweit gerade steht. Dazu müssen sie die einschlägige Literatur kennen. Bei der Fülle der heutigen Veröffentlichungen setzt dies Fleiß voraus. Und es ist fast zwingend, dass sie mit den internationalen Kollegen regelmäßig zusammentreffen, um von deren aktuellsten, noch nicht veröffentlichten Ergebnissen zu erfahren. Gelegentlich habe ich bei solchen Tref-

fen festgestellt, dass das von mir gerade geplante Projekt schon ein anderer zum Abschluss gebracht hatte, und ich bin dann einfach einen Schritt weiter gegangen.

In meiner aktiven wissenschaftlichen Zeit hatte ich viele internationale Kontakte. Wenn man diese Kollegen auf internationalen Tagungen traf und etwas Zeit mit ihnen im persönlichen Gespräch verbrachte, lernte man sehr schnell, dass die Wissenschaft eigene internationale Denk- und Sprachgemeinschaften herausbildet. Mir boten solche Gespräche immer auch Einblicke in andere Kulturen. Schon in jungen Jahren war ich häufig in den USA zu Besuch und habe die sozialen und kulturellen Unterschiede recht gut kennengelernt.

Als Präsident der Universität Oldenburg erlebte ich, wie nah und dennoch fremd man sein kann bei verwandten Kulturen. Diese Universität hat eine traditionell enge Partnerschaft mit der nur hundert Kilometer entfernten niederländischen Universität Groningen. Es gab und gibt ein besonders ehrgeiziges gemeinsames Projekt: Den binationalen Medizinstudiengang »European Medical School Oldenburg-Groningen«. Gleich nach meinem Amtsantritt habe ich den Präsidenten und weitere Akteure in Groningen besucht. Es war ein sehr herzlicher Empfang. Anderthalb Jahre später kamen wir zur konkreten Vorbereitung für eine Evaluation dieses neuen Studiengangs durch den deutschen Wissenschaftsrat zusammen. Es waren viele Abstimmungskontakte mit Groningen notwendig, und ich spürte, dass es immer mal hakte. Mein Kommunikationsstil war eine Mischung aus deutschen Gepflogenheiten und Elementen, die ich in den USA aufgeschnappt hatte. Aber mir fehlte die Erfahrung mit der alltäglichen kollegialen Kommunikation in den Niederlanden. Zum Glück gab es in meinem Präsidiumsteam eine niederländische Professorin, die ich um Hilfe bitten konnte. Sie erläuterte mir detailreich die wichtigsten kulturellen Unterschiede zwischen einer niederländischen und einer deutschen Universität und vor allem die kleinen Gesten der Höflichkeit, die bei der persönlichen Kommunikation in den Niederlanden erwartet werden. Bei besonders wichtigen Treffen hat sie mich immer begleitet. Mithilfe dieser »Pfadfinderin« klappte von da an die interkulturelle Zusammenarbeit reibungslos. Solche oder ähnliche interkulturellen Erfahrungen gehören zur Wissenschaft dazu. Ich fand diese persönlich bereichernd.

Wissenschaftliche Forschung zielt immer auf allgemein gültige Erkenntnisse ab und hat insofern einen globalen Anspruch. Es gibt folglich keine »Deutsche Wissenschaft«, sehr wohl aber gute Wissenschaft in Deutschland. Die Wissenschaft in Deutschland wird kleinteilig organisiert und finanziert.

Für die Organisation von Wissenschaft an den Universitäten gilt zunächst der Rahmen der Wissenschaftspolitik des jeweiligen Bundeslandes. Wissenschaftspolitik und – ganz allgemein gesprochen – Bildungspolitik sollte nach dem Motto »act local, think global« erfolgen, aber das ist gar nicht so einfach.

»Act local« ist vor allem für diejenigen Disziplinen wichtig, die in größeren Teams forschen. Es ist entscheidend, wer im Nachbarbüro sitzt und worüber er oder sie forscht. Wenn man die eigene Universität davon überzeugen kann, dass eine bald freiwerdende Professur so besetzt wird, dass sie thematisch zur eigenen Forschungsrichtung passt, gewinnt man etwas für die eigene Forschung. Dadurch gewinnt aber auch die Universität neues Potential für kooperative Forschung und damit auch für die Einwerbung von großen Projektgeldern. Eine solche Erfolgsstory habe ich in meiner Amtszeit in Oldenburg erlebt und mitgestaltet. Das Meeresforschungsinstitut ICBM der Universität stand vor verschiedenen personellen Veränderungen, die das Institut zusammen mit dem Dekanat strategisch klug geplant hatte. Diese Planung wurde umgesetzt. Dann gewann der Standort noch ein weiteres thematisch verbundenes Forschungsinstitut der Helmholtz-Gemeinschaft hinzu. Der Standort wurde dadurch so attraktiv, dass in der jüngsten Zeit eine Reihe von internationalem Spitzenschaftlern nach Oldenburg gewechselt sind. Die Oldenburger Meeresforschung ist dadurch tatsächlich ein globaler Player geworden und konnte ihr Themenportfolio um einige zukunftsweisende Bereiche erweitern. Und das deutsche Bundesland Niedersachsen ist stolz darauf, dass der lokale Einsatz sich auch in internationaler Berühmtheit auszahlt.

Aber es gibt auch Wissenschaftler, die »act local, think global« ganz anders verstehen. In Düsseldorf begegnete ich einem sehr anerkannten Mathematiker und fragte ihn, warum er in Düsseldorf geblieben und nicht z.B. in die Mathematik-Hochburg Bonn weitergezogen sei. Er sagte: »Privat fühle ich mich hier wohl.« Dann, nach einer Pause: »In Bonn hätte ich zwar einen sehr geschätzten Kollegen nebenan, aber die anderen zehn auch ganz wichtigen Kollegen sind über die ganze Welt verstreut. Und von jedem weiß ich genau, bei welcher Frage er mir weiterhelfen könnte.«

Bei internationalen Delegationsreisen mit Regierungsmitgliedern, die gerne auch ein paar Wissenschaftler mitnehmen, konnte ich bei Besuchsterminen in Forschungsinstituten immer das Staunen der Politiker beobachteten. Manchmal war der mitgeführte, eher scheue Professor wie verwandelt. Plötzlich auf seiner Bühne stehend, schmiss er die Schau mit den wissenschaftlichen Gastgebern in fließendem Englisch, als wenn wir uns alle auf einem internationalen wissenschaftlichen Kongress treffen würden. Um

die Internationalität der Wissenschaft schon früh erleben zu können, ist es wichtig, dass an unseren Universitäten auch Studierende aus aller Welt studieren. Das gemeinsame Lernen prägt bei den Studierenden nicht nur ihr Menschenbild, sondern vermittelt ihnen auch, dass Wissenschaft eine globale Angelegenheit darstellt.

## **Staat im Staate**

Nur an jeder dritten Universität gibt es eine Medizinische Fakultät, an der man Humanmedizin studieren kann. Das sechsjährige Medizinstudium ist anders aufgebaut als alle anderen Studiengänge. Es ist bundesweit einheitlich geregelt und schließt mit einem Staatsexamen ab. Das Medizinstudium ist demnach ein berufsbildender Studiengang mit dem Ziel, dass der Absolvent den Arztberuf ausüben kann und darf. Die Zulassung für den Arztberuf, die Approbation, wird nach dem Staatsexamen von einer Landesbehörde erteilt. Das Studium enthält große Anteile von klinischer Praxis, die in einem Universitätsklinikum, in Lehrkrankenhäusern sowie in Lehrpraxen absolviert werden. Die Universitätskliniken sind überwiegend selbstständige Einrichtungen in der Trägerschaft des jeweiligen Bundeslandes. Die enge Verbindung mit der Universität besteht dadurch, dass die Ärzte des Klinikums eine Doppelrolle einnehmen. Einerseits behandeln sie die Patienten im Klinikum, andererseits sind sie wissenschaftliche Mitglieder der Universität mit Aufgaben in Forschung und Lehre. Die Chefärzte sind gleichzeitig Professoren der Universität.

Die Verknüpfung von Aufgaben in Forschung und Lehre mit der Aufgabe der Krankenversorgung hat einen besonderen Sinn: Denn nur so wird das Forschen und Lehren am Krankenbett möglich. Um diese verzahnten Aufgaben in zwei rechtlich unabhängigen Einrichtungen zu steuern, gibt es Verschränkungen in den Führungsgremien: Der Dekan der Fakultät ist Mitglied des Vorstands des Universitätsklinikums, der Präsident der Universität Mitglied des dortigen Aufsichtsrates. Das hier beschriebene »Kooperationsmodell« der Zusammenarbeit zwischen Universität und Universitätsklinikum ist nicht immer leicht zu leben, obwohl beide Einrichtungen sich in staatlicher Trägerschaft befinden. Die Zusammenarbeit ist in ihren Grundzügen gesetzlich geregelt, aber in der Praxis erfordert sie viel Abstimmungsarbeit. Konflikte entstehen gegebenenfalls aufgrund von Unterschieden in der Strukturplanung von Fakultät und Klinikum, von Einschränkung der Forschungsmöglichkeiten

durch ein Übergewicht der Krankenversorgung sowie von Schwierigkeiten bei der Abgrenzung des Landeszuschusses für Forschung und Lehre gegenüber den Einnahmen von Kostenträgern für die Krankenversorgung, hauptsächlich von Krankenkassen.

Niedersachsen hat in den 1960er Jahren die selbstständige Medizinische Hochschule Hannover gegründet, die die Funktionen einer Fakultät mit der eines Universitätsklinikums unter einem Dach zusammenführt, das sogenannte »Integrationsmodell«. Ähnlich verhält es sich heute bei der Berliner Charité und der Göttinger Universitätsmedizin. Universitätskliniken sind große Tanker mit Jahresumsätzen von bis über eine Milliarde Euro. Da die traditionellen Standorte den zunehmenden Ausbildungsbedarf an Ärzten nicht mehr decken konnten, haben die Länder nach Möglichkeiten gesucht, Medizinstudiengänge ohne die wirtschaftlichen Risiken von staatlichen Universitätskliniken zu gestalten. Die Landesregierung Hessens hat die Universitätskliniken in Gießen und Marburg in den 2000er Jahren an einen privaten Krankenhauskonzern verkauft, weil ihr Landeshaushalt große Defizite auswies und sie sich nicht in der Lage sah, drei Universitätskliniken – in Gießen, Marburg und Frankfurt – gleichzeitig zu stemmen. In Bochum, Mannheim, Oldenburg und jüngst in Bielefeld wurden Kooperationsmodelle mit lokalen Krankenhäusern etabliert, die den jeweiligen Landeshaushalt weniger belasten als eine landeseigene Universitätsklinik. Bei diesen Sparmodellen werden zum Teil gravierende Abstriche bei den Forschungsmöglichkeiten gemacht, obwohl es für die Medizinstudierenden unerlässlich ist, die institutionelle Einheit von Forschung, Lehre und Krankenversorgung zu erhalten. Denn bei der schnellen Entwicklung der modernen Medizin muss jeder zukünftige Arzt die Dynamik der medizinischen Forschung verstehen lernen. Ein »Fachhochschulstudium« reicht dafür nicht aus. Ich habe als Dekan in Gießen, als Rektor in Düsseldorf und als Präsident in Oldenburg intensive eigene Erfahrungen mit den verschiedenen Modellen der Universitätsmedizin sammeln können. Sie alle weisen Reibungsflächen auf und fordern Kompromissbereitschaft von allen Beteiligten.

Durch ihre Besonderheiten wird die Medizinische Fakultät in der Universität meist als ein Staat im Staat angesehen. Während ihres langen Studiums saugen die Studierenden durch eigene Erlebnisse in den Kliniken das besondere Standesverhalten der dort tätigen Ärzte auf. So erging es auch mir in meinem Medizinstudium. Der machtvollen Erscheinung eines Medizinprofessors kann sich fast kein Studierender entziehen. Der heute meist lockere Umgang zwischen Studierenden und Professoren in anderen akademischen Diszipli-

nen ist hier unüblich. In sogenannten Famulaturen, d.h. Praktika, bei denen die Studierenden den klinischen Alltag begleiten, erleben sie die streng hierarchische Struktur der Kliniken und die häufig erschöpfenden Arbeitsbedingungen des Personals. Anders als bei den meisten anderen Studiengängen werden die Medizinstudierenden während ihrer Studienzeit für ihre zukünftige Berufstätigkeit regelrecht konditioniert. Das kann man nicht in der Studienordnung lesen, und es bleibt den anderen Teilen der Universität verborgen. Als Professor der Medizin in Gießen sprach mich ein Professor aus einer anderen Fakultät an, deren Tochter an meinem Institut ihre medizinische Doktorarbeit gemacht hatte und inzwischen eine junge Assistenzärztin in der Universitätsklinik geworden war. Er hatte gesehen, dass sie jetzt bis an die Grenze der Erschöpfung arbeitete, und war sehr empört über »diese Sklavenarbeit«. Seine Tochter habe nur zu ihm gesagt: »Da muss ich durch, Papa. Du bist kein Mediziner, Du verstehst es nicht.« Seine Tochter war in eine ihm völlig fremde Welt eingetaucht. Präsidenten, die nicht wie ich Mediziner sind, merken sehr schnell, dass die medizinische Fakultät und das Universitätsklinikum eine eigene Wagenburg bilden, und halten sich deshalb so weit wie möglich heraus. Zu meinem Erstaunen wurde ich aber hier auch noch als Präsident als »Kollege« angesprochen: Einmal Arzt – immer Arzt.



## Teil 2: Forschung und Karriere

---

### Andauernde Kritik

Ein wesentlicher Bestandteil der Wissenschaft besteht in der rigorosen Kritik von allen Forschungsergebnissen. Es geschieht innerhalb der jeweiligen Forschungsdisziplin durch Fachkollegen, zum Teil in anonymer Form. Das ist außerhalb der Wissenschaft fremd und meistens unbekannt. Während meiner Doktorarbeit wurde ich daran gewöhnt, indem ich Teile meiner Ergebnisse in Institutsseminaren vorstelle und dort Kritik und Ratschläge von den wissenschaftlichen Profis erhielt. Ich habe damals verstanden, dass ohne das »Prüfsiegel« der anderen Wissenschaftler meine eigene Forschung nicht zu Ende gebracht werden konnte.

Bei wissenschaftlichen Veröffentlichungen in namhaften Zeitschriften wird viel Aufwand darauf verwendet, die kritische Überprüfung der eingereichten Arbeit sicherzustellen. In der Regel wird die Arbeit von zwei oder drei internationalen Fachgutachtern unabhängig voneinander und gegenüber den Autoren anonym auf Herz und Nieren überprüft, ein sogenanntes »Peer-Review«. Daran schließt sich die Entscheidung des Redaktionsteams an, ob die Arbeit zurückgewiesen wird oder nach Revision noch einmal eingereicht werden kann. Die absolute Ausnahme bei solchen Peer-Reviews ist eine sofortige Empfehlung der Fachgutachter, diese Arbeit ohne Revision direkt zu veröffentlichen. In sehr guten naturwissenschaftlichen Zeitungen werden 80–90 Prozent der eingereichten Arbeiten zurückgewiesen.

Wie qualifizieren sich die Fachgutachter für ihre Aufgabe? Zum einen dadurch, dass sie nachweislich ihre eigenen Arbeiten in Journals mit Peer Review-Verfahren veröffentlicht haben und damit belegen, dass sie sich selbst als Autoren einem so rigorosen Prüfprozess stellen. Zum anderen, indem sie ein umfangreiches wissenschaftliches Werk in der jeweiligen Fachdisziplin vorlegen haben. Als Gutachter wird man bei den guten Journals für seine Ar-

beit nicht bezahlt, denn man lernt schon früh, dass es eine große Anerkennung darstellt, wenn man als Gutachter überhaupt angefragt wird. Im beruflichen Lebenslauf werden deshalb die Gutachtertätigkeiten aufgeführt.

Wie fair sind Fachgutachter? Als junger Wissenschaftler hatte ich gelegentlich den Eindruck, dass meine wissenschaftlichen Arbeiten zu hart beurteilt wurden. Ich habe dann aber gelernt, dass diese Arbeiten einfach noch nicht gut genug waren. Und als ich dann selbst als Gutachter für wissenschaftliche Journale oder für Förderinstitutionen, z.B. die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), tätig geworden war, wurde mir klar, dass man in dieser Funktion ins Schlingern kommt, wenn man sich von persönlichen Gefühlen gegenüber den Autoren treiben lässt. Im Allgemeinen sind wissenschaftliche Gutachten fair. Dafür gibt es verschiedene Gründe: Erstens sind die Gutachter selbst Fachkollegen, die sich selbst Gutachten unterwerfen müssen und dabei Fairness erwarten. Zweitens sind routinierte Gutachter auch deshalb fair, weil es für sie schwierig wäre, von ihren routinierten Maßstäben gelegentlich abzuweichen. Drittens gelten für Begutachtungen typischerweise Befangenheitsregeln, z.B. dass ein früherer Co-Autor nicht Gutachter für den Autor der vorliegenden Arbeit sein darf. Viertens hilft, dass die Gutachter in vielen Begutachtungsverfahren anonym bleiben. Fünftens werden Arbeiten von mehreren Gutachtern unabhängig beurteilt. Und sechstens werden bei der Begutachtung großer Forschungsvorhaben größere Teams von Gutachtern eingesetzt, die als Gruppe eine gemeinsame Beurteilung erstellen. Insgesamt werden in der Wissenschaft große Vorkehrungen getroffen, Forschung und Forschungsvorhaben kritisch und fair zu beurteilen.

Am schwächsten sind die Vorkehrungen für eine sorgfältige und unabhängige Beurteilung bei den Doktorarbeiten. Doktorarbeiten sind wissenschaftliche Anfängerarbeiten und stellen für die Gutachter häufig eine besondere Last dar. Sie werden normalerweise nur in der eigenen Universität evaluiert, wobei der Betreuer selbst ein Gutachten erstellt. Das ist schon deshalb problematisch, weil eine gute Note für die Arbeit nicht nur den Promovierten schmückt, sondern auch den Betreuer. Warum es dennoch so gemacht wird, liegt daran, dass nur der Betreuer wirklich einschätzen kann, wie die Arbeit zu Stande kam. Ein zweiter Gutachter wird in der Regel aus der fachlichen Umgebung des Betreuers der eigenen Universität ausgewählt. Das ist auch nicht ideal. Mit diesen Schwächen im System ist es nicht verwunderlich, dass bei den Doktorarbeiten immer wieder Mängel, Plagiate oder Fälschungen durchrutschen, die im professionellen Gutachterwesen leicht zu entdecken gewesen wären. Wegen der großen Zahl von Doktorarbeiten an deutschen Universitäten ist es

schier unmöglich, den Aufwand des oben beschriebenen professionellen Peer-Review-Verfahrens zu gestalten. Daher bleibt nur die Abschreckung durch den Entzug des Doktorgrades, wenn es sich im Nachhinein herausstellt, dass die Doktorarbeit durch unredliche Mittel zustanden gekommen ist.

Von diesem ständig laufenden Motor der wissenschaftlichen (Selbst-)Kritik hat die allgemeine Gesellschaft keine Kenntnis. Natürlich gibt es in der Wirtschaft und Verwaltung auch Qualitätsüberprüfungen von Produkten und Dienstleistungen. Aber nicht jeder Mitarbeiter wird dort einer ständigen Kritik seiner Arbeit ausgesetzt. Das würden schon die Betriebs- oder Personalräte unterbinden. Dadurch entscheidet sich die Arbeitswelt der Wissenschaftler grundsätzlich von anderen Arbeitswelten in der Gesellschaft.

## Forschungstrends

Ich habe zehn Jahre lang die internationale Fachzeitschrift »Cardiovascular Research« als Chief Editor herausgegeben und geleitet. Dieses Journal publiziert eingesandte wissenschaftliche Originalarbeiten, wenn sie im Peer-Review besonders gut bewertet werden. Im Herausgeberteam hatten wir schon am Anfang unserer Tätigkeit beschlossen, brandneue Themen aus der Scientific Community vorzustellen und diese in unserem Journal zu diskutieren. Man kann diese Themen nur wahrnehmen, wenn man auf die großen internationalen Kongresse fährt, wo die neusten Studien noch vor deren Publikation vorgestellt werden. Also besuchten wir mehrmals im Jahr solche Kongresse. Die Mitglieder des Herausgeberteams waren selbst aktive Wissenschaftler und machten ihre ungewohnte Aufgabe als Trend-Scouts sehr gut. Am Ende der Kongresse diskutierten wir die Neuigkeiten und versuchten zu erraten, welches Thema in der nächsten Zeit besonderen Zulauf bekommen würde. Häufig lagen wir damit richtig. Als ich davon einem befreundeten Kaufhausmanager erzählte, sagte er trocken: »Wir machen es genauso auf den Fashion-Weeks.«

Es gibt Trends in der Wissenschaft. Der Takt dieser Trends pulsiert aber nicht so regelmäßig wie derjenige von Konsumgütern. Nicht jedem Wissenschaftler sind die Trends bewusst. Als junger Wissenschaftler greift man zufällig ein Thema auf, von dem schon andere gesprochen haben. Wenn man sich damit gut entwickeln kann, trifft man auf Gleichgesinnte, denen man regelmäßig auf kleineren Tagungen begegnet. Das kann lange Jahre sehr befriedigend sein. Wenn man aber eines Tages feststellt, dass in dieser Gruppe keine Jungen nachkommen, dämmert es einem, dass die aktuellen Trends auf ei-

nem ganz anderen Gleis laufen. Die Trends können sich mal schneller oder langsamer ausbilden. Die Gründe für den Themenwechsel können ganz unterschiedlich sein: Manchmal eröffnen neue Methoden die Tür zu einer neuen Welt, die spannender zu sein scheint als die alte. Häufig sind die alten Themen einfach abgegrast und deshalb zieht die Herde weiter. Ein anderes Mal liegt es an gesellschaftspolitischen Einflüssen und politisch motivierten Förderprogrammen, dass sich der Wind dreht. Solche Trendveränderungen haben eingebaute Verstärkermechanismen. Zum einen gibt es unter den Wissenschaftlern »Trendhoppers«, die bei jedem neuen Thema gerne früh dabei sein wollen. Zum anderen ändern sich bei Trendwenden die Maßstäbe der Gutachter dafür, was sie für originell und relevant halten. Was heute sehr gut bewertet wird, könnte schon in einem Jahr nicht mehr als aktuell gelten.

Für die Wissenschaft haben solche Trendwechsel positive oder negative Folgen. Positiv ist es, dass nicht jedes Thema zu Tode geritten wird. Positiv ist es auch, dass neue Themen Gehör finden. Negativ ist es, wenn sehr gute Forschung abgebrochen werden muss, weil der neue Trend alle Forschungsmittel aufsaugt. Negativ ist auch die Gefährdung von freier Forschung, wenn der neue Trend durch gesteuerte Fördermittel, also letztendlich durch gesellschaftspolitische oder wissenschaftlichpolitische Akzentsetzungen, ausgelöst wurde.

## Überstrapazierte »Exzellenz«

Seit etwa zwanzig Jahren hat sich in der deutschen Wissenschaft der Begriff »Exzellenz« für die höchste Bewertung von wissenschaftlichen Leistungen, Forschungsanträgen und Forschungseinrichtungen eingebürgert. Bei der Evaluation von Sonderforschungsbereichen der Deutschen Forschungsgemeinschaft ist »exzellent« die »1« der Schulnoten. Sonderforschungsbereiche bestehen aus einem Bündel von thematisch verwandten Teilprojekten, die unter Koordination eines Spitzenwissenschaftlers, des Sprechers, umgesetzt werden. Eine Bewertung mit »gut« bedeutet häufig, dass das Projekt nicht gut genug ist für eine Förderung – ein ungewöhnlicher Sprachgebrauch. Als ich zum ersten Mal als Gutachter bei einer solchen Evaluation teilnahm, fragte ich einen erfahrenen Kollegen, was denn ausschlaggebend für »exzellent« sei. Er sagte: »Ich kann es nicht erklären, aber ich merke, wenn etwas wirklich exzellent ist«. In der Gutachtergruppe wurden die Originalität, die Methodik, die Klarheit des Antragstextes und die Signifikanz jedes Teilprojektes beur-

teilt. Über die Originalität des Vorhabens gab es die meisten Diskussionen. Es gab Wortmeldungen wie »Der Antrag ist nicht originell, weil er die Furche der bisherigen Forschung nur ein Stück weiterzieht«. Eine andere Meinung war: »Aber dadurch wird doch erst das Wissen auf diesem wichtigen Gebiet abgerundet.« Ein dritter Gutachter sagte: »Mir fehlt das Risiko zum Scheitern bei diesem Antrag«. Manchmal waren sich die Gutachter ohne große Diskussion schnell einig, dass der Antrag sehr originell sei. Auch die »Signifikanz« und »Relevanz« des Vorhabens wurden intensiv besprochen. Signifikanz bezieht sich typischer Weise auf die Bedeutung des Vorhabens innerhalb der wissenschaftlichen Disziplin, Relevanz auf gesellschaftliche oder technologische Anwendungsmöglichkeiten. Da es sich bei der geschilderten Begutachtung um eine medizinische Thematik handelte, wurde die Relevanz der Vorhaben in Bezug auf klinische Therapiemöglichkeiten diskutiert. Als Mitglied von solchen fachlich sehr homogenen Gutachtergruppe habe ich schnell gelernt, »worauf es ankommt«. Aber ich hätte mich auch schwergetan, einem Neuling theoretisch zu erklären, was »Exzellenz« bedeutete.

Später, als Rektor und Präsident, habe ich bei Abschlussgesprächen von Begutachtungen in anderen Disziplinen zugehört und mich gewundert, wie dort Originalität, Signifikanz und Relevanz definiert wurden und was dort als »exzellent« galt. Es wurde mir klar, dass nur in der jeweiligen Scientific Community über die Qualität der Forschung geurteilt werden kann. Deshalb hat die Exzellenz in jeder Community gewissermaßen eine eigene »Farbe«, die nicht auf andere Communities abfärben kann. Die Übertragung des binnengesellschaftlichen Exzellenzbegriffs auf eine Universität als »Exzellenzuniversität« ist deshalb kategorial falsch. Im aktuell laufenden Programm der Exzellenzstrategie kann diese Bezeichnung an Universitäten verliehen werden, wenn sie schon in zwei eigenen Forschungsdisziplinen jeweils ein als »exzellent« bewertetes Verbundprojekt, ein Exzellenzcluster, vorgelegt und zusätzlich ein überzeugendes Managementkonzept für die ganze Universität entwickelt haben, ein Zukunftskonzept. Ein Managementkonzept ist allerdings außerstande, die vielen anderen Forschungsdisziplinen der Universität mit der jeweiligen wissenschaftlichen Exzellenz »anzufärben«. Die »Exzellenzuniversität« ist ein Werbelabel, das die Politik beeindruckt und Vorteile im Kampf um knappe Mittel verschafft.

Jede Scientific Community kann in Ideennot geraten. Als Student habe ich das Buch des amerikanischen Wissenschaftsphilosophen Thomas Kuhn »The Structure of Scientific Revolutions« (1962) gelesen. Darin wird die Selbstreflexion der Wissenschaft kritisch analysiert. In »normalen« Zeiten gibt es weit-

gehenden Konsens in der Scientific Community bezüglich der großen Themen und Theorien. Forschungsansätze, die von diesem Mainstream deutlich abweichen, werden weitgehend ignoriert. Aber wenn die großen Themen oder Theorien in eine Sackgasse geraten, lässt die Community ihre bisherigen Ansätze fallen und sucht nach neuen Aufgaben und nach ganz neuen Theorien. Bei solchen Umbrüchen, von Kuhn so benannten »Paradigmenwechseln«, schlägt die Stunde für die Außenseiterideen. In den Naturwissenschaften gibt es hierfür zahlreiche große und kleine Beispiele. Bei einem Trendwechsel und erst recht bei einem Paradigmenwechsel werden naturgemäß auch die vorherigen Exzellenzbewertungen entwertet. Deshalb muss auch bei »Exzellenz« in der Wissenschaft ein Verfallsdatum einkalkuliert werden. Bestrebungen, »Exzellenzcluster« oder »Exzellenzuniversitäten« irgendwann zu verstetigen, gehen deshalb in die Irre. Denn »Exzellenz« muss immer wieder aufs Neue erworben werden, sonst wird sie ein leeres Wort.

## Frühe Prägung

Die Studierenden lernen wissenschaftliche Inhalte ihrer jeweiligen Disziplin(en) kennen, aber in die Forschung schnuppern sie in den ersten Jahren des Bachelorstudiums höchstens einmal hinein. Lehrbücher vermitteln nicht, wie Forschung tatsächlich betrieben wird. Gute Lehrende können in Vorlesungen, Seminaren oder bei praktischen Übungen vielleicht etwas davon vermitteln. In der nachfolgenden Studienphase des Masterstudiums erwirbt man dann im Rahmen der Masterarbeit erste echte Erfahrungen. Eigentlich erlebt man die realen Herausforderungen der Forschung aber erst bei einer Doktorarbeit.

Worin liegt der Reiz, den Weg in die Forschung einzuschlagen? Ich möchte das an meinem eigenen Lebensweg erläutern. Als Junge habe ich gerne Entdeckergeschichten gelesen, z.B. den Bericht von Thor Heyerdahl über seine pazifische Mission mit dem Floß »Kon-Tiki«. Es hat mich fasziniert, dass Heyerdahl mit dieser Mission experimentell versuchte, eine bisher nicht beantwortete, spannende Frage der Weltgeschichte zu klären: Wie und woher kamen die ersten Menschen auf die sehr weit abgelegenen Inseln des Pazifiks? Als ich in der Schule die Naturwissenschaften kennengelernt, hat mich dieser Aspekt der Forschung, etwas ganz Neues aufzuklären, mehr interessiert als die jeweilige Disziplin. Ich begann zu verstehen, dass hinter der naturwissenschaftlichen Forschung eine Methode steckt, mit der man Erklärungen für noch unerklärte

Naturphänomene liefern kann, und dass diese Methode universell anwendbar ist. So wie ich die Methode damals verstand, besteht das Vorgehen darin, dass man in den komplexen Naturphänomenen erst einmal einen Teil zu identifizieren versucht, für den man überhaupt ein Untersuchungswerkzeug besitzt, und dann eine Hypothese über die Funktionsweise dieses Teils entwirft, um diese experimentell zu testen. Und wenn diese Hypothese nicht passt, muss man sich eine andere einfallen lassen, bis das Rätsel geknackt ist. Dass der Geist gewissermaßen mit der Materie spricht, um ihr das Geheimnis zu entreißen, fand ich großartig. Und wenn man das hinbekommt, geht – ähnlich wie bei einem Entdecker – die Erkenntnis in das Wissen der ganzen Menschheit ein.

Ich entschied mich nach dem Abitur für ein Studium der Medizin, weil ich dort spannende Forschungsfragen erwartete. Es brauchte ziemlich lang, bis ich in die Nähe einer solchen Forschungsfrage kam, die tatsächlich neu war und die sich potentiell mit meinem experimentellen Repertoire lösen ließe. Das geschah erst während der Experimente zu meiner Doktorarbeit in der Neurobiologie. Es schien mir, als gäbe es viele Hypothesen, die das spezifische untersuchte Phänomen erklären könnten. Die zuerst getesteten Hypothesen stellten sich sehr schnell als falsch heraus. Ich wandte mich an einen erfahrenen Kollegen und erläuterte meine Hypothesenvielfalt. Er pickte eine der Hypothesen heraus und sagte ohne weitere Begründung: »Nimm die!«. Er hatte den »Riecher«, wie die Natur in diesem Gebiet funktioniert, weil er dort schon selber viel untersucht hatte. Ich verstand, dass man mit Erfahrung der Natur ihre Antworten leichter entlocken kann. Aber die Generierung von Hypothesen bleibt grundsätzlich so, als wenn man mit vielen Schlüsseln in einem unbekannten Schloss herumstochert. Als Anfänger war ich glücklich, dass ich bei diesen ersten Experimenten überhaupt ein Ergebnis gefunden hatte. Das Phänomen, an dem ich mich erprobt hatte, war eigentlich relativ unbedeutend. Aber später merkte ich, dass, wenn man am Anfang die Mühsal dieses methodischen Weges nicht scheut und eine verlässliche Vorstellungskraft besitzt, man bald echtes Entdeckerglück erlebt. Ich wurde ein recht guter Wissenschaftler und habe mich gelegentlich später an diese spezifischen Glücksmomente sehnsvoll erinnert.

Die verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen unterscheiden sich im Detail der Methoden ihres Forschens. Zum Beispiel geht es in den Geistes-, Kultur- und Gesellschaftswissenschaften weniger um datengetriebene Faktenanalyse, sondern um theoriegetriebene Interpretationen von Texten und komplexen Sachverhalten. Die Interpretationen fußen auf einem jeweils ge-

wählten Standpunkt, der genau definiert und gegenüber anderen möglichen Standpunkten kritisch abgewogen werden muss. In jeder Disziplin verläuft der Weg zu einem Forschungsleben etwas anders, aber es dürfte in jeder Disziplin ähnliche Glücksmomente geben, wie ich sie erlebt habe, z.B. am Ende einer gelungenen Forschungsarbeit, bei der Annahme eines Artikels in einem renommierten Journal oder mit dem Abschluss eines großen Buchprojekts. Überall führt nur die Kombination von Kreativität, der kritischen Überprüfung von erdachten Hypothesen und Theorien gepaart mit Ausdauer zum wissenschaftlichen Ziel. Das persönliche Talent liegt eigentlich in der Kreativität und dem Gespür für spannende Themen. Alles andere kann man mit Fleiß erreichen.

## Steinige Karrieren

Das Eintrittstor für eine wissenschaftliche Karriere bildet die Promotion. Die Regularien hierfür sind in Promotionsordnungen der Fakultäten festgelegt und können von einer zur anderen abweichen. In der Regel muss ein promovierter und habilitierter Wissenschaftler die Betreuung des Doktoranden übernehmen. Mit dem Betreuer wird das Thema des Promotionsvorhabens vereinbart und bei der Fakultät angemeldet. Das Projekt muss im Wesentlichen selbstständig durchgeführt werden. Das Ergebnis der wissenschaftlichen Arbeit wird in einer Schrift zusammengefasst, der Dissertation oder der Doktorarbeit, und der Fakultät zur Begutachtung vorgelegt. Die Dissertation kann auch aus einer Reihe von schon publizierten Artikeln bestehen, deren Zusammenhang in einem Rahmentext erläutert wird. Das nennt man dann eine »kumulative Dissertation«. Wenn die Begutachtung positiv ausfällt, wird der Kandidat zu einem wissenschaftlichen Gespräch, der Disputation oder dem Rigorosum, vor einem Prüfungsausschuss eingeladen, um sich kritischen Fragen zu der vorgelegten Arbeit sowie zum weiteren Fachgebiet zu stellen. Normalerweise entscheidet der Prüfungsausschuss im Namen der Fakultät über die Annahme der Dissertation sowie über das Bestehen der Disputation. Danach wird dem Kandidaten der Doktorgrad der jeweiligen Fachdisziplin in einem Verwaltungsakt der Fakultät durch Übergabe der Promotionsurkunde verliehen. Der Kandidat wird dadurch »promoviert«. Die Dissertation wird als wissenschaftliche Schrift veröffentlicht und kann dadurch weltweit gelesen werden. Sollte es sich später herausstellen, dass die Dissertation mit unredlichen Mitteln zustande gekommen ist, wird der Verwaltungsakt der

Verleihung des Doktorgrads zurückgenommen, d.h. der Doktorgrad wird aberkannt. Die Promotion hatte ursprünglich nur eine Bedeutung innerhalb der Universität, um die Befähigung zum selbständigen wissenschaftlichen Arbeiten nachzuweisen. In der deutschen Gesellschaft wurde der Doktorgrad oder »Doktortitel« allerdings eine begehrte Auszeichnung für das gehobene Bürgertum, als rechtlich verbriefter Namenszusatz. Es bleibt dem Promovierten überlassen, ob er diesen Namenszusatz »führen« möchte und in den Personalausweis eintragen lässt. In Deutschland macht man mit einem »Dr.« außerhalb der Forschungswelt schneller Karriere.

Das besondere Ansehen des Doktorgrades habe ich selbst erlebt. Ende der 1970er Jahre wurde ich nach dem Medizinstudium als wehrpflichtiger Stabsarzt zur Bundeswehr eingezogen. Ich wurde als Truppenarzt bei einem Panzerbataillon in Göttingen stationiert, wo ich Wochen zuvor noch Student gewesen war. Meine medizinische Doktorarbeit war eingereicht, und ich bekam kurzfristig einen Termin für die Disputation. Ich bat den Kommandeur des Bataillons um einen freien Tag, der mir gern gewährt wurde. Ich bestand die Prüfung und rief meinen Vater an. Er freute sich und sagte schlicht: »Du hast es geschafft.« Als ich am nächsten Tag in der Kaserne in die Offiziersmesse an den Tisch des Kommandeurs trat, erhob er sich, und alle gratulierten mir. Von Stund an wurde ich im persönlichen Umgang als »Herr Doktor« angesprochen, obwohl es noch ein paar Wochen dauerte, bis ich den Doktorgrad führen durfte. Im Offizierskorps hatten viele eine Hochschulbildung, aber keiner war promoviert. Mein Vater als Medizinprofessor wusste, dass in der Universität die Promotion gewissermaßen nur den Gesellenbrief darstellt. Innerhalb der Universität hat der Doktorgrad keinerlei Magie, er ist schlicht ein Leistungsnachweis. Bei Bewerbungen auf volle Wissenschaftlerstellen hat fast jeder einen Doktorgrad vorzuweisen.

Die gesellschaftliche Magie des Doktorgrades mag für die Universität insofern einen Vorteil haben, weil sie der Universität noch etwas von ihrem alten Nimbus zu erhalten scheint. Aber das Promotionsrecht hat für die Universitäten nicht nur Vorteile. Wenn sich ein Doktorgrad als Ergebnis einer Fälschung herausstellt, »entzaubert« das nicht nur dessen Träger, sondern auch die ganze Universität. Fälschungen bei den Doktorarbeiten sind ganz überwiegend darauf zurückzuführen, dass überehrgeizige junge Menschen Zeit und Mühen abzukürzen versuchen, um an den begehrten »Dr.« zu gelangen. Die Aufdeckung von Fälschungen bei Prominenten, insbesondere Politikern, macht immer Schlagzeilen. Die Öffentlichkeit hat den Eindruck, dass der heilige Gral der Universität dadurch beschädigt würde. Das liegt

aber nur an der magischen sozialen Überhöhung des Doktorgrades. Durch die Fälschung einer Doktorarbeit wird nur selten das Mark der Wissenschaft getroffen, weil Doktorarbeiten in der Regel nur wissenschaftliche Anfängerleistungen darstellen. Das gilt allerdings nicht für die Geisteswissenschaften. Hier ist das Ziel, eine ausgereifte Monographie, d.h. ein umfangreiches Buch, zu einem neuartigen Thema zu erstellen, was fünf oder noch mehr Jahre in Anspruch nehmen kann. Dieses Werk ist meistens entscheidend für die weitere akademische Karriere. Darum ist es besonders bitter, wenn es sich herausstellt, dass die geisteswissenschaftliche Arbeit unredlich »komponiert« wurde.

Die unterschiedliche Bewertung von Promotionen im sozialen Raum und innerhalb der Universität bringt letztere in ein Dilemma. Sie kann nicht beides haben: Die soziale Magie des Doktorgrades zu pflegen und im Falle von Täuschungen dann zu erklären, dass Doktorarbeiten nicht die professionelle Krone der Wissenschaft darstellten. Wenn man die Magie des Doktorgrades erhalten will, müssten die Hürden für Doktorarbeiten und deren Begutachtungswesen verschärft werden. Wenn die Universität die soziale Magie vermindern möchte, sollte sie ihren Alleinanspruch auf Promotionen aufgeben. Wenn auch andere Hochschulen und Forschungsinstitutionen promovieren dürfen, verliert die Promotion ihre Exklusivität.

Um den weiteren Weg einer wissenschaftlichen Karriere nach der Promotionszeit zu beschreiten, bedarf es einer speziellen akademischen Berufsplanning. An den Universitäten beginnt der Weg mit der Personalkategorie »wissenschaftlicher Mitarbeiter« oder, englisch, »Postdoc«. Auf dieser Stelle kann man die eigene wissenschaftliche Selbstständigkeit und Lehrbefugnis erwerben und beweisen, z.B. durch die Habilitation oder durch die Berufung auf eine Juniorprofessur, und sich danach auch für eine Professur auf Lebenszeit der Besoldungsgruppen W2 oder W3 bewerben. Da nur wenige Professuren für das eigene Fach in der richtigen Zeit vakant werden, ist die akademische Karriere innerhalb der Universität sehr steinig. Weniger als fünf Prozent der Promovierten können es bis zur Professur schaffen, zeigen nachvollziehbare Rechnungen. In den Naturwissenschaften, wo viele promovieren, ist die Chance geringer als in den Geisteswissenschaften, wo sich weniger trauen zu promovieren.

Die meisten Wissenschaftler sind mindestens Mitte Dreißig, bis sie die erforderliche Qualifikation für eine Professur erworben haben. Das ist das Lebensalter, in dem die meisten schon eine eigene Familie haben oder gründen wollen. Weil die Karriereperspektive in der Universität unsicher ist, verlas-

sen die meisten Promovierten unmittelbar nach der Promotion die Universität oder entscheiden sich innerhalb weniger Jahre dafür, diesen risikoreichen Weg nicht weiterzugehen. Das gilt insbesondere für Frauen, für deren stilles Verschwinden aus der Laufbahn es den Begriff »leaky pipeline«, »löchrige Pipeline«, gibt. Dadurch verschiebt sich nach der Promotion das Verhältnis zwischen Männern und Frauen in der universitären Karriereleiter. Bei den Promotionen ist das Verhältnis mittlerweile in vielen Disziplinen noch ausgeglichen. Bei den Professuren beträgt der Frauenanteil aber im Schnitt höchstens ein Drittel – Jahrzehntelanger Gleichstellungsarbeit und allen Förderprogrammen für Wissenschaftlerinnen zum Trotz.

Die wissenschaftlichen Mitarbeiter sind ganz überwiegend zeitlich befristet angestellt gemäß einem besonderen Bundesgesetzes, des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG). Der akademische Sinn dieses Gesetzes besteht darin, dass es für die Studienabsolventen jeden Jahrgangs Gelegenheiten geben soll, sich in einer befristeten Zeit von maximal 12 Jahren als wissenschaftliche Mitarbeiter weiter zu qualifizieren. Die maximale Befristungsdauer umfasst großzügig die Zeit für eine Promotion und eine Habilitation – und eine Facharztausbildung für die Mediziner, denen dafür 15 Jahre Zeit gegeben wird. Dieses Gesetz schafft eine Ausnahme gegenüber der sonst üblichen unbefristeten Anstellung für dauerhaft zu erbringende Aufgaben. Die Besonderheit bei den wissenschaftlichen Mitarbeitern besteht darin, dass sie einerseits für Lehre und Forschung, die Daueraufgaben jeder Universität darstellen, unverzichtbare Leistungen erbringen, sich aber andererseits gleichzeitig in einem Qualifizierungsprozess für den eigenen wissenschaftlichen Werdegang befinden, der aufgrund der damit verbundenen Anforderungen sehr viel mehr Zeit benötigt als in anderen Berufen.

Dieses Gesetz ist umstritten, denn es gibt einen echten Zielkonflikt: Für die soziale Absicherung dieser Mitarbeitergruppe und einer besseren Professionalität der Lehre wegen wünschte man sich mehr Dauerstellen. Dadurch werden aber die Chancen der jeweils nächsten Generation für eine wissenschaftliche Karriere gemindert, denn eine Dauerstelle, die durchschnittlich circa dreißig Jahre besetzt bleibt, blockiert rund 5–10 Qualifikationschancen für die nächste Generation. In den 1980er Jahren hatte sich Großbritannien durch Erhöhung der Dauerstellen im unteren Bereich des akademischen Personals ein massives Nachwuchsproblem geschaffen, weil danach die wissenschaftlich Begabtesten der nachfolgenden Generation in die USA abwanderten. Solcher »Blutverlust«, »brain drain«, an jungen, kreativen Talenten

schwächt langanhaltend die Forschungsfähigkeit eines Landes, gegebenenfalls für Jahrzehnte.

Das Problem ist nicht grundsätzlich zu lösen, es sei denn, man trenne sich in den Universitäten von der Heranbildung des Forschungsnachwuchses. Dadurch würde aber das deutsche Erfolgsrezept der Universitäten geschliffen, das darauf beruht, dass man unmittelbar aus dem Studium heraus diejenigen Personen motivieren und fördern kann, die ihren Weg in der Forschung suchen. Man würde auf diese Weise viele Talente verlieren und diejenigen, die übrig blieben, würden in außeruniversitäre Forschungseinrichtungen oder ins Ausland abwandern. Der Kompromiss, den die Universitäten heute in der Regel eingehen, besteht darin, dass etwa ein Viertel der Planstellen für wissenschaftliche Mitarbeiter unbefristet und zwar mit Schwerpunkt in der Lehre besetzt wird.

## Berufungskarussell

Auswahlverfahren für die Besetzung einer Professur heißen irreführend »Berufungsverfahren«, weil bis in die 1960er Jahre hinein vakante Professuren, damals »Lehrstühle« genannt, nicht in einem offenen Ausschreibungsverfahren, sondern durch den »Ruf« an einen geeigneten Kandidaten besetzt wurden. Der Lehrstuhl war verbunden mit einer Beamtenplanstelle und deshalb wurde der Lehrstuhlinhaber als »ordentlicher Professor« bezeichnet, als ein sogenannter »Ordinarius«. Um geeignete Kandidaten zu identifizieren, wurden etablierte Fachkollegen der jeweiligen Disziplin, die Lehrstuhlinhaber anderer Universitäten, um »Voten« angeschrieben. Nur diejenige, die in Voten genannt wurden, hatten eine Chance, eine Professur zu bekommen. Der »Club« der überwiegend männlichen Lehrstuhlinhaber hatte dadurch eine ungeheure Macht über das Schicksal des akademischen Nachwuchses. Die Bezeichnung »Lehrstuhl« verschwand im rechtlichen Sinne durch die Hochschulgesetze. Wo heute noch die Bezeichnungen »Lehrstuhl« und »Ordinarius« gebraucht wird, handelt es sich um nostalgische Schmuckbezeichnungen.

Durch die Einführung von Hochschulgesetzen in den 1970er Jahren wurde die Praxis des »Rufes« durch Ausschreibungsverfahren abgelöst. Heute sind Berufungsverfahren sehr aufwendige, mehrfach gestufte Auswahlverfahren mit unterschiedlichen Kontrollinstanzen. Weil die vakanten Professuren der eigenen Disziplin ein knappes Gut sind, stellt ein solches Verfahren für jeden Bewerber ein besonderes Abenteuer dar. Typische Elemente sind eine Probe-

vorlesung, ein wissenschaftlicher Vortrag über das eigene Gebiet und, fast am wichtigsten, ein Gespräch mit der Berufungskommission. Die gesetzlichen Vorgaben für das Verfahren lassen noch viel Raum dafür, dass jede Fakultät sie mit besonderen Eigenheiten anreichern kann, die die Bewerber nicht durchschauen können. Besonders das Gespräch birgt oftmals Tücken, auf die man als Bewerber nur geistesgegenwärtig reagieren kann. Zur Illustration möchte ich hier eigene Erfahrungen als Bewerber aus solchen Verfahren schildern, bei denen ich nicht erfolgreich war. Die sind interessanter als die Erfolge.

Bei meinen ersten Bewerbungen um eine Professur auf Lebenszeit war mir bewusst, dass mein weiterer Lebensweg sich in den anderthalb Stunden des wissenschaftlichen Vortrages und des anschließenden Kommissionsgesprächs entscheiden würde. In dieser kurzen Zeitspanne sollte ich in der Lage sein, mein Bestes zu geben. Was aber das Beste für die jeweilige Berufungskommission sein könne, konnte ich nur ahnen. Ich war jeweils sehr gut vorbereitet, allerdings gelang es mir nicht immer, auf die vorderen Plätze zu kommen. Es kann sich auch herausstellen, dass man nur als Zählkandidat eingeladen wird, um den Anschein der Auswahl zu wahren, weil es schon einen ausgemachten Favoriten gibt.

Bei meiner allerersten Bewerbung in Frankfurt wurde ich in einen stark abgedunkelten Seminarraum geführt und unter ein blendendes Spotlicht gestellt. Ich konnte den Vorsitzenden der Kommission neben mir sehen, alle anderen Personen im Raum blieben im Dunkeln. Nach meinem kurzen Vortrag fragte eine kichernde Stimme aus dem Off: »Haben Sie die geschilderten Phänomene selbst erfunden?« Es war möglicherweise eine Art von Schreckschussfrage, um die Standfestigkeit des Kandidaten zu testen. Nach einer kurzen Pause habe ich mich gefasst und noch einmal ruhig erklärt, worum es bei den genannten Vorgängen ging. Die nächsten Fragen waren ebenfalls nicht besonders kompetent. Wieder draußen traf ich einen älteren Mitbewerber, dem ich meine frischen Eindrücke erzählte. Er sagte zu mir: »Sowas habe ich schon mehrfach erlebt. Komm, wir spülen es mal mit einem Bier runter.« Ich war damals der jüngste unter den Bewerbern und mir wurde auf dieser Weise gezeigt, dass ich nur ein Zählkandidat war.

Meine zweite Erfahrung als Zählkandidat verbindet sich mit der Stadt Heidelberg. Ich hatte damals schon eine Professur in Gießen inne, wo mich eines Tages ein Kollege aus Heidelberg anrief und sagte, dass dort eine attraktive Professur besetzt werden solle, und zwar mit jemandem, der schon anderenorts Erfahrung in einer Institutsleitung gesammelt hätte. Ich wäre genau der Richtige. Ich schickte meine Bewerbung los. In Heidelberg war die Vorstellung

der Kandidaten zweigeteilt: Es fing an mit einer Probevorlesung, gefolgt von der Institutsbesichtigung. Eine Woche später sollten der wissenschaftliche Vortrag sowie das Berufungsgespräch mit der Kommission stattfinden. Nach der Probevorlesung wurde ich von zwei Institutsmitarbeitern durch ein verwickeltes Gebäude geführt, wobei ich eine kurze Toilettenpause einlegte. Als ich die Toilette wieder verließ, konnte ich die Kollegen, die hinter der nächsten Ecke standen, reden hören: »Herr Piper ist schon echt gut. Aber schade. Die Stelle bekommt sowieso Herr X aus Heidelberg«. Mit Fassung absolvierte ich die Besichtigung des Instituts. Am zweiten Termin hielt ich, wie ich fand, einen sehr guten wissenschaftlichen Vortrag, aber die Fragen in der Berufungskommission waren ungewöhnlich lahm. Die Stelle wurde dann wie abgemacht mit Herrn X besetzt. Der anrufende Kollege hatte mich geleimt. In der Situation, in die ich hineingeraten war, hatte ich aber keine Wahl. Hätte ich aber nach dem zufällig Mitgehörten einfach aufgegeben, hätte mein Ruf Schaden nehmen können.

Nach spannenden Erfahrungen als Dekan in Gießen kam mir die Idee, mich für das Amt des Präsidenten der Universität Mainz zu bewerben, und ich wurde tatsächlich vom dortigen Hochschulrat zur Vorstellung eingeladen. Ich hatte mich intensiv vorbereitet und das Bewerbungsgespräch lief gut. Es fand übrigens nicht in Mainz, sondern in einem Hotel am Frankfurter Flughafen statt. Einen Tag später wurde mir mitgeteilt, dass ich der einzige geeignete Kandidat sei und das Ergebnis dem Universitätssenat vorgeschlagen werde. Dann herrschte erstmal Funkstille für ein paar Wochen, bis man mich informierte, dass der Senat sich weigerte, über einen einzigen Kandidaten eine Entscheidung zu treffen. Deshalb habe der Hochschulrat beschlossen, die Position noch einmal auszuschreiben, und ich sei gebeten, meine Kandidatur aufrecht zu erhalten. Ich sagte zu. Die zweite Runde fand dann aber anders statt als die erste. Ich wurde diesmal aufgefordert, verschiedene Gremien der Universität zu besuchen und mich in einem hochschulöffentlichen Vortrag vorzustellen. Das fand nun auch Niederschlag in der örtlichen Presse. Danach wurde ich vom Vorsitzenden des Senates in einem liebenswürdig gehaltenen Telefonat informiert, dass ich jetzt eine sehr gute Chance hätte, vom Senat gewählt zu werden. Er teilte mir auch mit, dass es noch einen zweiten Bewerber gebe. Er bat mich zudem, meine Frau mitzubringen, damit wir nach der Wahl gemeinsam feiern könnten. Seine Frau werde sich gerne während der Senatssitzung um meine Frau kümmern. Am Tag der Wahl war es im Senat verdächtig still, als ich mich in Kurzform vorstellte. Die Wahl fiel dann zu zwei Dritteln zugunsten des anderen Kandidaten aus. Die Frau des Senatsvorsitz-

zenden war nicht aufgetaucht. Dann dämmerte es mir: Nachdem der Senat sich gegen den ersten Vorschlag gewehrt hatte, wollte er unbedingt einen anderen Kandidaten. Ich wurde in der zweiten Runde nur noch gebraucht, damit man nicht wieder nur mit einem einzigen Kandidaten dastehen würde. Meine Frau und ich haben das Spiel inclusive eines anschließenden Sektempfangs beherrscht mitgespielt. Es hat mir nicht geschadet. Denn als ich im Jahr darauf in der Auswahl für den Posten des Rektors in Düsseldorf war, hat mir, wie ich erst später erfuhr, ein Telefonat des Mainzer Hochschulratsvorsitzenden geholfen.

Schon vor hundert Jahren hat Max Weber den Glückspielcharakter von Berufungsverfahren in einer Rede vor Studenten mit dem Titel »Wissenschaft als Beruf« herausgestellt: »Ob es einem Privatdozenten ... jemals gelingt, in die Stelle eines vollen Ordinarius ... einzurücken, ist eine Angelegenheit, die einfach Hasard ist. Gewiss: Nicht nur der Zufall herrscht, aber er herrscht doch in ungewöhnlich hohem Grade. Ich kenne kaum eine Laufbahn auf Erden, wo er eine solche Rolle spielt.« Obwohl sich seitdem die Auswahlverfahren verfeinert haben, klingt dieses Resümee noch aktuell. In meinem akademischen Leben habe ich circa dreihundert Berufungsverfahren als Dekan, Rektor oder als Präsident begleitet. Es war nicht selten, dass der Erstplatzierte die hochgesteckten Erwartungen im Amt nicht erfüllte, und, wenn die Erst- und Zweitplatzierten abgesagt hatten, der unscheinbare Dritte ein großer Gewinn für die Universität wurde. Die Treffsicherheit dieser aufwendigen Verfahren, den Besten zu finden, ist meiner Meinung nicht besonders hoch. Gar nicht so selten will die Kommission gar nicht den Besten, weil die nahestehenden Fachkollegen in der Kommission die Konkurrenz des Neuen fürchten. Ein Kollege hat mir das einmal so gesagt: »Man versucht jedes Mal, jemanden zu berufen, der klar dümmer ist als man selbst. Das geht so lange gut, bis vor Ort alle so dumm sind, dass sie versehentlich einen Klügeren berufen.« Da ist bei aller Übertreibung schon etwas dran. Aber es gibt vermutlich kein besseres Auswahlverfahren. Die Assessments von kommerziellen Personalagenturen können zwar allgemeine persönliche Merkmale feststellen, aber das wichtigste Merkmal von Professoren, nämlich ihre Forschungsoriginalität, können nur Fachkollegen erfassen.

## Dilemma fairer Leistungsbewertung

Professoren werden ganz überwiegend als Beamte auf Lebenszeit berufen. Es macht Sinn, dass sie im Status des Beamten ihren Aufgaben nachkommen,

denn dieser sichert auch ihre Unabhängigkeit in Forschung und Lehre ab. Als Beamte bekommen sie keine Arbeitsverträge, sie werden ernannt. Ihre Pflichten und Rechte sind in dem Beamten gesetz des jeweiligen Landes geregelt. Die Bezahlung wird bei Beamten »Besoldung« genannt. Das aktuelle Besoldungsschema »W« ist öffentlich einsehbar.

Die W-Besoldung wurde in den Bundesländern zu Beginn der 2000er Jahre eingeführt. Deren Logik bestand darin, dass der Verteilungsschlüssel innerhalb des Haushaltsansatzes für beamtete Professoren des jeweiligen Bundeslandes »dynamisiert« werden sollte, ohne die Ausgaben und die Pensionslasten des Landes zusätzlich zu belasten. Zuvor waren die Gehälter der Professorenschaft für Lebensbeamten sehr schematisch organisiert, es gab die Kategorien C3 und C4 mit zeitlich vorgegebenen Erhöhungsstufen. An diese Stelle traten jetzt W2 und W3 mit abgesenkten Grundgehältern, verbunden mit der Möglichkeit, aus dem eingesparten Geld, dem Vergaberaum, leistungsorientierte Zulagen zu vergeben. Wo ein Vergaberaum formal nicht vorgegeben ist, kontrollieren die Landesrechnungshöfe die Zulagenpraxis der Universitäten genau. Von der Aussicht, dass man ein größeres Einkommen als nach dem traditionellen Besoldungsschema erhalten könne, war die Professorenschaft überwiegend angetan. Die Hochschulleitungen waren von der Aussicht, dass man damit ein effektives Anreizsystem in die Hände bekäme, begeistert. Was beide Ebenen zunächst übersahen, war, dass es sich um ein Nullsummenspiel handelte. Denn die Kasse war gedeckelt.

Unmittelbare Auswirkung hatte die neue Besoldungsstruktur auf Berufungs- und Bleibeverhandlungen in der obersten Kategorie W3. Berufungsverhandlungen zur Besoldung werden mit dem zukünftigen Dienstvorgesetzten, dem Präsidenten bzw. Rektor oder in seinem Namen vom Vizepräsidenten für Verwaltung bzw. dem Kanzler vertraulich geführt. Die Leistungszulagen werden ausgehandelt unter Berücksichtigung des bisherigen Gehalts, der Bemühungen der bisherigen Universität, das Bleiben dort attraktiv zu machen, sowie der Bedeutung dieser Professur im Gefüge der zukünftigen Universität. Bei diesen Verhandlungen ging es anfangs wie im Basar zu. Die Verlierer in dem neuen System waren zunächst die jungen Erstberufenen in der Kategorie W2, die praktisch keinen Verhandlungsspielraum hatten und deren Grundgehalt gegenüber der C-Besoldung abgesenkt worden war.

Neben diesen Zulagen bei einer Berufung oder einer Rufabwehr erlaubt die W-Besoldung auch, Zulagen für besondere Leistungen zu vergeben. Wie aber die Universitätsleitungen mit diesem Instrument umgehen sollten, war überhaupt nicht klar. Es wurde ein Minenfeld. Im Zentrum stand die Frage:

Was sind »besondere Leistungen« von Professoren? Manche denken, dass alle Professoren grundsätzlich etwas Besondere leisten, denn sonst wären sie ja nicht in ihrem hoch kompetitiven Berufsweg zu Professoren berufen worden. Aber die »Belohnung« für die erkämpfte Professur steckt schon im Grundgehalt plus den bei der Berufung ausgehandelten Zuschlägen. Also musste man definieren, was innerhalb der gesamten Professorenschaft eine deutlich überdurchschnittliche Leistung darstellt. Es gibt evident herausragende Leistungen, z.B. die erfolgreiche Initierung eines großen Forschungsverbundes als dessen Sprecher – etwa eines Sonderforschungsbereichs der DFG. Solche Verbünde sind am häufigsten in den kooperativ forschenden Disziplinen zu finden. Aber wie steht es mit den Mitstreitern bei diesem Projekt? Und wie verhält sich diese ausgezeichnete Leistung zur Autorschaft eines wissenschaftlichen Bestsellerbuches durch einen Historiker, der dafür gar keinen Forschungsverbund brauchte und dieses Werk ganz allein verfasst hat?

In Düsseldorf wurde ich Rektor, als die W-Besoldung richtig in Schwung kam. Ich wollte die Bezüge für besondere Leistungen möglichst fair vergeben. Nach längeren Diskussionen mit den Fakultäten und dem Senat wurde ein Ein-Jahres-Moratorium festgelegt. In dieser Zeit würden die Fakultäten selber Kriterien vorlegen, mit denen die 10–20 Prozent derjenigen Professoren ausgewählt werden sollten, die Aufschläge für besondere Leistungen verdienten. Am Ende des Jahres hatte nur ein Teil der Fakultäten greifbare Vorschläge zu Stande gebracht, und in den anderen Fakultäten hatten sich Vorbehalte gegenüber dem Ranking von Professoren verfestigt. Damit war der Versuch gescheitert.

Inzwischen haben viele Universitäten differenzierte Kataloge erarbeitet, die die Kategorien der zu bewertenden Leistungen aufführen, wie etwa Leistungen in Forschung, Lehre, Doktorandenbetreuung usw. Aber dadurch wurde das grundsätzliche Problem nicht gelöst. Denn in jeder Kategorie bleibt die Frage nach dem Ranking der Professoren offen. Andere Universitäten haben sich um die Leistungsbemessung herumgeschlichen und in verkappter Form das alte System der zeitlich regelmäßigen Gehaltserhöhungen weitergeführt, bis die gedeckelte Kasse für besondere Leistungsbezüge leer war und infolgedessen die nächsten Berufenen leer ausgingen. Manche Universitäten schreiben Vergaberunden aus, bei denen sich die Professoren bewerben können. Auch dieses Verfahren schützt nicht vor Kränkungen, denn die Bewerber müssen sich selbst anpreisen und eine Konkurrenz untereinander durchstehen.

Durch die W-Besoldung entstand kein Gerechtigkeitsempfinden bei den danach entlohnten Professoren. Und in den ersten Jahren der W-Besoldung

gab es auch erheblichen Verdruss bei denjenigen Professoren, die noch nach der starren alten C-Besoldung entlohnt wurden und jetzt vermuteten, dass die Neuberufenen durch die W-Besoldung besser gestellt würden. Sie konnten sich allerdings auf die W-Besoldung umstellen lassen. Ein besonderes Erlebnis dazu habe ich aus meiner Zeit als Rektor in Düsseldorf in Erinnerung. Ein sehr respektierter älterer Professor kam zu mir. Er habe gehört, dass die junge Kollegin von nebenan durch ihre Berufung unter der W-Besoldung mehr verdiene als er. Das fände er empörend. Er erwäge deshalb zu beantragen, dass er auch in die W-Besoldung überführt werde. Ob er dann nicht mehr bekäme als die junge Kollegin? Ich erläuterte ihm, dass er mit dieser formalen Umstellung keine Besserstellung gegenüber seinem Status quo erlangen könne. Zudem könne ich ihm nicht mitteilen, wieviel die Kollegin verdiene. Er könne erst nach der Umstellung über besondere Leistungsbezüge verhandeln, wenn er dazu auch eine Leistungsvereinbarung abschließe. Nach einer kurzen Pause sagte der Kollege dann sehr erregt: »Ich habe sehr große akademische Leistungen erbracht. Und bin nicht bereit, mich jetzt noch solchen demütigenden Evaluationen zu unterwerfen, nur um nicht schlechter als eine junge Kollegin bezahlt zu werden.« Ich konnte seine emotionale Reaktion verstehen und bat ihn, mir die Gelegenheit zu geben, meinen Handlungsspielraum zu erläutern. Er beruhigte sich und ging aus dem Gespräch ohne Groll heraus.

Ein weiteres Erlebnis ist mir aus dieser Anfangszeit der W-Besoldung in Erinnerung geblieben. Mit einer jungen Wissenschaftlerin führte ich ein Berufungsgespräch – für sie das erste. Ich erläuterte ihr, dass sie für die Leistungszulagen eine befristete Leistungsvereinbarung abschließen müsse, damit sie diese nach Ablauf der Frist dauerhaft erhalten könne. Ich schlug ihr vor, dass sie in der vereinbarten Frist ein wissenschaftliches Drittmittelprojekt einwerben würde. Sie sagte, dass sie das nicht wolle, da sie jetzt ein neues Kapitel in ihrer Forschung aufschlagen möchte und sich mit einem solchen Projekt nur auf dem alten Terrain bewegen könnte. Sie warf mir vor, dass durch eine Leistungsvereinbarung ihre Forschungsfreiheit beschnitten würde. Ich versuchte, ihr zu erklären, dass ich keinerlei inhaltlichen Vorgaben für ihre Forschung im Sinne hätte, aber die Zulagen nun einmal an Vereinbarungen geknüpft seien. Sie verzichtete auf die Zulage. Ein bisschen habe ich sie dafür bewundert.

Die Einführung von Leistungsbezügen in dieser Form hat meiner Meinung nach die Universitäten nicht glücklicher und leistungsstärker gemacht. Das ist fast paradox. Die besonders herausragenden Wissenschaftler erwarten heute Leistungsbezüge als Anerkennungssymbol. Der ursprüngliche Sinn von besonderen Leistungsbezügen als Leistungsanreiz geht bei ihnen völlig ins Leere,

da sie schon intrinsisch hoch motiviert sind. Und als Belohnung sind die zusätzlichen Bezüge nie lange befriedigend. Bei allen Professoren ist es ein Ärgernis, dass nur der Neuberufene und derjenige, der einen Ruf an eine andere Universität erhält, einen starken Hebel in den Verhandlungen um seine Bezüge in der Hand hat. Jemand, der seiner Universität treu bleiben möchte und hier eine erfolgreiche Forschungsgruppe aufgebaut hat, sieht sich so durch seinen Verzicht auf Mobilität bestraft. Das gilt insbesondere für junge Professorinnen, wenn sie wegen ihrer kleinen Kinder keinen Ortswechsel riskieren möchten. Die W-Besoldung hat dadurch eine Differenz nach Geschlecht, ein »gender pay gap«, geschaffen, die es in der C-Besoldung nicht gab.



## Teil 3: Selbstverwaltung und Profilierung

---

### An der Spitze ein Autodidakt

Die Studierenden treffen heutzutage ihre Präsidentin oder ihren Präsidenten am ersten offiziellen Tag in der Uni, bei der traditionellen Begrüßung der »Erstis«. Danach werden sie überwältigt von den vielen neuen Gesichtern in ihrem neuen Leben. Als ich mein Studium in Göttingen begann, gab es keine solche Begrüßung, und ich habe die Rektoren niemals physisch gesehen. Heute kann sich der Präsident oder die Präsidentin durch Videobotschaften besser bekannt machen, aber diese Videos werden längst nicht von allen Studierenden angesehen. Sowohl in Düsseldorf als auch in Oldenburg bin ich zum Mittagessen regelmäßig in die Mensa gegangen und habe mir einen beliebigen freien Platz an den großen Tischen ausgesucht. Wenn es sehr eng war, habe ich höflich die dort schon sitzenden Studierenden gefragt, ob der Platz frei sei, und habe manchmal die lakonische Antwort bekommen: »Nee, ist schon besetzt«. Bei AStA-Vertretern, die mich häufig getroffen haben und mein Gesicht kannten, wäre das nicht passiert. Die Professoren der Universität kennen natürlich das Gesicht ihres Präsidenten. Und umgekehrt hat der Präsident einer mittelgroßen Universität die Gelegenheit, den größten Teil seiner Professorenschaft persönlich kennenzulernen.

Wenn ich in meiner weiteren Familie gefragt wurde: »Was machst Du denn als Präsident einer Uni?«, habe ich immer mit einer Gegenfrage geantwortet: »Was stellst Du Dir vor?« Die Antworten waren typischerweise: »Du repräsentiert die Uni, wie auf den Fotos« oder »Du verwaltest die Uni irgendwie«. Aber was weiß der normale Professor, was wusste ich selbst früher als Professor von den Aufgaben eines Präsidenten? Nicht sehr viel. So geht es auch anderen. Führungskräfte aus der Wirtschaft, die in einen Hochschulrat gewählt werden, verstehen nicht auf Anhieb, wie der ihnen gegenüberstehende Präsident seine Universität führt. Sie erwarten Entscheidungen des Präsidenten und deren

Ergebnisse im Takte von Quartalsberichten. Politiker fragen, warum ein Präsident in seiner Wahlperiode nicht einfach »durchregieren« kann. Aber die Rolle eines Universitätspräsidenten ist mit Leitungsfunktionen in anderen großen Organisationen nur wenig vergleichbar – schon deshalb, weil die Institution »Universität« eine gesellschaftliche Ausnahmeerscheinung darstellt. Nicht einmal die Mitglieder der »Findungskommission«, die die Wahl eines neuen Präsidenten vorbereiten, haben eine klare Vorstellung davon, was das Amt erfordert und wen sie suchen. Die Führungskräfte der Wirtschaft in der Kommission suchen ihresgleichen, einen Macher. Die Vertreter der eigenen Universität suchen normalerweise eine bequeme Person, die sich möglichst wenig in die Fakultätsgeschäfte einmischt, eine Repräsentationsfigur. Und beide suchen damit den falschen. Häufig ist zu beobachten, dass nach einem aktiven Präsidenten jemand gewählt wird, der sich auf seine repräsentative Rolle beschränkt.

Wenn eine Universität sich aktuell in Schwierigkeiten befindet, sucht man nach einem Rektor bzw. einem Präsidenten, der die Lage möglichst schnell lösen kann, einen Krisenmanager, und die Frage bleibt offen, ob er auch Geduld und Verstand für ruhigere Zeiten mitbringt. Als ich in Düsseldorf von der dortigen Findungskommission eingeladen wurde, war die Situation genau so. Die Universität steckte in einer schwierigen Übergangsphase zwischen dem althergebrachten, repräsentativen Rektorat und dem damals noch ungewohnten Hochschulmanagement. In mir sah die Kommission offenbar den Krisenmanager, der sich schon als Dekan in Gießen unter schwierigen Umständen bewährt hatte. Ähnlich geschah es mir später in Oldenburg, wo die Universität in den vergangenen zehn Jahren vier kurzfristige Leitungen gehabt hatte und sich jetzt jemanden wünschte, der diese Unruhe beenden könnte. Ich konnte in beiden Fällen die aktuelle Krisensituation beenden. Danach erst begann für mich die eigentliche Aufgabe, die Universität zu ihrem Besten weiter zu entwickeln. Und ich musste mich entscheiden, welche Art von Rektor bzw. Präsident für die jeweilige Universität ich sein wollte.

Für das Amt eines Universitätspräsidenten gibt es erstaunlicher Weise keine schlüssige Jobbeschreibung. Im Text der letzten Ausschreibung für die Präsidentin/den Präsidenten in Oldenburg las man, dass »sie oder er die Position der Universität im nationalen und internationalen Wettbewerb innovativ weiterentwickelt und stärkt. Erfahrungen in der strategischen Profilbildung von Universitäten sind erwünscht. Exzellente Führungsqualitäten und eine ausgewiesene Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit nach innen und außen sind im Hinblick auf die Vielfalt der Fachkulturen und die internationalen Be-

ziehungen der Universität von besonderer Bedeutung. Entscheidungsfreudigkeit, Durchsetzungsvermögen, Teamfähigkeit sowie Verhandlungs- und Vermittlungsgeschick werden vorausgesetzt.« Aber was heißt das konkret? Wenig. Also muss jeder neu gewählter Präsident seine Aufgabe erst selbst finden. Und deshalb steht an der Spitze jeder deutschen Universität eigentlich immer ein Autodidakt. Heute kann man sich für viele berufliche Führungspositionen durch professionelles Coaching vorbereiten lassen. Aber je spezieller die berufliche Aufgabe ist, umso schwieriger ist es, Kenntnis von den besonderen Kompetenzen zu erlangen, bevor man diese Aufgabe übernimmt. Das gilt ganz sicher für das Präsidentenamt in Universitäten. Es wäre zwar klug, wenn man bei einem Amtswechsel wenigstens ein paar der besonderen Kenntnisse von der alten auf die neue Leitung übertragen würde, aber normalerweise kommt es nicht dazu.

Das Berufsziel »Universitätspräsident« gibt es bisher nicht in Deutschland. Ich habe niemals unter den Amtskollegen einen getroffen, der bekannte: »Ich wollte schon in meiner Jugend Universitätspräsident werden.« »Universitätspräsident« ist ein Zweitberuf ohne Berufsausbildung. Als Professor ist man in seinem wissenschaftlichen Fachgebiet verankert und das bleibt auch noch so, wenn man in seinem engeren Fachgebiet die koordinierende Funktion der Institutsleitung übernimmt. Akademische Führungsfunktionen oberhalb der Leitung eines Institutes haben einen anderen Charakter. Als Dekan einer größeren Fakultät muss man die Interessen ganz unterschiedlichen Disziplinen in Balance halten, und man trägt auch große administrative Verantwortung, auf die kaum ein Wissenschaftler vorbereitet ist. Die Aufgaben eines Dekans werden ebenfalls autodidaktisch erst im Amt erlernt – mal besser, mal schlechter. Eine vorherige Dekanzeit ist deshalb vermutlich die beste Vorbereitung für das Präsidentenamt.

Ohne eine klare Jobbeschreibung gibt es Spielräume, wie das Amt des Präsidenten ausgefüllt werden kann. Es gibt Präsidenten, die sich als höchster Repräsentant ihrer Universität nach außen verstehen und keinen Ehrgeiz entwickeln, eigene »Entscheidungsfreudigkeit« im Gestalten ihrer Universität anzuwenden. Sie lassen sich von der Schwarmintelligenz ihrer Universität mittreiben und versuchen nicht, dem Schwarm eine Richtung zu geben. Solche repräsentative Präsidenten können sehr beliebt sein, weil sie in das innere Gefüge der Universität nicht eingreifen. Aber sie tragen nichts oder nur wenig zur Entwicklung der Universität bei. Es gibt andere Präsidenten, die ihre Universität zu neuen Höhenflügen führen möchten. Diese müssen große Überzeugungskraft entwickeln, um die Gremien der Universität mitzuziehen. Solche

aktiven Präsidenten können nicht zu jeder Zeit everybody's darling sein. Ich habe mein Amt immer genau so verstanden und bin damit auch persönliche Risiken eingegangen. Man braucht dafür Realismus und gutes Timing, gemäß der bekannten Maxime, die dem amerikanischen Philosophen Reinhold Niebuhr zugeschrieben wird: »Gott, gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.« Im letzten Nebensatz steckt das Zeitmanagement für diejenigen Prozesse, für die man Mut braucht. Nur wenn das Timing stimmt, kann man Dinge ändern. Sonst strandet man.

Wenn man ein aktiver Präsident sein möchte, muss man ein paar Punkte beachten. Erstens, man darf sich nicht von der Flut der täglichen Informationen aus seiner Universität erdrücken lassen und sich nicht im Mikromanagement verlieren. Man muss schnell lernen, unter den Informationen die wenigen wichtigen und kritischen herauszufiltern. Zweitens, für strategische Vorhaben an der Universität reicht nicht der kühne eigene Beschluss. Veränderungsprozesse in Universitäten brauchen einen langen Atem. Sie gelingen nur, wenn der Weg mit kleinen Etappenerfolgen geschmückt werden kann. Drittens, man sollte sich »Ermöglichter« und nicht als bloßer Macher verstehen. Denn das Renommee der Universität in Forschung und Lehre basiert auf den Leistungen der Wissenschaftler. Nur wenn der Präsident deren Fähigkeiten zur Entfaltung bringen kann, wird die Universität strahlen. Viertens, man muss sich für Krisen wappnen, die unweigerlich und unvorhersehbar bei einer so großen Organisation eintreffen. Denn das Krisenmanagement landet immer beim Präsidenten. Fünftens und vielleicht am Wichtigsten, der Präsident sollte erkennbar der verlässliche Gegenpol zum kreativen Chaos der Professoren sein, denn beide Pole werden gebraucht. Die Verlässlichkeit zeigt sich nicht nur darin, dass man Zusagen einhält, sondern dass man einen konkreten Plan für die Universitätsentwicklung hat und diesen auch klar kommuniziert.

Jede Universität hat besondere Stärken, aber auch in jeder Universität liegen Potentiale brach. Die Gründe dafür, dass Potentiale nicht genutzt werden, sind vielfältig. Zum Teil liegt es daran, dass die Wissenschaftler zu selten über ihren eigenen Tellerrand blicken und die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit anderen vor Ort nicht wahrnehmen und Nachbesetzungen von freiwerdenden Professuren nur im kleinsten Rahmen geplant werden. Zum Teil liegt es daran, dass die mitreißenden Initiatoren von größeren Forschungsprojekten dünn gesät sind oder ihre Initiative keinen Widerhall findet. Zu einem weiteren Teil liegt es daran, dass die Mittel und die Aufgaben in der Universität

ungleich verteilt sind. Aber zum größten Teil liegt es daran, dass der Universität ein konsistenter Planungsrahmen fehlt, der die Potentiale benennt und strukturelle Vorkehrungen trifft, um diese zu entwickeln. Fakultäten sind häufig nicht in der Lage, für ihren Bereich eine solche Planung zu gestalten. Die Dekane wechseln zu schnell und das kollegiale Verhalten unter den Professoren steht Veränderungen im Wege. Zudem gibt es nur selten eine klare Ressourcensteuerung durch die Dekanate. Deshalb ist das Schlüsselwort für einen aktiven Präsidenten die »Strukturplanung«. Strukturplanung bedeutet, die Fakultäten und die darin enthaltenen Lehreinheiten oder Institute so zu ertüchtigen, dass sie ihren Aufgaben in Forschung und Lehre möglichst gut nachkommen können. Das klingt simpel, ist es aber nicht. Die Strukturplanung bildet auch die rationale Grundlage für besonders ehrgeizige Ziele des Präsidiums. Im Wettbewerb der Exzellenzinitiative/Exzellenzstrategie war und ist es wichtig, die eigenen Ressourcen zu kennen. Denn der Wettbewerb erfordert die strategische Umsteuerung von Teilen der eigenen Ressourcen, die tunlichst gegenüber den Fakultäten transparent gemacht werden sollte. In den letzten Jahren verloren einige Präsidenten ihr Amt, weil sie ehrgeizig ohne eine solche Grundlage in den Wettbewerb gegangen sind, die Fakultäten sich hintergangen fühlten, und obendrein dann noch der Erfolg ausblieb.

Um die Gestaltungsmöglichkeiten des Präsidenten zu verstehen, muss man einiges vom inneren Uhrwerk der Universität verstehen. Die deutsche Universität ist im alltäglichen Betrieb scheinbar ein selbstregulierendes System. In der Forschung ist jeder Professor autonom, für die Studiengänge hat die Fakultätsleitung die fachliche Kontrolle. Die zentrale Verwaltung wird als naturgegebene Servicefunktion wahrgenommen, der man nur dann Aufmerksamkeit schenkt, wenn es mal klemmt. Unangekündigte »Einmischungen« des Präsidiums stehen in den Fakultäten nicht hoch im Kurs. Bis zum Beginn des dynamischen Ausbaus der deutschen Hochschulen in den 1970er Jahren stand ein nebenberuflicher Rektor mit vorwiegend repräsentativen Aufgaben der Universität vor. Mit der Einführung von Hochschulgesetzen wurden universitäre Abläufe und Funktionen neu geordnet. Es wurde ein professionelles Management in Form eines mehrköpfigen Präsidiums eingeführt, das von einem hauptberuflichen Präsidenten geleitet wird – auch dort, wo der Präsident noch die historische Bezeichnung »Rektor« trägt. »Hauptberuflich« bedeutet, dass der Präsident vollständig seine Arbeitszeit diesem wichtigen Amt widmet. Zunehmend werden dafür Personen ausgewählt, die von einer anderen Universität kommen. Das kann Vorteile oder Nachteile mit sich bringen. Der wesentliche Vorteil besteht darin, dass der Externe nicht in das

Abhängigkeitsgeflecht der für ihn neuen Universität eingebunden ist und dadurch eine relativ unabhängige Position einnehmen kann. Der wesentliche Nachteil besteht aus der Kehrseite dieser Situation: Er kann sich – insbesondere in seiner Anfangszeit – unwissentlich in den Netzwerken verheddern, und keine parteiliche »Hausmacht« schützt ihn davor.

Die Aufgaben eines Präsidenten lassen sich nicht mit »Verwaltung« beschreiben. Für die umfangreichen Verwaltungsaufgaben der Universität braucht jeder Präsident einen ebenfalls hauptberuflichen Profi an seiner Seite, genannt Kanzler oder Vizepräsident für Verwaltung und Finanzen. Zwischen beiden muss die Chemie stimmen. Ich hatte mit dieser Paarung jedes Mal Glück. Wenn es zwischen dem Präsidenten und seinem Vize für Verwaltung knirscht, leidet die ganze Universität. Es ist klug, die weiteren, typischerweise nebenberuflichen Vizepräsidenten/Prorektoren so auszuwählen, dass sie jeweils Ressortverantwortung übernehmen können, z.B. in den Bereichen Studium, Forschung, Nachwuchs, Gleichstellung oder Internationales. Das Präsidium als Ganzes braucht stabiles Vertrauen für diese Teamarbeit. Ein Präsident, der alle Aufgaben an sich zieht, weil er seinem Präsidium nicht vertraut, kann nichts bewegen. Umgekehrt gibt es ein Problem, wenn ein Professor in der Rolle eines Vizepräsidenten unabgestimmt ganz eigene Ziele verfolgt. Abgeleitet braucht der Präsident auch ein solides Vertrauensverhältnis zu den wichtigsten Mitarbeitern der Verwaltung. Sie sind in der Regel amtsloyal und kompetent und wissen manchmal sehr viel mehr über die Universität als der Präsident. Ich habe vom Rat dieser Mitarbeiter sehr profitiert. Zu diesen Mitarbeitern gehört auch eine aufgeweckte Person in der Rolle des persönlichen Referenten, die im alltäglichen Geschäft als Sparringspartner dienen kann.

Die Hochschulgesetze weisen dem Präsidium die zentrale Aufgabe bei der Budgetsteuerung und der Strukturplanung ihrer Universität zu. Der stetige Aufwuchs von Studienplätzen, die in jeder neuen Legislaturperiode geänderten Hochschulgesetze, die immer kompliziertere Finanzierung aus Landeshaushaltssmitteln sowie aus verschiedenen Sonder- und Drittmitteln erfordern ein zentrales Management durch das Präsidium. Auch bei den ambitionierten großen Vorhaben für Forschungsverbünde muss die Universitätsleitung wichtige Koordinationsaufgaben übernehmen. Für die vielfältigen Aufgaben der Universitäten bedarf es eines konsistenten Planungsmanagements. In den meisten Universitäten wird auf jeder Ebene versucht, ganz eigenständig zu planen und das Geplante auf welche Weise auch immer mit den Finanzen in Deckung zu bringen. Irgendwo fehlt immer Geld und an-

derswo werden Spartöpfe angelegt. Der Blick über den eigenen Tellerrand fällt schwer oder ist manchmal aus den falschen Gründen auch gar nicht gewollt. Dieser Mangel an Koordination ist das Ergebnis von missverständner »Selbstverwaltung« auf jeder Ebene der Universität. Der Anspruch der »akademischen Selbstverwaltung« bezieht sich eigentlich begrifflich auf die Universität als Ganzes, nicht auf jede Puppe in der Puppe.

Deshalb ist es die Königsdisziplin für ein neues Präsidium, eine umfängliche Strukturplanung in Abstimmung mit den Fakultäten zu erarbeiten oder, wenn diese schon vorhanden ist, zu aktualisieren. Für jede Fakultät und jede darin befindliche Lehreinheit gilt es, den richtigen Punkt im Dreieck von vorgegebenen Personalmitteln, Lehrdeputaten der Mitarbeiter und Anzahl der Lehrstunden des jeweiligen Studiengangs zu finden. In Bezug auf die Forschungspotentiale gilt es, die zukünftige thematische Ausrichtung und Ausstattungen derjenigen Professuren zu planen, die in den nächsten Jahren frei werden könnten, meist infolge des Eintritts in den Ruhestand des Professors. Auf der Universitätsebene kann dann auch die Zuweisung von Etatmitteln an die Fakultäten vernünftig geplant werden.

Strukturplanung ist eine besondere Kunst, weil sie niemals auf einem leeren Blatt beginnt. Die größte Hürde ist die Zeit. Das neu gewählte Präsidium muss erst einmal das »Blatt lesen«, d.h. eine Bestandsaufnahme durchführen. Erst dann können die Planungen mit den Fakultäten beginnen. Die Planungsergebnisse bedürfen der Rückkoppelung durch die Fakultätsräte und den Senat. Es ist wichtig, dass Zwischenziele erreicht werden, von denen die Fakultäten unmittelbar profitieren, denn sonst erlahmt bald der Schwung. Das Timing ist entscheidend, weil das Präsidium die eigene Amtszeit berücksichtigen muss. Der gesamte Prozess kann gut drei Jahre dauern und er muss mit seinen Ergebnissen in die Amtszeit hineinpassen. Nur etwas anzuschieben, reicht nicht. Der nächste Präsident wird einen schon fahrenden Wagen normalerweise nicht stoppen, wenn er auf dem Fahrersitz bequem Platz nehmen kann, aber man kann nicht mit seiner Bereitschaft rechnen, den Wagen des Vorgängers erst fertig zu bauen. Für einen Präsidenten in seiner ersten Amtszeit ist es nicht ausgemacht, dass er für seine Anstrengungen belohnt wird. Wenn er mit der Strukturplanung irgendwo hängen bleibt, wird er möglicherweise die Achtung der Fakultäten verlieren. Und selbst wenn er damit erfolgreich ist, ist es nicht ausgemacht, dass er die Früchte in einer weiteren Amtszeit ernten kann. Aus solchen Gründen fangen viele Präsidenten gar nicht erst an, eine konsistente Zukunftsplanung für ihre Universität auf den Weg zu bringen.

In vielen Universitäten bringt eine weit herunter delegierte Finanzverantwortung in Kombination mit mangelnder Strukturplanung echte Probleme mit sich. Ein untrügliches Anzeichen dafür sind große Rücklagen aus den Haushaltssmitteln. Ich werde das am Beispiel der Universität Oldenburg erläutern. Die Dekanate, die die ursprünglichen Adressaten der dezentralen Finanzverantwortungen waren, gaben die Verantwortung an die nachgeordneten Institute weiter, ohne diese zu kontrollieren. Hier wurde zunehmend in vielen kleinen Töpfen Geld gespart – »für schlechte Zeiten«. In der Summe häuften sich in dieser knapp finanzierten Universität Rücklagen auf, die den Personalkosten der Fakultäten für etwa ein Jahr entsprachen. Kurioserweise bestand auf der Fakultätsebene chronisch der Eindruck, dass Geld fehlte, und die »Unterfinanzierung« wurde von jeder Fakultät immer wieder bejammert. Das neue Präsidium machte sich daran, diese Situation zu verstehen. Eine mit den Fakultäten gemeinsam durchgeführte Analyse legte die Fehlsteuerungen offen. Danach wurde mit jeder Fakultät eine finanzierte Strukturplanung erarbeitet und die Dekanate wurden ertüchtigt, ihre zugewiesene Steuerungsverantwortung tatsächlich wahrzunehmen. Das war nicht einfach.

Die Universität hat Abstimmungsgremien auf jeder Ebene, um Entscheidungsprozesse möglichst konsensfähig zu gestalten. Damit muss man als Präsident umgehen können. Meine Lehrzeit waren Jahre in Gremien, im Dekanat meiner Fakultät und im Senat der Universität Gießen. Die Abstimmungskreise für den Präsidenten und sein Präsidium sind komplexer als für jede andere Position in der Universität. Es handelt sich innerhalb der akademischen Selbstverwaltung um Abstimmungen mit den Dekanen der Fakultäten und mit dem Senat. Außerhalb der Selbstverwaltung sind weitere Abstimmungen mit dem Hochschulrat, dem Wissenschaftsministerium und mit dem eigenen Personalrat erforderlich. Diese fünf Instanzen regelmäßig zu informieren und sie zum Mittun zu animieren, ist keine kleine Aufgabe. Manche Präsidenten fühlen sich dadurch so eingeschnürt wie Gulliver. Aber wenn man etwas bewirken möchte, hilft die frühe Einsicht, dass man es nicht immer allen recht machen kann.

Präsidenten sind keine Generäle, die per Kommando etwas bewirken können. Ein Freund aus der Wirtschaft, der viele Professoren kannte, sagte einmal zu mir: »Ich beneide dich nicht. Du musst ja einen Betrieb führen, in dem jeder einzelne nicht geführt werden will.« Die Art einer sanften, aber dennoch effektiven Führung lässt sich schwer beschreiben, aber sie wird bei Universitätspräsidenten erwartet. Ich musste diese Art mühsam erlernen. Man braucht ein gutes Gefühl für das Timing von Prozessen, Geduld in Gremien und ei-

ne Kombination von klarem Kurs und Kompromissbereitschaft im Detail. Es gibt aber auch Krisen in Universitäten, bei denen alle Universitätsangehörigen daraufsetzen, dass der Präsident jetzt die Entscheidung trifft. Ich habe mehrere solcher Situationen erlebt. Diejenige Situation, die heute sehr lebendig in meiner Erinnerung ist, war der Schock im März 2020, als die Corona-Pandemie Deutschland und damit auch die Universität Oldenburg in Angst und Schrecken versetzte. Da musste ich von einem auf den anderen Tag den General spielen, und es wurde mir gefolgt. Übrigens habe ich auch damals die Entscheidungen nicht völlig allein getroffen, sondern nach Beratung mit einem schnell zusammengetrommeln Krisenstab des Präsidiums.

Zwei Drittel meiner Berufszeit war ich aktiver Wissenschaftler, und diese Erfahrungen habe ich in die Leitungämter mitgenommen. Ich konnte die Sichtweise der Professoren immer verstehen. In meiner Zeit hatten auch die meisten anderen Präsidenten von Universitäten erfolgreiche Jahre in der Wissenschaft absolviert. Ähnlich wie in den USA wird die weitere Professionalisierung des Hochschulmanagements vermutlich dazu führen, dass sich die Wege von Wissenschaft und Management noch früher gabeln werden. Es wird dann schwieriger sein für die in ihrem Berufsleben so früh gewählten Präsidenten, ihren Wissenschaftlern auf Augenhöhe zu begegnen. Im Bericht »Internationale Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative – Endbericht« (2016) wird gefordert, die Universitätsleitungen mit größerer Entscheidungsmacht auszustatten, damit sie ihre Universitäten strategisch besser lenken können. Bei den Universitätspräsidenten kam diese Forderung gut an, aber die Landesgesetzgeber haben darauf kaum reagiert. In diesem Bericht wird auch beklagt, dass die Präsidenten ihre heutigen Entscheidungsräume nicht ausschöpfen. Das ist wahr. Es liegt daran, dass höchstens die erste Hälfte der Amtszeit für mutige Schritte genutzt wird, um die eigene Wiederwahl nicht zu gefährden.

In den USA haben die Universitätspräsidenten mehr Macht als in Deutschland. Das hat verschiedene Gründe. Zum einen sind die amerikanischen Universitäten auch Wirtschaftsunternehmen, die sich ihr Geld selbst verdienen müssen und dieses dann nach ihren eigenen Zielsetzungen einsetzen können. Zum anderen gibt es dort auch ein großes Karussell der Universitätsmanager, die regelmäßig die Universitäten wechseln, um von den kleinen zu den großen zu gelangen. In Deutschland versuchen einmal gewählte Präsidenten, an dieser Universität zu bleiben. Wenn sie nicht wiedergewählt werden, kehren sie normalerweise zurück in ihre vorige Professorentätigkeit. Im o.g. Bericht wird nicht ausgeführt, wie denn eine größere Gestaltungsmacht an einer deutschen

Universität tatsächlich effektiv ausgeübt werden könnte. Ein amerikanischer Universitätspräsident hat den unmittelbaren Zugriff auf die unternehmerischen Einkünfte seiner privaten oder staatlichen Universität. Ein deutscher Präsident kann mit den ganz überwiegend öffentlichen Mitteln seiner Universität nicht so verfahren. Dennoch ist er nicht strategisch gelähmt. Der oben beschriebene Strukturplanungsprozess ist mühselig, aber damit kann man auch an einer deutschen Universität strategische Veränderungen bewirken.

In diesem Kapitel habe ich nur angerissen, wie Führungsaufgaben eines Präsidenten aussehen können. Er muss eine klare Linie für seine Universität finden und diese den Mitgliedern der akademischen Gemeinschaft vermitteln. Eine Universität gleicht einem Berufsorchester, das sein Routinerepertoire auch ohne einen Dirigenten eine Weile lang ganz gut spielen kann. Aber nur mit einem guten Dirigenten können die Konzerte besondere Erlebnisse werden. Was mir als Präsident manchmal emotional gefehlt hat, war der unmittelbare Kontakt mit den Studierenden in den Lehrveranstaltungen. Das anonyme gemeinsame Mensaessen blieb nur ein schwacher Trost. Wenn ich dafür Zeit aufbringen konnte, bin ich gerne zu Examensfeiern gegangen, um in die strahlenden Gesichter der Absolventen und ihrer Angehörigen zu blicken, die sich über den erfolgreichen akademischen Abschluss freuten. Auch kontroverse Diskussionen mit Studierendenvertretern habe ich gemocht und ihr Engagement immer respektiert – auch wenn diese manchmal hitzig wurden.

## **Verschiedene Freiheiten**

Als ich mich in Göttingen im Jahr 1971 als Student einschrieb, war ich glücklich über die neu gewonnene Freiheit – frei von meinem Elternhaus und frei darin, was ich hier lernen wollte. Ich war auch glücklich, dass ich einen Studienplatz für Medizin erhalten hatte. Den freien Geist der Universität habe ich sofort gespürt und war dennoch verunsichert, denn in dieser Zeit waren alle Universitäten politisch sehr aufgeheizt. Unter dem Banner der Freiheit tobte damals an den Universitäten ein ideologischer Kampf. Als ich auf der Suche nach einem Studentenzimmer war, erhielt ich davon einen ersten Eindruck.

Die Studentenwohnungen in Göttingen waren schon damals knapp. Ich schrieb verschiedene Wohnheime an, die mir alle bis auf eines kurze Absagen erteilten. Von dem Wohnheim mit dem Namen »Burse« erhielt ich eine Einladung zu einem Vorstellungsgespräch, verbunden mit der Aufforderung, zuvor meine Motivation für das angestrebte Studium schriftlich darzulegen.

Als ich den Raum für die Vorstellung betrat, sah ich mich mit einer Tribunal-ähnlichen Szenerie konfrontiert. Hinter einem Tisch saßen drei junge Männer, von denen ich vermuten konnte, dass sie selbst Studenten seien. Ich nahm auf dem einzelnen Stuhl gegenüber Platz. Ohne besondere Einleitung befragten sie mich zu einzelnen Textpassagen aus meinem Motivationsschreiben. Besonders kritisch wurde hinterfragt, ob ich glaube, als Spross einer Medizinerfamilie einen besonderen Anspruch auf einen Studienplatz für Medizin erheben zu können. Zudem fanden sie es lächerlich, dass ich auch mein Cello mitbringen wollte. Ich hatte in meiner Bewerbung nämlich nachgefragt, ob es im Wohnheim möglicherweise einen Übungsraum gäbe. Ich war völlig überrascht von dieser Inquisition und stotterte hilflose Antworten. Am Ende wurde mir mitgeteilt, ich müsse mich von meinem bürgerlichen Ballast erst mal frei machen und hätte sowieso nicht das richtige Bewusstsein für dieses Wohnheim. Dass ich als Neuling plötzlich in einen Kulturmampf mit drei Robespierres geraten war, kam überraschend für mich.

Überall prangten in der Göttinger Universität Parolen, und beim Anstehen für die Essensausgabe in der Mensa bekam man stets ein ganzes Bündel von Flugblättern in die Hand gedrückt. Die bevorzugte Richtung der politischen Bewegungen war deutlich linker als die der SPD. Die Ziele waren weit gesteckt, von der sexuellen bis zur Weltrevolution. Insbesondere sollte die bürgerliche Gesellschaft, die uns Studierenden den Weg an die Universitäten gebahnt hatte, neuen Formen weichen. Ich habe gelegentlich bei Agitationsveranstaltungen zugehört, aber ich fühlte mich abgestoßen von den phrasenartigen Vorträgen. Wenn man einen oder zwei davon angehört hatte, hatte man schon das ganze Programm verstanden. Ich konnte nachfühlen, dass die Nachkriegsgesellschaft einer deutlichen Erneuerung bedurfte, aber ich vermisste jeden Realitätssinn in diesen politischen Veranstaltungen.

Bis in die 1970er Jahren hinein waren die Universitäten nach traditionellem eigenem Gewohnheitsrecht organisiert. Die Professoren, damals noch »Ordinarien« genannt, hatten große Macht gegenüber dem Nachwuchs und waren zum Teil sehr selbstherrlich. In den studentischen Protesten dieser Jahre wurde die »Ordinarienherrlichkeit« angeprangert und Mitbestimmung auf allen Ebenen gefordert. Die Forderung nach Demokratisierung der Universität stand allerdings in einem merkwürdigen Gegensatz zu der Verfassung vieler studentischen Aktivistengruppen, die in ihren eigenen Reihen keine Meinungsvielfalt duldeten. Die kommunistischen »K-Gruppen« waren geradezu totalitär organisiert. Das ideologische Tribunal in der »Burse« war hierfür nur ein mildes Beispiel.

Um die Universitäten zu befrieden und gleichzeitig einen bundesweiten Standard für zukünftige Hochschulgesetze zu schaffen, wurde 1976 der rechtliche Rahmen für die Universitäten erstmals gesetzlich fixiert. Das geschah in Form des Hochschulrahmengesetzes (HRG), das danach mehrere Novellierungen durchlief. Sukzessive entstanden auch in den Ländern eigene Hochschulgesetze, die den allgemeinen Rahmen unterschiedlich ausfüllten. Mehrfach wurden Regelungen in den Landesgesetzen auf ihre Konformität zu Artikel 5 Absatz 3 Satz 1 des Grundgesetzes – »Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei« – vom Bundesverfassungsgericht überprüft und mussten danach geändert werden.

Leider wird an den Hochschulgesetzen ständig herumgeschraubt, da eine Novellierung offenbar als Arbeitsnachweis für jeden neuen Minister gilt. Sie gilt ebenso als Arbeitsnachweis für die Ministerialbeamten, die die Gesetze verfassen. Als Dekan in Gießen, als Rektor in Düsseldorf und als Präsident in Oldenburg habe ich zwei Ministerinnen und drei Minister für Wissenschaft und dadurch zehn verschiedene Hochschulgesetze kennengelernt. Nur einer hatte ein professionelles Verständnis für die Wissenschaft. Das war in den Jahren 2005–2010 in Nordrhein-Westfalen der Minister Andreas Pinkwart, der zuvor Universitätsprofessor gewesen war. Ganz ähnlich wie bei den ständig wiederkehrenden Novellierungen der Schulgesetze wird die Wirksamkeit dieser Veränderungen niemals ernsthaft überprüft. Da jedes der sechzehn Bundesländer im Takt der Legislaturperioden Änderungen an ihrem jeweiligen Hochschulgesetz vornimmt, gibt es keine schlüssige Evidenz dafür, welche Detailbestimmungen für die Entwicklung der Hochschulen am förderlichsten sind. Bei Versammlungen von Hochschulpräsidenten wird gerne über vermeintliche Vor- und Nachteile von Hochschulgesetzen debattiert. Das macht Spaß, aber es bleibt mangels Evidenz spekulativ. Ich hielt es für meine Aufgabe als Präsident bzw. Rektor, im jeweils vorgegebenen gesetzlichen Rahmen die Freiräume für meine Universität möglichst auszuschöpfen.

Die Autonomie der Hochschulen ist nicht gleichbedeutend mit der Wissenschaftsfreiheit der Professoren. Die Wissenschaftsfreiheit ist nicht teilbar und jede Einschränkung verstößt gegen das Verfassungsgebot. Hochschulautonomie ist aber im Gegensatz dazu ein relativer Begriff. Wesentliche Prinzipien der akademischen Selbstverwaltung lassen sich aus der Wissenschaftsfreiheit ableiten, aber diese ließen sich auch in der Rechtsform einer nachgeordneten Behörde für Hochschulen realisieren, wie es noch bis in die 1970er Jahre üblich war. Erst durch die rechtliche Verselbstständigung der Universitäten mit der damit verbundenen Delegation von staatlichen Aufgaben kommt

die Frage ins Spiel, wie frei denn die Hochschulen sein sollen und dürfen. Der »natürliche Feind« für das Bestreben der Hochschulen nach mehr Autonomie, d.h. nach mehr eigenen Zuständigkeiten, sind die Ministerialbeamten. Das ist gut zu verstehen, denn durch die Übertragung von neuen Zuständigkeiten an die Hochschulen verlieren ihre Aufgaben an Bedeutung. Deshalb muss der Ruf nach mehr Autonomie direkt bei der politischen Ministeriumsspitze Gehör finden. Da aber der Minister nicht selbst die nächste Novellierung des Hochschulgesetzes schreibt, sondern die Ministerialbeamten, wird seine Intention am Ende häufig gar nicht umgesetzt.

Wie steht es heute mit der »Hochschulautonomie«? Um diese Frage zu beantworten, muss ich die Rechtslage erläutern: In Deutschland sind die staatlichen Hochschulen heute in der Regel rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts in der Trägerschaft des jeweiligen Bundeslandes. »Rechtsfähig« heißt zum Beispiel, dass die Hochschule selbstständig Verträge schließen und auch beklagt werden kann. Der Träger finanziert die Hochschulen aus dem Landeshaushalt und übt die Rechts- und Fachaufsicht aus – erstere grundsätzlich, letztere dort, wo die Hochschulen staatliche Aufgaben wie z.B. bei den Studiengängen für das Lehramt übernehmen. Es gilt die Haushaltsverordnung des Landes. Die Bildungsaufgaben sind staatliche Hoheitsaufgaben des Landes. Für den Studienbetrieb wird den Hochschulen die hoheitliche Aufgabe übertragen. Die Übertragung auf die Hochschule kann etwa gelten für Berufungsverfahren, Neueinrichtung oder Schließung von Studiengängen, Verwendung des zugewiesenen Budgets oder die Bauherrenverantwortung für Neu- und Umbauten.

Die Hochschulen und ihre Interessenverbände klagen regelmäßig darüber, dass sie mehr »Hochschulautonomie« haben wollen oder dass sie die Hochschulautonomie gefährdet sehen. Damit kann ganz Unterschiedliches gemeint sein. Manchmal geht es tatsächlich um eine vermeintliche Verletzung der Wissenschaftsfreiheit durch den Gesetzgeber oder Verordnungen des Wissenschaftsministeriums. Aber in der Regel geht es um die Übertragung von staatlichen Entscheidungsbefugnissen von der Regierungsebene auf die Hochschulebene. Mehr zu übertragen, bedeutet, der Universität mehr Autonomie einzuräumen.

In den verschiedenen Bundesländern gibt es unterschiedliche Abhängigkeiten der Hochschulen vom zuständigen Fachministerium. In Nordrhein-Westfalen wurden in der Amtszeit des Wissenschaftsministers Andreas Pinkwart durch das »Hochschulfreiheitsgesetz« von 2007 viele klassische Steuerungsfunktionen des Ministeriums in die Universität verlagert: Z.B. wurden

Berufungen dem Rektor, die Budgetkontrolle dem Hochschulrat übertragen. Das bedeutet: Viel Autonomie. Ganz anders erlebte ich es in Niedersachsen. Dort besteht bis heute eine kleinteilige Aufsicht durch das Ministerium, die den Hochschulen viele Genehmigungsschleifen abfordert. Hinzu kommen detaillierte Zielvereinbarungen. Dieses Pingpong produziert erheblichen bürokratischen Aufwand und bedeutet im Effekt: Wenig Autonomie. Trotz der Schattenseiten der bürokratischen Steuerung hat die Praxis in Niedersachsen einen positiven Nebeneffekt. Als Präsident lernt man durch die regelmäßigen Besprechungen im Ministerium die wichtigsten Ministerialbeamten und die Hausspitze sehr schnell persönlich kennen. In NRW beschränkten sich die persönlichen Kontakte auf Arbeitstermine zu großen Bauvorhaben sowie auf Begegnungen bei der turnusmäßigen »großen Dienstbesprechung« zwischen dem Minister und den Rektoren des Landes. Die häufigen Kontakte mit dem Ministerium in Niedersachsen habe ich schätzen gelernt, ganz besonders in Krisenzeiten, die dadurch ausgeübte »Gängelei« weniger.

In den frühen 2000er Jahren wurden in den Hochschulen »Hochschulräte« eingeführt, die überwiegend mit externen Personen besetzt werden, die aus Wirtschaft, Gesellschaft und Wissenschaft kommen. Je nach der Zusammensetzung hilft die Expertise der Hochschulratsmitglieder dem Präsidium durch ihren Blick von außen auf die Institution. Vertreter aus Wirtschaft und Gesellschaft, die aus der eigenen Region rekrutiert werden, können dazu beitragen, dass die Universität einen guten Draht zu der sie umgebenden Region und ihren Institutionen erhält. In meiner Amtszeit in Oldenburg hatte ich es mit genauso einem Hochschulrat zu tun. Ich habe ihn dafür immer sehr geschätzt.

Die Hochschulräte gehören nicht in das Schema der akademischen Selbstverwaltung, sondern sie werden vom Ministerium bestellt. In den niedersächsischen Hochschulen haben die Hochschulräte grundsätzlich eine beratende Funktion für das Präsidium. In Nordrhein-Westfalen haben sie deutlich mehr Kompetenzen. Diese wurden ihnen aus der Zuständigkeit des Ministeriums übertragen – und zwar aus der Überlegung, dass damit die Eigenständigkeit der jeweiligen Hochschule beflügelt werden könne. Grundsätzlich ist das sicher der Fall. Aber ich und andere Rektoren haben auch negative Erfahrungen mit solchen Hochschulräten gemacht. Die Zusammensetzung der Mitglieder des Hochschulrates spielt hierbei eine kritische Rolle. Mitglieder aus der eigenen Universität sind befangen, da sie in einem nachgeordneten Dienstverhältnis zum Präsidium bzw. Rektorat stehen. Die Vertreter der Wirtschaft machen nur dann einen guten Job, wenn sie den Unterschied

zwischen einer Universität und einem Unternehmen tatsächlich erkennen und verinnerlichen. Da sich diese Welten tatsächlich sehr unterscheiden, fällt es vielen schwer. In Nordrhein-Westfalen bekommt der Hochschulrat eine wichtige laufende Kontrollfunktion zugeschrieben, die im aktuellen Hochschulgesetz (§21 (1) 4) als »Aufsicht über die Wirtschaftsführung des Rektorats« formuliert ist. Da die Finanzstruktur einer Universität viel simpler ist als in einem großen Konzern, nimmt diese Kontrollfunktion des Gremiums nur vergleichsweise wenig Zeit ein. Dadurch unterbeschäftigt, wollen manche Mitglieder des Hochschulrats über ihren originären Zuständigkeitsbereich hinaus stärker gestalten, d.h. auch in das Tagesgeschäft und die strategischen Aufgaben des Rektorates eingreifen. Diese Einnischung mindert die Autonomie der Hochschule gegebenenfalls mehr als die ministerielle Aufsicht im niedersächsischen Modell.

Eine besondere Rolle spielt der Hochschulrat bei der Wahl des Universitätspräsidenten bzw. Rektors. In der Findungskommission, die eine Vorauswahl aus den Bewerbungen trifft, besetzt der Hochschulrat die Hälfte der Sitze, und er muss auch der Wahl des Senats zustimmen, bevor die gewählte Person dem Minister zur Ernennung vorgeschlagen werden kann. Dadurch wurde die Selbstbestimmung der Hochschulen deutlich beschnitten, denn früher war allein der Senat zuständig für die Wahl zum höchsten Führungsamt. Ob die Beteiligung der Hochschulräte an der Wahl zu besseren Präsidenten geführt hat, lässt sich nicht prüfen, da die hauptberuflichen Präsidenten parallel zu den Hochschulräten eingeführt wurden. Allerdings ist es mehrfach belegt, dass ein Hochschulrat, bzw. ein Stiftungsrat, mit seiner Eigenwilligkeit den Senat so brüskieren kann, dass am Ende die Präsidentenwahl scheitert. So geschah es z.B. im Jahr 2019 an der Universität Göttingen.

Auch für den neu gewählten Präsidenten entsteht durch Beteiligung des Hochschulrates bei der Wahl ein persönlicher Zielkonflikt. Gewählt wurde er, um die Universität zu ihrem Nutzen möglichst gut zu führen und weiter zu entwickeln. Die Interessen und Ideen der Mitglieder des Hochschulrates sind nicht selten andere. Jedem Präsidenten, der wiedergewählt werden möchte, wird es in der ersten Hälfte seiner Amtszeit klar, dass er nicht nur ein »Volk«, den Senat, hinter sich bringen muss, sondern zwei, Senat und Hochschulrat. Welche Schwierigkeiten das mit sich bringt, machte mir die folgende Situation bewusst: Bei einem Flug geschah es zufällig, dass ich den Platz neben einem Hochschulratsmitglied bekam und wir rasch ins Gespräch über Universitätsangelegenheiten kamen. Ich wäre ja wirklich eine

gute Führungsperson, sagte mir das Hochschulratsmitglied, aber jetzt sei es an der Zeit, die Universität umzubauen, um die unproduktiven Teile, das »Totholz«, loszuwerden. Wenn ich damit Schwierigkeiten im Senat bekäme, würde der Hochschulrat mich schon unterstützen. Als ich fragte, welches Totholz gemeint sei, nannte das Mitglied ein paar Fächer. Ich erklärte, dass ich diese Fächer in der Universität keineswegs für nutzlos hielte und dass sie fest in gut nachgefragten Studiengängen eingebunden seien. Diese Position war offensichtlich nicht im Sinne des Hochschulratsmitglieds, das nun auf mich einredete. In der Wirtschaft wisse man doch, wie man aus ertragslosen Unternehmen durch Abwerfen von Ballast Börsenstars machen könne. Ich versuchte, das Gespräch auf andere Themen zu lenken, was mir nur mit Mühe gelang. Die Situation war unangenehm, der Flug erschien mir als besonders lang. Aber mir war danach bewusst, dass das Verständnis mancher Hochschulratsmitglieder gegenüber den besonderen Belangen der Universität auch meine Amtsführung beeinträchtigen könnte.

Zu einer Gefahrenquelle können auch Nebenvereinbarungen werden, die man am Beginn seiner Tätigkeit als Präsident vertraglich vereinbart. Universitätspräsidenten und -rektoren werden normalerweise als Zeitbeamte im W-Besoldungsschema bezahlt. Das heißt, sie beziehen ihr Gehalt in Form eines Grundgehaltes mit Zulagen. Als ich von Nordrhein-Westfalen nach Niedersachsen wechselte, ergab sich ein kleiner Unterschied zu meiner vorigen Besoldung. Um diese Lücke zu schließen, wurde mir eine besondere Zulage, verbunden mit einer Zielvereinbarung, angeboten. Die Zielvereinbarung bezog sich auf meine eigenen Entwicklungspläne für die Universität, die ich bei meiner Bewerbung vorgetragen hatte. Ich unterschrieb die Zusatzvereinbarung. Um die Zulage zu verlängern, war nach zwei Jahren ein Tätigkeitsbericht abzugeben. Ich lieferte den Bericht wie vereinbart, verzichtete aber um eine Verlängerung dieser Nebenvereinbarung. Wie wohl auch anderen Präsidenten war mir inzwischen bewusst geworden, dass ich meine Verantwortung als Präsident für die Universität nicht von ein paar hundert Euro abhängig machen sollte. Der persönliche Austausch mit anderen Präsidenten bestätigte mich in der Haltung, dass die abgeschlossene programmatische Zielvereinbarung ein Fehler gewesen war. Alle meine Kollegen, die größere Zulagen an solche vertraulichen Absprachen knüpfen mussten, fühlten sich dadurch beeinflusst, insbesondere wenn diese mit einem Hochschulrat ausgehandelt werden mussten. Denn solche vertraulich gehaltenen programmatische Zielvereinbarungen hintergehen die Organe der Selbstverwaltung der Universität. Zielvereinbarungen mit Professoren in Bezug auf Leistungszulagen

haben einen ganz anderen Charakter. Sie dürfen sich nur auf inhaltsneutrale Parameter beziehen, wie etwa auf eine bestimmte Summe von einzuwerbenden Drittmitteln. Denn die Freiheit der Professoren in Bezug auf Forschung und Lehre ist nicht verhandelbar.

Ein Präsident sollte sich bewusst sein, dass es bei der Universität um zwei verschiedene Freiheiten geht, die ihm unterschiedlichen Verantwortungen zuweisen: Im inneren Verhältnis geht es um die Sicherung der wissenschaftlichen Freiheit der Professoren und die davon abgeleitete Verantwortungen der Fakultäten in Bezug auf Forschung und Lehre. Wenn die wissenschaftliche Freiheit bedroht wird, ist der Präsident bzw. das Präsidium die erste Instanz, diese Freiheit zu verteidigen. Wenn er etwa die Einmischung von außen auf eine Fakultätskommission unterbindet, die sich mit einer spektakulären wissenschaftlichen Fälschung beschäftigt, agiert er genau in diesem Sinne. Während der »Schavan-Affäre« wurde ich genau mit einem solchen Fall konfrontiert (s.u.). Im äußeren Verhältnis der Universität geht es um die relative Autonomie der Universität gegenüber der Landesregierung und – davon abgeleitet – gegenüber dem Hochschulrat. Die Autonomie der Universität bündelt sich im Wesentlichen in der eigenen Budgetverantwortung, die dem Präsidium gesetzlich übertragen ist. Wenn die Ministerialbürokratie versucht, diese im Rahmen von Zielvereinbarungen zu beschneiden, hat der Präsident die Aufgabe, die Einmischungen zu minimieren. Analog gilt das auch gegenüber den Hochschulräten.

## **Mühlen der Selbstverwaltung**

Die deutsche Universität hat eine Struktur, die für Außenstehende schwer zu verstehen ist. Die Struktur hat zwei sehr unterschiedliche Teile: Die sogenannte akademische Selbstverwaltung und die Verwaltung. Beide Teile werden auf der Ebene des Präsidiums zusammengebunden. Die Verwaltung der Universität ist aufgebaut wie eine Behörde, geleitet durch den Kanzler oder Vizepräsidenten für Verwaltung und Finanzen. Hier werden in verschiedenen Dezernaten die Finanzen, das Personal, die Studierenden und die Liegenschaften administriert, nach Vorgaben des landestypischen Verwaltungsrechts. Dass eine so große Organisation wie eine Universität für ihre Verantwortung über Hunderte Millionen Euro und ztausend Studierenden und Beschäftigten eine kompetente Verwaltung braucht, versteht sich eigentlich von selbst. Bildlich könnte man sagen, dass die Verwaltung den

»Maschinenraum« des Kreuzfahrtschiffs »Universität« darstellt. Sehr ungewöhnlich hingegen ist der zweite Teil, die akademische Selbstverwaltung. Um im maritimen Bild zu bleiben, wird dieser Teil in erster Linie durch die »akademischen Passagiere« des Schiffs bestimmt. Auf dem Schiff »Universität« sind die Passagiere nicht bloße Kunden der Reederei, sondern sie bestimmen zusammen mit dem Stammpersonal den Kurs des Schiffes. Und hier endet der Vergleich, denn in der Seefahrt gibt es solche Mitbestimmung nur bei Meuterei.

Personell besteht die »akademische Selbstverwaltung« aus ihren Mitgliedern. Diese sind ständig aufgeteilt in die vier Statusgruppen: Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter, Mitarbeiter für Technik und Verwaltung sowie Studierende. Die ersten drei Gruppen sind Beschäftigte der Universität. Die Professoren und die wissenschaftlichen Mitarbeiter sind für Forschung und Lehre tätig. Die Mitarbeiter für Verwaltung und Technik halten den administrativen und technischen Betrieb der Universität am Laufen. Die Studierenden sind nicht »Kunden« der Universität, sondern haben selbst einen Mitgliederstatus, weil sie nach traditioneller Auffassung einen konstitutiven Bestandteil der *universitas magistrorum et scolarium*, der Einheit der Lehrer und Schüler, bilden.

Organisatorisch muss man sich die akademischen Anteile der Universität wie eine dreistufige Hochzeitstorte vorstellen: Unten ist die Ebene der Institute, in der mittleren Ebene befinden sich die Fakultäten und die zugehörigen Dekanate, in der obersten Ebene der Senat und das Präsidium. Genauer gesagt heißt das: Auf der untersten Stufe stehen die »wissenschaftlichen Einrichtungen«, die unterschiedliche Bezeichnungen tragen können: Institut, Department, Abteilung, Seminar etc. Diese Einrichtungen werden normalerweise so zugeschnitten, dass sie eine Lehreinheit für mindestens einen Studiengang bilden, z.B. für Physik, Geschichte oder Betriebswissenschaft. Wie schon erläutert, werden diese Einrichtungen auf der nächsten Ebene in Fakultäten fachlich gebündelt. Fakultäten heißen manchmal auch Fachbereiche. Je de dieser Ebenen hat gewählte Mitbestimmungsgremien – Institutsräte, Fakultätsräte und den Senat der Universität. In diesen Gremien sind alle vier Statusgruppen vertreten, wobei die Gruppe der Professoren immer mehr als 50 Prozent der Sitze einnimmt. Dazu kommen noch weitere ständige Gremien für die Studiengänge. Die exekutive Verantwortung liegt bei den Fakultäten in den Händen des jeweiligen Dekanats, für die Universität insgesamt in den Händen des Präsidiums bzw. Rektorats.

Diese sehr breit ausdifferenzierte Beteiligungsstruktur ist ungefähr das Gegenteil von Lean Management in der Wirtschaft, schafft aber Freiräume der Selbstbestimmung für jede akademische Disziplin mit ihrer je eigenen Kultur und dient damit der Freiheit von Forschung und Lehre. Der Preis für diesen Aufwand liegt in der aufgewendeten Arbeitszeit der Gremienmitglieder und der Langsamkeit bei Entscheidungen. Ein promovierter Unternehmensmanager fasste mir gegenüber seine Erinnerung von seiner Promotionszeit in die Worte: »Mein Prof. hockte ständig in irgendwelchen Gremien. Das war doch eine gigantische Zeitverschwendungen. Er sei froh, dass er rechtzeitig den Absprung gefunden habe. An dem ersten Satz ist etwas dran, denn die erwartete Beteiligung eines Professors an der Selbstverwaltung ist schon recht umfangreich. Er nimmt regelmäßig die Sitzungen des Institutsrats und des Ausschusses für den Studiengang wahr, in dem er lehrt. Wenn er in den Fakultätsrat gewählt wurde, partizipiert er an dessen langen Sitzungen und wird auch an dessen Ausschüssen beteiligt. Gelegentlich wird er in eine Berufungskommission gewählt. Früher oder später wird er gebeten, sich als Prodekan oder Dekan zur Wahl zu stellen. In diesen Ämtern verdoppelt sich mindestens sein Zeitaufwand für die Selbstverwaltung. Manche nehmen noch weitere Aufgaben dieser Art wahr. Als ich in Gießen Institutsdirektor wurde und mein Institut neu gestalten musste, kam ich schnell an die Grenzen meiner Kräfte. Nach ein paar Semestern hatte ich das Zeitmanagement für die Selbstverwaltung im Griff, allerdings nicht im Rahmen der normalen Wochenarbeitszeit. Warum hatte ich mich daran gewöhnt? Ich hatte verstanden: Wenn ich im Rahmen einer so großen Institution wie der Universität meine eigene akademische Selbstbestimmung wahren wollte, musste ich ständig meine eigenen Ansprüche mit denen anderer in eine Balance bringen. Im Laufe der Zeit bin ich in diese basisdemokratische »Stammeskultur« hineingewachsen.

Die eigene Fakultät bildet für die meisten Professoren und ihre Mitarbeiter den normalen Erlebnisraum innerhalb der Universität. Da die Fakultäten jeweils eigene Kulturen haben, bleiben ihren Mitgliedern die weiteren Fakultäten weitgehend fremd. Die Fakultäten führen die Promotionen sowie ihre Studiengänge selbstständig durch, und sie bereiten die Berufungen und Habilitationen vor. In den Fakultätsratssitzungen nehmen Themen zu den Studiengängen sowie den Berufungen den größten Raum ein. Die vom Präsidium delegierte Finanzverantwortung liegt beim Dekanat, das die operativen Geschäfte der Fakultät führt. In kleinen Fakultäten ist es üblich, dass die Ämter des Dekanats – Dekan, Prodekan(e), Studiendekan – unter allen Professoren rotieren. Das Amt des Dekans wird eher als Bürde wahrgenommen, weil es Zeit

kostet und man sich in dem kollegialen Zirkel der Fakultät mit Entscheidungen unbeliebt machen kann. Die üblichen Wahlperioden von zwei bis drei Jahren sind zu kurz, um für dieses Amt eine hohe Professionalität zu entwickeln. Für sehr große Fakultäten ist das Rotationsprinzip untauglich, und sie leiden häufig besonders unter den zu kurzen Amtsperioden. Für sie ist es ein Segen, wenn sich ein gut eingearbeiteter Dekan für eine weitere Periode bereit erklärt und auch tatsächlich gewählt wird. Manche Fakultäten, insbesondere die medizinischen, suchen nach hauptberuflichen Dekanen, die meist für sechs Jahre gewählt werden.

Das wichtigste Gremium der gesamten Universität ist der Senat. In den heute geltenden Hochschulgesetzen hat er Zuständigkeiten für fakultätsübergreifende »Ordnungen«, insbesondere für die Grundordnung der Universität, die im Rahmen des Gesetzes weitere zentrale Regelungen für die Universität vornimmt. Dazu gehören Festlegungen für die Zahl und Amtsperioden der nebenberuflichen Vizepräsidenten, für Zahl und Amtsperioden der Dekanatsmitglieder und für die Größe des Senats und der Fakultätsräte. Der Senat bildet innerhalb der Universität die wichtigste Kontrollinstanz für die Vorschläge der Fakultäten bei Berufungen von Professoren. Er wählt die Mitglieder des Präsidiums und kann sie gegebenenfalls auch abwählen. Er trifft indes keine Entscheidungen über die Verteilung der Haushaltssmittel oder über die Strukturplanung – was früher anders war. Diese Aufgaben fallen dem Präsidium zu. Der Senat hat allerdings ein universelles Informationsrecht gegenüber dem Präsidium, auf dem der größte Teil seiner Tagesordnungen beruht.

Eine explizite »Kontrollfunktion« gegenüber dem Präsidium hat der Senat demnach nicht. Aber das Präsidium ist gut beraten, seine größeren Vorhaben und deren Ergebnisse dem Senat regelmäßig und unaufgefordert vorzustellen. Für das Präsidium ist der Senat auch der Seismograf für die Stimmung in den sehr unterschiedlichen Teilen und Gruppen der Universität. Wer eine Universität erfolgreich führen möchte, muss die Dynamik des Senats verstehen und stets die jeweiligen Mehrheitsmeinungen in Betracht ziehen. Mir hat es als Rektor in Düsseldorf und als Präsident in Oldenburg sehr geholfen, dass ich zuvor in Gießen jahrelang selbst Senatsmitglied gewesen war. Senatssitzungen sind immer lang, durchschnittlich vier Stunden – unabhängig von der Länge der Tagesordnung. Das liegt daran, dass dieses Gremium im Sitzungsturnus die Gemeinsamkeit sucht und sie in Debatten ausleben möchte. Wenn die Sitzungsleitung zu wenige Themen auf ihrem Zettel hat, sucht sich der Senat spontan weitere.

Im Routinebetrieb funktioniert die akademische Selbstverwaltung weitgehend geräuschlos, weil die Prozeduren gut eingeübt sind. Grundsätzliche Änderungen in der Universität, die den Gremienweg von der Fakultät, zuweilen sogar vom Institut, über den Senat ins Präsidium oder in den Hochschulrat durchlaufen müssen, nehmen für die Entscheidung und Umsetzung manchmal Jahre in Anspruch. Wenn man als Präsident etwas grundsätzlich Neues einführen möchte, braucht man einen langen Atem und meist auch die Unterstützung der Dekane. Wenn diese innerhalb der Planungszeit wechseln, müssen die Neuen auch noch überzeugt werden.

Die Mühlen der akademischen Selbstverwaltung ergeben ein besonderes akademisches Paradoxon, das schon in der Autobiografie des britischen Mathematikers und Philosophen Bertrand Russell sinngemäß so beschrieben wurde: Die Professoren sind als Wissenschaftler hochinnovativ, aber als Mitglieder der Universität strukturkonservativ. Das trifft sich mit meiner Erfahrung. Ein Beispiel dafür: Ein Professor mit exzellentem wissenschaftlichem Ruf kam zu mir ins Rektorat und erklärte mir in dringendem Ton, dass er eine schnelle Entscheidung zu dem Raum X für seine aktuelle Forschung brauche. Ich fragte ihn, ob er darüber schon mit seinem Dekan gesprochen habe, an den die Raumverteilung delegiert war. Er sagte: »Das dauert mir zu lange.« Ich kannte ihn auch aus Gremien, in denen er immer auf die Abläufe der akademischen Entscheidungswege pochte. Aber nun war er als dynamischer Wissenschaftler zu mir gekommen und nicht als Rechthaber in der Selbstverwaltung.

Das extensive Gremienwesen der Selbstverwaltung der Universität ist stets in Gefahr, als Selbstzweck ausgeübt zu werden. Es gibt Personen, die die Gremienarbeit als ihre eigentliche Bestimmung angenommen haben – losgelöst vom ursprünglichen Zweck der Selbstverwaltung zur Sicherung der Freiheit von Forschung und Lehre. Wenn es sich um Wissenschaftler handelt, vernachlässigen sie leicht ihre Aufgaben in der Forschung. Wenn es sich um Studierende handelt, fallen sie im Studium zurück. Ich habe schon während und nach meiner Studienzeit Kommilitonen beobachtet, die den Absprung von der Gremientätigkeit nur sehr spät fanden. Sie hatten Schwierigkeiten, ihr Studium zu Ende zu bringen, und durch diese Verzögerung auch Nachteile beim anschließenden Berufseinstieg.

Dauertätigkeit in Gremien fördert die Ausprägung von besonderen Persönlichkeitsmerkmalen. Solche »Gremiumsoriginale« möchte ich hier kurz beschreiben. Die Bühnen, auf denen man sie erleben kann, sind vor allem die Fakultätsräte und der Senat. Der angehende Volkstribun: Diesen Typus

findet man eigentlich nur unter den Studierenden. Er kann sehr gut und facettenreich reden und belebt damit auch ansonsten langweilige Sitzungen. Man merkt, dass er die universitären Gremien als Übungsfeld benutzt, um sich für ein späteres, in der Regel politisches Amt vorzubereiten. Viele heutige Berufspolitiker haben so begonnen. Der Ideologe: Diesen Typ gibt es in allen Statusgruppen. Er bewertet fast alle Vorgänge aus dem Blickwinkel einer fest gefügten gesellschaftspolitischen Überzeugung. Er ist in den Gremien wegen seiner Sturheit nicht besonders beliebt, aber er hat einen langen Atem und wird von einer verlässlichen Gefolgschaft immer wieder gewählt. Der Wächter der politischen Korrektheit: Diesen Typus gab es vor zwanzig Jahren noch nicht, aber heute ist er regelmäßig in den Gremien anzutreffen. Er ist hoch sensibel für vermeintliche Tatbestände von Diskriminierung, heutzutage oft sprachlicher Natur. Wenn er in den Vorlagen verdächtige Textstellen findet, moniert er diese Verfehlung wortreich. Normalerweise wird dann ohne weitere Diskussion die sprachliche Form in seinem Sinne geändert. Widerspruch erhält er nur selten. Auch er kommt in allen Statusgruppen vor. Der Immer-etwas-Finder: Dieser Typus ist ein Klassiker. Er meldet sich praktisch zu jedem Tagespunkt zu Wort. Häufig sind seine Bemerkungen nur Wiederholungen von schon Gesagtem. Im Gremium geht er vielen auf die Nerven, aber keiner kann ihn bremsen. Er ist ein altgedientes Senatsmitglied, der sehr genau weiß, wo man das Haar in jeder Suppe finden kann. Der Sandstreuer: Dieser Typus ist eine Variante des vorgenannten. Er ist grundsätzlich erst einmal zu allem extrem kritisch eingestellt und von großem Pessimismus geprägt. Das Dekanat oder das Präsidium machen aus seiner Sicht immer das Falsche oder haben sinistere Absichten. Seine Lebensaufgabe besteht darin, dass er möglichst vieles verhindert, indem er in jeden Vorgang Sand streut. Auf seine Unterstützung kann jeder zählen, der in einem speziellen Fall selbst eine Entscheidung verhindern möchte. Der Verteidiger der Demokratie: Diese Rolle ist nicht immer mit einer besonderen Person verbunden. Sie wird dann angenommen, wenn man die Legitimität von Entscheidungsbefugnissen des Dekanats oder des Präsidiums in Zweifel ziehen möchte. Die Entscheidungsbefugnisse der Leitungsfunktionen werden zwar dadurch demokratisch bestimmt, dass diese im Hochschulgesetz den Leitungen zugewiesen werden und dass dieses Gesetz von einem demokratischen Landtag beschlossen wurde. Aber in Gremien kann man immer Stimmung machen, wenn man an das gefühlte Demokratieverständnis appelliert.

## Der fünfte Kreis der Abstimmung

Das Präsidium stimmt sich in vielen Dingen nicht nur mit den Dekanen der Fakultäten, dem Senat, dem Hochschulrat und dem Ministerium ab, sondern es kommt noch ein fünfter Kreis der Abstimmung hinzu: Die Personalvertretung der eigenen Universität. Denn wie jede öffentliche Einrichtung hat die Universität mindestens einen Personalrat. Dieser hat ein eigenes Informationsbedürfnis und auch bestimmte Mitbestimmungsrechte. Da der Personalrat nicht in die Selbstverwaltung eingebunden ist, gibt es – je nach Auslegung – Überschneidungen der Zuständigkeit mit den anderen Instanzen der Abstimmung.

Der Personalrat befasst sich mit zwei Gruppen der Universität, nämlich den Mitarbeitern aus Technik und Verwaltung sowie den wissenschaftlichen Mitarbeitern, und wird auch aus diesen Gruppen gewählt. Die beamteten Professoren sowie die Studierenden sind außerhalb der Zuständigkeit des Personalrats. Die Aufgaben des Personalrats sind gesetzlich festgelegt im Personalvertretungsgesetz des jeweiligen Landes. Am wichtigsten sind die Mitbestimmungsrechte. »Mitbestimmung« heißt, dass bestimmte vorgesehene Maßnahmen der Universität nur nach der expliziten Zustimmung des Personalrats umgesetzt werden können. Schwächer und weniger klar definiert gelten auch Rechte des Personalrats in Bezug auf Information und Mitwirkung bei Planung und Umsetzung von Maßnahmen an der Universität. Weil die Auslegung dieser schwächeren Beteiligungsrechte von der Universitätsleitung gegebenenfalls anders ausgelegt werden als vom Personalrat, entstehen hieraus immer mal wieder Reibungsflächen.

Die wichtigste Aufgabe des Personalrats ist die Begleitung von Einstellungen von Angestellten in Zusammenarbeit mit dem Personaldezernat der Universität. Der Personalrat hat das Mitbestimmungsrecht bei der Arbeitsplatzbeschreibung, der tariflichen Einordnung der Stelle und bei der Auswahl von Bewerbern. In der Regel wird dieses Geschäft routiniert erledigt. Es gibt keinen Streit mit dem Arbeitgeber Universität um die Löhne, da diese im Tarifvertrag des Landes festgelegt sind. Allerdings gibt es häufig Rückfragen oder Einwände bezüglich kurzer Vertragslaufzeiten von befristeten wissenschaftlichen Mitarbeitern. Oft sind diese berechtigt. Dass es überhaupt so viele befristete Beschäftigte in dieser Personalgruppe gibt, wird in jeder Personalversammlung beklagt. Das Klagen bezieht sich nicht auf die eigene Universität, sondern auf das Wissenschaftszeitvertragsgesetz des Bundes.

Eine besondere Quelle von Reibungen entsteht aktuell durch die zunehmende Digitalisierung der Universität. Im niedersächsischen Personalvertretungsgesetz können die folgenden Passagen Anlass sein, jeden einzelnen Schritt der Digitalisierung kleinteiligen Mitbestimmungsverfahren zu unterwerfen. Der § 67 lautet: »(1) Der Personalrat bestimmt insbesondere bei folgenden Maßnahmen mit: ... 2. Einführung, wesentliche Erweiterung und Anwendung technischer Einrichtungen, die geeignet sind, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen, ... 6. Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden, ...«. Diese vagen Gesetzesformulierungen können je nach Auslegung echte Hemmschuhe für die digitale Entwicklung der Universität darstellen – und auch für ihre IT-Sicherheit. Als Beispiel für Letzteres schildere ich einen Fall aus meiner Amtszeit in Oldenburg: Es ging um eine neue Firewall für das IT-System der Universität. Deren Einrichtung war dringend erforderlich, weil die Universität zunehmend Cyber-Attacken ausgesetzt war. Anderorts waren schon ganze Universitäten elektronisch lahmgelegt worden. Die IT-Spezialisten der Universität hatten die Firewall-Software einer amerikanischen Firma ausgewählt, die im öffentlichen Sektor schon oft eingesetzt worden war. Sie war in der EU zertifiziert. Der Beauftragte der Universität für Datenschutz hatte keine Einwände. Die Einführung dieser Software war mitbestimmungspflichtig. Der Personalrat verweigerte die Zustimmung mit der Begründung, dass man bei diesem amerikanischen Produkt nicht ausschließen könne, dass amerikanische Geheimdienste darüber die Mitarbeiter der Universität ausspionieren könnten. Da tatsächlich Gefahr im Verzug war, wurde die Firewall-Software vorläufig installiert und danach der steinige Weg über den gesetzlich vorgesehenen Einigungsprozess bis hin zum Verwaltungsgericht beschritten. Als kurz darauf die Corona-Pandemie ausbrach, war die IT-Sicherheit essenziell für das Weiterarbeiten der Universität.

Im Personalrat ist die Repräsentanz der jeweiligen Gruppe bei den Mitarbeitern in Technik und Verwaltung meistens ausgewogen, bei den wissenschaftlichen Mitarbeitern ist das in der Regel nicht der Fall. Letzteres liegt daran, dass sich für den Personalrat normalerweise nur solche Personen zur Wahl stellen, die selbst auf Dauerstellen sitzen. Promovierende, die häufig eine Teilzeitstelle als wissenschaftliche Mitarbeiter für drei Jahre innehalteten, würden ihre Promotion riskieren, wenn sie Zeit für den Personalrat abzweigten. Ähnlich ergeht es den jungen Wissenschaftlern nach der Promotion, die für ihre weitere Qualifikation auch keine Zeit zu verlieren haben.

Was auch der beste Personalrat nicht lösen kann, ist der Zielkonflikt jedes jungen Wissenschaftlers: Wenn man etwas in der Forschung zu Wege bringen möchte, befindet man sich unweigerlich in einem Wettbewerb, der nicht nur national, sondern auch international ausgetragen wird. Wenn man ein spannendes Thema bearbeitet, muss man sich ranhalten, bevor ein anderer es schon erledigt hat. Deshalb arbeiten die motivierten Wissenschaftler freiwillig über die normale Arbeitszeit hinaus. Für die wissenschaftlichen Mitarbeiter gilt meist das Prinzip der »Vertrauensarbeit«, bei der die tatsächliche Anwesenheit am Arbeitsplatz nicht registriert wird. Für die Professoren gilt das Gleiche. In der frühen Karrierephase gehen manche jungen Wissenschaftler an die Grenze ihrer Kräfte. Der Personalrat mahnt diese Situation regelmäßig an, aber ist machtlos darin, den wissenschaftlichen Ehrgeiz auf die Grenzen der normalen Arbeitszeit zu begrenzen, zumal »Überlastungsanzeigen« von Wissenschaftlern an den Personalrat extrem selten sind. Immerhin hat sich die Bezahlung bei den Doktoranden im letzten Jahrzehnt gebessert. In meiner Promotionsphase bekam man entweder gar keine Anstellung oder eine als »wissenschaftliche Hilfskraft«. Heute bekommen Doktoranden meistens reguläre Verträge als wissenschaftliche Mitarbeiter mit halber bis voller Arbeitszeit.

## **Immer zu wenig Geld**

In mittelgroßen Universitäten kommen heute etwa 60 Prozent des Gesamtbudgets aus dem Landeshaushalt. Meistens wird eine pauschale Summe, »Globalhaushalt« genannt, für den Grundbedarf der Universität für Personal- und Sachausgaben in Forschung und Lehre zugewiesen. Weil aus diesem Grundbudget die Kosten für die angebotenen Studiengänge bezahlt werden, entsteht für die Universität eine rechtliche Verpflichtung zur Einrichtung bestimmter Zahlen von Studienplätzen für die verschiedenen Studiengänge. Weitere 20 Prozent des Gesamtbudgets kommen aus Sondermitteln des Landes und des Bundes, die mit konkreten Verpflichtungen verbunden sind, hauptsächlich aber für weitere Studienplätze. Die letzten 20 Prozent bestehen aus Projekt- oder Drittmitteln, die von den Wissenschaftlern für ihre jeweilige Forschung von externen Förderinstitutionen wie der DFG oder der Europäischen Union eingeworben wurden und von der Universität zweckgebunden verwaltet werden. Dazu kommen eigene Einnahmen der Universitäten in Form von Gebühren und Entgelten. Die Ausgaben einer Universität lassen

sich grob so überschlagen: Circa 70 Prozent des Gesamtbudgets sind für Personalkosten vorgesehen, 30 Prozent für laufende Sachkosten, nur ein kleiner, niemals ausreichender Teil für die Instandhaltung der Gebäude. Größere Sanierungsmaßnahmen, Umbauten und Neubauten müssen separat, also außerhalb des Gesamtbudgets, beantragt werden. Die Entscheidungswege dafür sind langwierig, die Umsetzung dauert noch länger, da fast überall das Bundesland der Bauherr ist. Neubauten dauern von der Beantragung bis zur Fertigstellung häufig ein Jahrzehnt.

Die Zuführung des Grundbudgets der Universität als pauschaler »Globalhaushalt« löste vor zwei Jahrzehnten die behördenartige »kamerale« Buchführung ab. Ziel war, den Präsidien wirtschaftliche Freiräume einzuräumen. Von den Universitäten wurde dieser Schritt als Beitrag zur Autonomie begrüßt, und er hat tatsächlich dazu beigetragen. Er wurde aber von den Landesregierungen auch dazu missbraucht, Budgetkürzungen pauschal bei den Universitäten abzuladen. Im Laufe der Jahre sank der prozentuelle Anteil des Grundbudgets am Gesamtbudget deutlich ab, die Anteile von Sonder- und Drittmitteln nahmen stattdessen zu. Diese Entwicklung schmälert die budgetierte Autonomie der Universität, da die wesentlichen strategischen Spielräume sich nur aus dem Grundbudget schöpfen lassen. Der Globalhaushalt ist in seinem Wortsinn und bezüglich seiner ursprünglichen Zweckbestimmung eine Moppelkugel geworden.

Es gibt weitere Faktoren, die das das Grundbudget belasten: In den letzten zwei Dekaden sind die Studierendenzahlen um circa 50 Prozent gestiegen, die reale Finanzierung jedes einzelnen Studienplatzes ist allerdings gesunken, weil die Grundfinanzierung der Universitäten nicht im gleichen Maße mitgewachsen ist. Die Baustuktur der Universitäten wurde ebenfalls nicht in dem Umfang angepasst. Die fehlenden Mittel für Instandhaltung und Neubauten erzeugen ein stetig anwachsendes und sehr ernstes Problem für fast alle Hochschulen Deutschlands. Nicht aufschiebbare Instandhaltungsmaßnahmen müssen aus dem Grundbudget der Universität beglichen werden, das eigentlich nur der Forschung und Lehre dienen sollte. An der Universität Oldenburg überstieg diese zusätzlich entnommene Summe dem zugewiesenen Haushaltsansatz für Instandhaltung regelmäßig um das Dreifache.

Hinzu kommt noch: Die Kosten für die Verwaltung an Universitäten sind im Zuge der immer weiter vorangetriebenen Professionalisierung und dem damit einhergehenden Aufwuchs an spezialisiertem Personal ebenfalls angewachsen. Es gibt auch neue Aufgaben durch rechtliche oder organisatorische Anforderungen, z.B. Datenschutz und IT-Sicherheit, sowie ansteigende Be-

richtspflichten gegenüber der Landesregierung, dem Landesrechnungshof und verschiedenen Drittmittelgebern. Zudem entstehen Personalkosten für den wachsenden Personalrat und für die Repräsentanz der Gleichstellung auf allen Ebenen. Da heute hohe Erwartungen an die Beratung von Studierenden gestellt werden, setzt das Dezernat für studentische Angelegenheiten für diese Aufgaben ebenfalls mehr Personal ein als früher.

## **Versteckter Preis von Wettbewerben und Spenden**

Eine weitere wichtige Ursache für die Schmälerung des Grundbudgets für Forschung und Lehre entsteht durch die Wettbewerbe. In wettbewerblichen Verfahren können die Wissenschaftler zusätzliche Gelder für ihre Forschung einwerben, sogenannte »Drittmittel«. Eine wichtige Quelle hierfür war und ist die Deutsche Forschungsgemeinschaft. Für einen positiv beschiedenen Projektantrag gewährt sie Personal- und Sachmittel im Sinne einer »Ergänzungsausstattung«. Das bedeutete, dass die Universität die Grundausstattung für das jeweilige Projekt bereitstellen muss. Da es keine simultane Erhöhung der Universitätsfinanzierung durch das Land gibt, werden dadurch immer Umschichtungen im Grundbudget der Universität erforderlich – bis diese nicht mehr abzubilden sind. Inzwischen gibt es für jedes DFG-Projekt einen Zuschlag für die Universität, einen sogenannten »Overhead« von 22 Prozent der Fördersumme, der aber bei weitem nicht kostendeckend ist. Universitäten, deren Wissenschaftler sehr erfolgreich bei Drittmittelprojekten sind, können sich auf diesem Wege »zu Tode siegen«. Als Universitätsleitung versucht man, die nicht gedeckten Kosten möglichst ohne großes Tamtam woanders einzusparen, aber es ist kein ehrliches Spiel.

Auch Großprojekte, wie z.B. die Cluster der Exzellenzstrategie, verlangen von der Universität eine nachlaufende Bestandsgarantie für die Zeit nach der Projektförderung, typischerweise durch die Einrichtung von neuen Professuren auf Lebenszeit. Wenn die Förderung in der nächsten Runde nicht fortgesetzt wird, hat die Universität auf einen Schlag ein großes Strukturproblem, das sich schon an einigen Standorten der Exzellenzstrategie gezeigt hat. Es hilft auch nur wenig, dass es für jedes Cluster eine »Universitätspauschale« bis zu 1 Mio. Euro pro Jahr zur Stärkung der Strategiefähigkeit für die Universität gibt. Ähnlich produziert der Wettbewerb des »Tenure-Track-Programms zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses« des Bundesministeriums für Bildung und Forschung erhebliche Zusatz- und

Folgekosten. Durch dieses Programm (2017–2032) werden an den deutschen Universitäten 1000 neue Professuren, ergänzt um eine kleine Ausstattung an Personal- und Sachmitteln, auf Zeit finanziert. Das Stichwort »Tenure-Track« bedeutet, dass der Inhaber der Zeitprofessur nach positiver Evaluation seiner Leistungen ohne Ausschreibung auf eine Lebensprofessur berufen werden kann. Die Länder wurden verpflichtet, die gleiche Anzahl an Professuren auf Lebenszeit zu schaffen, um dies zu ermöglichen. Ob diese mit adäquater Ausstattung an denjenigen Universitäten eingerichtet werden, die solche Tenure-Track-Stellen im Wettbewerb erfolgreich eingeworben haben, ist bis heute ungeklärt. Wo es am Ende nicht geschieht, wird es ähnliche Strukturprobleme wie bei der Exzellenzstrategie geben.

Das Schema bei diesen aufmerksamkeitsheischenden Wettbewerbsprogrammen ist immer gleich: Statt den Universitäten die bitter nötige Erhöhung der Grundbudgets für Forschung und Lehre dauerhaft zu gewähren, werden immer neue Wettbewerbe gestartet, die die Länderhaushalte und den Bundeshaushalt nur vorübergehend belasten. Bei fast keinem Wettbewerb werden die Programmkkosten mit vollgedeckten Schecks bezahlt. Der DFG-Overhead und die Universitätspauschale sind gut gemeint, bleiben aber Flickschusterei. Trotz dieser Einsicht hatte ich mich in meiner Zeit in Oldenburg dafür entschieden, über alle diese Stöckchen zu springen. Es war gegründet auf meiner Einschätzung, dass man solche Wettbewerbssiege in der Region und im Bundesland in politische Zugzwänge zu Gunsten der eigenen Universität umwandeln kann, frei nach Matthäus 25:29: »Denn wer da hat, dem wird gegeben werden«. Wir haben uns deshalb auf jeden geeigneten Wettbewerb sehr gut vorbereitet, und Oldenburgs mittelgroße Universität hat dadurch große Erfolge gefeiert. Die politische Rechnung ging bisher auf. Aber sie kann nicht immer und nicht überall aufgehen.

Spenden oder Stiftungen spielen bei den meisten deutschen Universitäten in Bezug auf das Gesamtbudget kaum eine Rolle. Allerdings kann dadurch manchmal etwas realisiert werden, was aus öffentlichen Mitteln nicht bezahlt werden darf. Als ich Rektor der Universität Düsseldorf war, bemühte ich mich sehr, die Universität in der Stadt sichtbar zu machen. Die Universität liegt auf einem abgegrenzten Campus am Rande der Stadt. Deshalb wollte ich ein »Haus der Universität« im belebten Stadtzentrum einrichten, in dem die Bürger ein- und ausgehen und wo interessante Veranstaltungen zur Wissenschaft stattfinden könnten. Ich trug diese Idee bei jeder sich bietenden Gelegenheit vor und traf im Verlaufe dieser »Werbetour« auf den großen Mäzen Udo van Meeteren, der gleich von dem Plan begeistert war. Er erwarb für die Universi-

tät ein geeignetes Haus und ließ es nach unseren Plänen umbauen. Das »Haus der Universität« wurde dann eine anhaltende Erfolgsgeschichte.

Gemischte Erfahrungen habe ich mit »Stiftungsprofessuren« gemacht. Wenn die Idee dazu von einem Unternehmen oder einer Privatperson kommt, handelt sich immer um ein Fachgebiet, das aus den Augen des Spenders, aber nicht unbedingt aus den Augen der Universität, im Angebot der Universität fehlt. Unternehmen versprechen sich zudem eine zukünftige Zusammenarbeit mit der neu geschaffenen Professur und gegebenenfalls auch eine Deckung ihres Fachkräftebedarfs durch die von dieser Professur ausgebildeten Studierenden. Es wird erwartet, dass die Professur nach W2 oder W3 auf Lebenszeit ausgeschrieben wird, da man auf diese Weise eine exzellente Besetzung des jeweiligen Faches realisieren kann. Das Spendenangebot für solche Stiftungsprofessuren liegt allerdings typischerweise deutlich unter 1 Mio. Euro. Eine Professur auf Lebenszeit in den Geisteswissenschaften mit der üblichen Grundausstattung kostet circa 5 Mio. Euro für 20 Jahre, in den Laborwissenschaften mindestens 8 Mio. Euro, jeweils noch ohne Kosten für Räume, Einrichtungen und Geräte. Normalerweise kann man eine solche Stiftungsprofessur nur dadurch realisieren, dass man diese nach dem Verbrauch der Spende auf die Haushaltsstelle und die Ausstattung einer dann gerade freiwerdenden Professur aus dem Bestand der Universität überführt. Wenn diese freiwerdende Professur aber für ganz andere Zwecke gebraucht wird, hat die Universität sich durch das Geschenk ein weiteres Strukturproblem eingehandelt.

## **Leistungsorientierte Mittelvergabe**

Die meisten Länder finanzieren ihre Hochschulen großenteils nach historisch fortgeschriebenen Zuweisungen. Die alten Universitäten werden durchweg besser finanziert als spätere Neugründungen. Um einen gewissen Wettbewerb zwischen den Universitäten zu ermöglichen, werden Bruchteile dieser Etats leistungsbezogen umverteilt, sogenannte »leistungsorientierte Mittelvergabe« (LOM). In die LOM-Formeln gehen typischerweise folgende Indikatoren ein: Bezuglich der Forschung sind es z.B. Faktoren für Drittmittel, Großprojekte, Promotionen; bezüglich der Lehre sind es z.B. Faktoren für Auslastungen der Studiengänge, Absolventen in der Regelstudienzeit; bezüglich politischer Vorgaben sind es z.B. Faktoren für Gleichstellung. Da die Universitäten größere Schwankungen der jährlichen Zuwendungen gar

nicht administrieren können, werden typischerweise nur wenige Prozente der Etats hin und her geschoben. Die leistungsorientierte Mittelvergabe zwischen den Hochschulen hat dadurch kaum Steuerfunktion. Sie ist eigentlich nur ein Nachweis für den Haushaltgeber, das Parlament, dass die Leistungen der Universitäten regelmäßig vom Ministerium geprüft und bewertet werden. Im Übrigen ist ein so gestalteter Leistungsvergleich zwischen historisch besser und schlechter finanzierten Universitäten sowieso nicht fair.

Auch innerhalb der Universität gibt es Systeme für leistungsorientierte Mittelvergabe, eine Thematik, die vor circa zwanzig Jahren in Schwung kam. Ich war damals in Gießen Prodekan für Forschung in der Medizinischen Fakultät und erhielt den Auftrag, mit Hilfe einer Fakultätskommission ein LOM-System zu entwickeln, das sich auf die Forschungsleistungen von Arbeitsgruppen beziehen sollte. Ich erinnere mich noch sehr plastisch an die Arbeit der Kommission. Es wurden verschiedene Formeln entworfen, die den Input an Drittmitteln und Output an Publikationen einer wissenschaftlichen Einheit einbezogen. Am Ende wurde vom Fakultätsrat eine Formel beschlossen, und für ein Probejahr ein kleiner Etat für die Verteilung von Forschungsmitteln vorgesehen. Das Ranking der wissenschaftlichen Einheiten der Fakultät gemäß dieser Formel sollte erst mal vertraulich bleiben. Aber schon die erste noch unvollständige Rankingliste wurde durchgestochen. Es gab große Aufregung und sehr persönliche Emotionen. Diejenigen, die sich in der unteren Hälfte der Liste fanden, trösteten sich allerdings gegenseitig relativ schnell damit, dass diese Pläne ihre spezielle Wissenschaftsdisziplin sowieso nicht richtig abbildeten, was oft auch richtig war. Über die nächsten Jahre gab es im Ranking kaum Veränderungen, höchstens im Mittelfeld. Und diese blieben weitgehend unbemerkt. Es gibt bei den Fakultäts-LOM aber noch einen weiteren Grund, warum diese in der Regel zahnlos bleiben. Der größte Anteil des Fakultätsetats, wie auch des Globalhaushalts der Universität, ist in langfristig festgelegten Personalkosten gebunden. Daher können solche inneruniversitären LOM nur kleine Summen umverteilen – ähnlich wie bei den Landes-LOM.

Es wurde mir erst im Laufe der Zeit klar, dass und warum solche »leistungsorientierte« Mittelvergabe innerhalb der Universitäten kaum als Leistungsanreiz dienen kann. Wenn man die Kurve der Forschungsleistungen in einer Fakultät anschaut, stellt man fest, dass sie nie linear ist – unabhängig vom Kriterium. Sie ist hyperbolisch. Das heißt, dass die Leistungen in der Fakultät, gemessen in der gewählten Quantifizierung, sehr unterschiedlich erbracht werden. Wenn Mittel nach der Leistungskurve vergeben werden,

bekommen diejenigen, die auf dem steilen Ast der Kurven sitzen, erheblich mehr vom Kuchen. Für diese »Überflieger« mit den großen Drittmittelkonten bietet das zusätzliche Forschungsgeld aber keinen zusätzlichen Anreiz. Es dient nur ihrem Ego. Und bei allen anderen schürt es Neid und den Willen, diese Verteilung zu ändern. Wenn man aber die Leistungskurve für die Mittelvergabe »geradebiegt«, d.h. durch eine Gerade ersetzt, fühlen sich die Leistungsstärksten betrogen. Es ist eigentlich ernüchternd, wie wenig durch die LOM-Systeme bewegt werden kann.

Was tatsächlich ein sehr gutes Förderungsinstrument darstellt, sind Fonds innerhalb der Universität oder in den Fakultäten, die einer Forschungskommission unterstehen und für Anschubvorhaben vorgesehen sind. Das stimuliert die Initiative einzelner Forscher und insbesondere junger Wissenschaftler. Auf die Landesebene übertragen, spricht auch vieles für einen solchen »strategischen Topf«, der für sehr besondere Vorhaben an den Universitäten eingesetzt werden kann. In Niedersachsen wird das sogenannte »VW-Vorab«, eine Dividende des Landes aus den wirtschaftlichen Erfolgen des Volkswagen-Konzerns, so eingesetzt.

## Kein Branding

Vor fünf Jahrzehnten gab es in Deutschland keine aktiv gestaltete Profilierung der Universitäten. Die mehrere Hundert Jahre alten Universitäten in den traditionellen, hübschen Universitätsstädten hatten durch ihre Patina und ihre Universitätslegenden jeweils ein eigenes Renommee. International waren die Namen Göttingen, Heidelberg, Freiburg und Tübingen vermutlich die bekanntesten. Seitdem hat sich die Zahl der Universitäten mindestens verdreifacht und die Zahl der Studierenden mindestens verfünfacht. Damals gab es kein »Ranking«, heute gibt es viele, nationale und internationale. Da in Deutschland fast alle Universitäten staatlich sind, hängt ihre Grundfinanzierung von den Möglichkeiten und Prioritäten des jeweiligen Bundeslandes ab. Die Haushaltsansätze für die Universitäten unterscheiden sich zwischen und innerhalb der Bundesländer erheblich.

Wenn man in den USA Universitäten betritt, erkennt man unschwer, dass hier sehr viel Aufwand in das optische Branding, die Markenidentität, gesteckt wird. Man findet im Campus Book Store nicht nur Bücher, sondern große Angebote von Fanartikeln vom Hoodie bis zum Babylätzchen. Es gibt Devotionalien mit dem Uni-Logo oder den Logos der Universitätssportmannschaften.

Auf dem Campus sieht man die so bedruckte Kleidung besonders bei den jungen Studierenden, die sich ihrer Zugehörigkeit noch selbst versichern müssen. In Deutschland hat sich diese Fankultur nicht durchgesetzt. Zwar werden in unseren Universitäten ein paar mit dem Logo bedruckte Artikel angeboten, aber die Verkaufsstellen muss man suchen. In Düsseldorf und Oldenburg haben wir in jedem Jahr spezielle Umhängetaschen mit Symbolen der Universität hergestellt, um diese dann am Tag der Begrüßung den neuen Studierenden auszuhändigen. Darüber gab es immer ein großes Hallo, und, wenn die Kisten mit dem Nachschub nicht rechtzeitig bei der Ausgabe ankamen, gab es Verdruss. Circa eine Woche lang konnte man die »Erstis« als solche an den Taschen auf dem Campus erkennen, dann verschwanden die Taschen wieder von der Bildfläche. Es war cool, jetzt auf der Uni zu sein, aber als Ersti erkannt zu werden, war nicht cool. Was mit den Taschen tatsächlich geschah, habe ich nie herausbekommen. Im Universitätsmüll sind sie nicht gelandet. Ich nehme an, sie wurden als Andenken zu Hause verstaut. Die Lehre hiervon: Das optische Branding der öffentlichen Universitäten spielt in Deutschland keine besondere Rolle für deren Image.

Dennoch basteln viel Hochschulen an ihren Logos herum. Die sehr alten Universitäten, die von Landesfürsten gegründet wurden, besitzen eindrucksvolle Siegel, die heute als Logos dienen. Die Neugründungen des 20. Jahrhunderts hatten anfangs entweder mehr oder weniger sinnvolle Logos und auch eher prosaische Namen. Die im Jahre 1965 gegründete »Universität Düsseldorf« ist hierfür ein gutes Beispiel. Sie legte sich zunächst eine Eule, das Symbol der Weisheit, als Logo zu. Im Jahr 1988 entschied sie sich für den in Düsseldorf geborenen Dichter Heinrich Heine als Namenspatron und wurde zur »Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf«. Werbetechnisch war das ein Geniestreich, denn die ganze Welt kennt Heinrich Heine. Die Eule als Logo wurde abgelöst durch eine Wort-Bild-Marke, die die Unterschrift Heines als grafisches Element mit dem Wort des neuen Namens verband. Als ich zwei Jahrzehnte später Rektor wurde, war klar, dass der Name diese Universität unverwechselbar gemacht hatte, das Logo aber irgendwie angestaubt wirkte. Wir diskutierten monatelang innerhalb und außerhalb der Universität darüber, was mit dem Logo geschehen könne, und machten am Ende nur eine grafische Auffrischung des Logos mit der Hervorhebung von »Heinrich Heine«, dem Markenkern der Universität. Ein Jahrzehnt später ersetzte die Universität das Logo durch die schlichte Wortmarke »hhu.«, angelehnt an die Webadresse hhu.de. Ähnliche Versuche zur Identitätsfindung kann man auch an anderen Universitäten beobachten.

Der Werbeaufwand deutscher Universitäten ist im Vergleich zu dem in den USA geradezu kümmerlich. Für die Auswahl des Studienortes durch die Studierenden spielt diese Werbung nur eine untergeordnete Rolle. Die meisten Studierenden suchen heute in der Nähe ihres Heimatortes einen Studienplatz. Die alten Universitätsstädte haben typischerweise mehr Flair, aber ob das die Wahl von vielen Studierenden beeinflusst, ist fraglich. Diejenigen Bewerber, die schon ein relativ klares Bild von ihrem zukünftigen Studiengang haben, können sich darüber in den publizierten Rankings orientieren. Ich habe niemals eine klare Korrelation von der Bewertung eines Studiengangs in diesen Rankings mit der tatsächlichen Nachfrage nach Studienplätzen am Ort entdeckt. Die besonders teuren amerikanischen Universitäten werben damit, wie erfolgreich ihre Absolventen in Bezug auf das nach dem Studium erzielte Einkommen sind. Solche Vergleiche zwischen Universitäten verbieten sich in Deutschland schon aus Gründen des Datenschutzes. Es ist dennoch bedauerlich, dass die deutschen staatlichen Universitäten den Berufserfolg ihrer Absolventen und damit deren Leistungen für die allgemeine Gesellschaft nicht erfassen können.

Das Angebot von Studiengängen der Universitäten ist in starkem Maße historisch geprägt. Die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen wurde vor 150 Jahren von Preußen für die Ingenieurwissenschaften gegründet und hat ihren Schwerpunkt darin behalten. Die Universität Oldenburg geht auf ein vor über 200 Jahren gegründetes herzogliches Lehrerseminar zurück und bietet heute die meisten Lehrkräftebildungsstudienänge in Niedersachsen an. Die Universität Hohenheim hat ihre 200 Jahre alten Wurzeln in einer königlichen Landwirtschaftsakademie und hat ihren Schwerpunkt in Agrar- und Ernährungswissenschaften bis heute behalten. Mit dem Wachsen des Hochschulsystems in den letzten fünfzig Jahren kamen überall neue Disziplinen hinzu, die das heutige Bild der jeweiligen Universität mitprägen. An diesem Profil kann das Präsidium in einer einzigen Amtszeit nur wenig ändern, selbst wenn es überhaupt hierfür einen vernünftigen Anlass gäbe. Neueinrichtungen von Studiengängen benötigen mindestens zwei Jahre Vorbereitungszeit, die vollständige Abwicklung eines nicht erfolgreichen Studiengangs dauert oft noch länger. Wenn es originelle Ideen und Ressourcen für die Einrichtung eines neuen Studienganges gibt, kann man damit ein zusätzliches Glanzlicht setzen. Das gilt zum Beispiel in Oldenburg für den binationalen medizinischen Studiengang »European Medical School Oldenburg-Groningen« oder den auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Wirtschaftsstudiengang »Sustainability Economics and Management«.

Im Gegensatz zu den Gegebenheiten in der Lehre kann sich das Forschungsprofil einer Universität schneller wandeln. Mit jeder neuen Berufung kommt ein neuer Forscher und damit normalerweise ein neues Forschungsgebiet an die Universität. Wenn gleichzeitig mehrere Berufungsverfahren durchzuführen sind, gibt es eine Chance, einen ganz neuen thematischen Schwerpunkt zu gestalten. Dafür benötigen die Fakultäten und die Universitätsleitung gute Planungen. Man muss dann die richtigen Persönlichkeiten und ein originelles Thema finden, damit der neue Schwerpunkt auch externe Förderung einwerben kann. Ein solcher neuer Schwerpunkt entsteht nicht einfach durch eine nominelle Klammer von verwandten Forschungsinteressen, sondern muss geformt und vorangetrieben werden. Dazu braucht es mindestens einen Wissenschaftler, der bereit und kompetent ist, das Vorhaben mit großem persönlichem Einsatz voranzutreiben. Einen solchen »Leitwolf« zu finden oder zu haben, ist eine wichtige Voraussetzung. Nach meiner Erfahrung verfügt jede Universität nur über wenige Personen mit diesen Fähigkeiten.

Wissenschaftliche Großprojekte kann das Präsidium inhaltlich nicht gestalten, da ihm die Sachkompetenz hierfür fehlt. Sehr wohl kann das Präsidium aber mit aufmerksamen Augen solche Potentiale in der Universität frühzeitig entdecken und tatkräftig fördern. Im letzten Jahrzehnt hat die mittelgroße Universität Oldenburg auf diesem Wege ein herausragendes Forschungsprofil entwickelt, in der Neuroforschung, der Hörforschung, der Meeresforschung und der Informatik. Darum haben sich Forschungsgruppen und -institute der Fraunhofer-Gesellschaft, der Helmholtz-Gemeinschaft, des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR) und des Deutschen Forschungszentrums für Künstliche Intelligenz (DFKI) dort angesiedelt. Profilbildung ist die Kunst, die Potentiale der Universität realistisch zu bewerten und das Beste darunter nachhaltig zu fördern. Ab einem gewissen Punkt leben diese Forschungsschwerpunkte ganz überwiegend aus Drittmitteln. Dann ist die karge Grundausstattung der Universität kein Hemmnis mehr. Das habe ich schon in meiner Zeit als Professor in Gießen erlebt. Wenn man regelmäßig neue Forschungsprojekte einwirbt, kann man auf den Drittmitteln »schwimmen«.

Der Glanz des Forschungsprofils einer Universität kann auch schnell wieder verblasen, wenn ihre Innovationsbereitschaft und -fähigkeit erlahmt. Die meisten Glanzpunkte bestehen aus befristeten Projekten, die an besonderen Personen hängen und thematisch eine vergängliche Aktualität haben. So gilt es auch für die großen Projekte der Exzellenzstrategie, den Exzellenzclustern,

an denen die befristete Verleihung der Bezeichnung »Exzellenzuniversität« hängt. Es mussten schon sehr stolze große Universitäten nach einer Förderperiode auf diesen Glanz wieder verzichten. In mittleren und kleinen Universitäten ist es allerdings grundsätzlich schwerer, die Zahl der Glanzpunkte in der Forschung dauerhaft hochzuhalten, weil die kritische Masse für neue Forschungsschwerpunkte dort deutlich kleiner ist als an den großen Universitäten.

## **Hochschulen ungleicher Geburt**

In den letzten fünfzig Jahren wurde das Hochschulsystem systematisch erweitert, um die »Akademisierung« der Bevölkerung voranzutreiben. Das hatte verschiedene Gründe. Zum einen war es absehbar, dass der Sektor der Industriearbeit durch Mechanisierung und Automatisierung schrumpfen würde und stattdessen mehr »intelligente« Arbeitsplätze geschaffen werden könnten. Zum zweiten versprach die Akademisierung für die bisher bildungsfernen Schichten sozialen »Aufstieg durch Bildung«. Im Grundsatz wurde diese Politik ein gesellschaftlicher Erfolg. Ein bedenklicher Nebeneffekt besteht darin, dass den Handwerksberufen zu viel von ihrem Nachwuchs entzogen wurde. Für die anwachsende Zahl von Studierenden wurden zwei wichtige Weichen gestellt: Regionalisierung und Differenzierungen der Hochschulen. Die neu gebauten Hochschulen wurden möglichst weit über die Republik verteilt, auch nach der Wiedervereinigung. Dies soll den regionalen Arbeitsmärkten dienen – und tut es auch. Die neuen Universitäten waren kleiner, knapper finanziert und hatten ein begrenzteres Spektrum an Fachdisziplinen als die traditionellen Universitäten. An manchen Standorten wurde jahrzehntelang um den Status einer »Volluniversität« gerungen, die neben den Geistes- und den Naturwissenschaften auch Jura und Medizin anbietet. Das Label »Volluniversität« ist als Statusmerkmal inzwischen fast vergessen. Stattdessen liegt das Hauptau- genmerk auf der geringeren Grundfinanzierung der Neugründungen.

Neben dem Typ Universität wurde zudem ein weitgehend neuer Strang von Fachhochschulen aufgebaut, die vor allem Studiengänge mit unmittelbarem Anwendungsbezug anbieten und nicht mit Bezug auf eine Forschungsperspektive. Die Promotion blieb den Universitäten vorbehalten. Da bei den Fachhochschulen die Professoren ganz überwiegend in der Lehre tätig sind, nur wenige wissenschaftliche Mitarbeiter haben und dort auch keine teure Forschungsinfrastruktur vorgesehen ist, kommen die Studienplätze an den

Fachhochschulen deutlich günstiger für den Landeshaushalt. Die Fachhochschulen – heute meist genannt »Hochschulen für angewandte Wissenschaften«, HAW – wurden ein eigenes Erfolgsmodell, das bald auch kommerziell kopiert wurde. Privat finanzierte »Universitäten« setzten sich in Deutschland hingegen als Modell nicht durch. Die ehrgeizigen privaten Gründungen der Jacobs University in Bremen und der Universität Witten-Herdecke sind chronisch in Finanznöten, weil sie sehr kostenintensive Studiengänge anbieten – in Bremen technische und naturwissenschaftliche Studiengänge, in Witten-Herdecke Human- und Zahnmedizin. Diese Studiengänge lassen sich durch die erhobenen Studiengebühren, Spenden und Forschungsaufträge der Wirtschaft kaum finanzieren. Hingegen haben sich private Business Schools und Law Schools in Deutschland in den letzten zwanzig Jahren sehr erfolgreich etabliert, weil sie wirtschaftlich auf eigenen Beinen stehen können. Es kommt hinzu, dass sie die Nähe zur Wirtschaft bewusst eingehen und dadurch ihre Absolventen sehr schnell einen Job finden. Inzwischen hat sich die deutsche Hochschullandschaft weiter differenziert. In manchen Bundesländern haben die Fachhochschulen inzwischen auch das Promotionsrecht erhalten. Durch Zusammenlegung von Fachhochschulen mit kleineren Universitäten entstanden besondere Zwischenformen.

Mit diesen Entwicklungen entstanden viele neue Wege zu einem akademischen Studium. Zudem wurde das Angebot von verschiedenen Studiengängen im Zuge der Bolognareform vervielfacht. Jede mittelgroße Universität bietet heute hundert oder mehr verschiedene Studiengänge an. Im Ergebnis hat diese Entwicklung die gewünschte »Akademisierung« in Deutschland sehr befördert. Das deutsche Hochschulsystem ist in Bezug auf Studienangebote sehr in die Breite gewachsen.

## Traum von Elite

Die neuen Hochschultypen, die neben der klassischen Form der Universität entstanden, tragen nur wenig zur Forschung bei, weil sie nicht dafür gemacht wurden. Die Wissenschaftspolitik hat für die Stärkung und die internationale Sichtbarkeit von Forschung in Deutschland andere Wege gewählt. Zum einen wurden neben der schon sehr traditionsreichen Max-Planck-Gesellschaft weitere »außeruniversitäre Forschungseinrichtungen« auf- und ausgebaut, in denen nur geforscht, aber nicht gelehrt wird. Das sind vor allem die Forschungseinrichtungen von Bund und Ländern: Die Helmholtz-Gemeinschaft,

die Leibniz-Gemeinschaft, die Fraunhofer-Gesellschaft und das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt. Zum anderen wurden die Forschungsmittel für die Universitäten durch Wettbewerbe »dynamisiert«. Lange war dafür das wichtigste Instrument die Deutsche Forschungsgemeinschaft, die als Verein der deutschen Universitäten staatliches Forschungsgeld in wettbewerblichen Peer-Review-Verfahren an Wissenschaftler der Universitäten vergab. Jeder Universitätswissenschaftler konnte und kann davon profitieren – ganz gleich, ob er an einer großen oder kleinen Universität forscht. Dadurch entstanden an fast allen Universitäten Bereiche mit echter Spitzforschung. Seit Beginn der 2000er Jahre gibt es aber eine gegenteilige Dynamik, die auf eine Konzentration der staatlichen Forschungsmittel an wenigen Orten abzielt. Den Mechanismus dieser Entwicklung werde ich im Folgenden beschreiben.

Wenn individuelle Wissenschaftler untereinander in einen Wettbewerb um Ideen und Forschungsergebnisse treten, gibt es keine echten Verlierer, weil die Ressource »Ideen« sich nie erschöpft. Wenn Institutionen untereinander in Wettbewerb um Forschungsgelder treten, geht es – im Gegensatz zum edlen Ritterspiel unter den Wissenschaftlern – um die Verteilung eines begrenzten Kuchens. Große Player sind die Universitäten auf der einen Seite, auf der anderen Seite die großen außeruniversitären Forschungseinrichtungen, die allesamt, aber auf unterschiedliche Weise, durch öffentliche Mittel finanziert werden. Die großen Töpfe, um die in diesen Wettbewerben gekämpft wird, sind ebenfalls öffentliche Mittel. Es ist ein Nullsummenspiel mit Gewinnern und Verlierern, weil die öffentlichen Mittel insgesamt nur langsam anwachsen. Und die Wettbewerbe sind nicht immer fair.

Wenn Wettbewerbe für die Universitäten ausgeschrieben werden, gibt es verschiedene Faktoren, die den Wettbewerb verzerrn. Die wichtigsten Faktoren hierfür liegen in der unterschiedlichen Grundfinanzierung der Universitäten und in der Ansiedelung von außeruniversitären Forschungsinstituten in der Nähe von Universitäten. Beide Faktoren werden von der jeweiligen Landesregierung bestimmt. In den Wettbewerben gibt es keine »Gewichtsklassen« wie beim Boxen. Bei wissenschaftlichen Großprojekten der Deutschen Forschungsgemeinschaft galt früher große Zurückhaltung bezüglich der Beteiligung von außeruniversitären Forschungsinstituten, heute ist die Schwelle dafür stark gesunken. Durch gezielte Ansiedelungen von außeruniversitären Forschungsinstituten an einem Universitätsort profitiert die dort ansässige Universität enorm, da sie im Tandem mit den benachbarten Forschungsinstituten eine größere kritische Masse für Verbundforschung aufbringen kann als

eine »Stand-alone«-Universität. Zudem nehmen auch bei großen Wettbewerben politische Vertreter des Bundes und der Länder an den Entscheidungen teil. Bei dem großen Wettbewerb der Exzellenzstrategie wirken alle genannten Faktoren einschränkend für einen fairen Wettbewerb.

Durch solche Wettbewerbe wird die Konzentration von Forschungsinfrastruktur an besonderen Universitätsstandorten noch weiter vorangetrieben und ist auch so politisch gewollt. Die südlichen Bundesländer Bayern und Baden-Württemberg waren und sind politisch besonders geschickt darin, diesen Verstärkermechanismus zu nutzen – zum Nachteil anderer Bundesländer. Diese Entwicklung wurde nicht von der Exzellenzinitiative – dem Vorläufer der aktuellen Exzellenzstrategie – ausgelöst, aber dadurch weiter verstärkt.

Der politische Traum bei der Einrichtung der Exzellenzinitiative vor knapp zwei Jahrzehnten bestand tatsächlich darin, einige deutsche Universitäten in die internationale Topliga von Eliteuniversitäten zu hieven. Um solche politischen Träume wahr werden zu lassen, brauchte es großes Geld. Aber da das große Geld fehlte, wurde der Wettbewerb gestartet, um die schon genannten Verstärkungsmechanismen auszulösen. Der finanzielle »Hebel« des Nachfolgeprogramms ab 2019, der Exzellenzstrategie, von rund 0,5 Milliarden Euro pro Jahr ist allerdings recht kurz, obwohl es für das private Ohr nach großem Geld klingt. Die erfolgreichsten Universitäten in diesem Wettbewerb erhalten nur zusätzliche Mittel im einstelligen Prozentbereich ihres jeweiligen Jahresbudgets. Heute, Ende 2023, ist noch immer nicht klar, ob das ursprüngliche Ziel auf diesem Wege zu erreichen ist. In jeder Runde gab es unvermutet Aufsteiger und Absteiger. Vor dem Ende der dritten Förderrunde der Exzellenzinitiative wurde das Programm extern begutachtet: »Internationale Expertenkommissionen zur Exzellenzinitiative – Endbericht« (2016). Im Bericht werden die Unterschiede zwischen den internationalen »Eliteuniversitäten« und den am besten geförderten deutschen Universitäten herausgearbeitet: Die internationalen Eliteuniversitäten bilden nur wenige, gut ausgesiebte Studierende aus, haben aber viel größere Forschungsetats und sind in ihrer strategischen Führung deutlich unabhängiger als deutsche Universitäten. Im Vergleich: Die schweizerische Eliteuniversität ETH in Zürich hatte 2021 ein Jahresbudget von ca. 1,9 Milliarden Euro (inclusive Drittmittel, ohne ein Klinikum) bei ca. 24.500 Studierenden. Die deutsche »Exzellenzuniversität« Ludwig-Maximilians-Universität in München (LMU) hatte im selben Jahr ein Budget von rund 740 Millionen Euro (inclusive Drittmittel, ohne das Klinikum) bei ca. 52.000 Studierenden. Im Etat der LMU sind rund 27 Millionen Zuweisungen aus der Exzellenzstrategie enthalten, d.h. 3,6 Prozent des Etats.

Auch wenn das derzeit laufende Programm der Exzellenzstrategie vermutlich keine klareren Ergebnisse in Bezug auf die Herausbildung deutscher »Eliteuniversitäten« ergeben wird, hat das Programm, das 2005 mit der ersten Antragsphase begann, einige gute Effekte für das deutsche Wissenschaftssystem entfaltet. Die neuen Bausteine waren die Exzellenzcluster, d.h. große Forschungsverbünde mit internationalem Alleinstellungsmerkmal. Da es auch in kleineren Universitäten hochoriginelle Forschung gibt, wurde der Wettbewerb nicht nur zwischen den reichen großen Universitäten ausgetragen, sondern breit in der ganzen Universitätslandschaft. Dadurch konnten auch Universitäten wie Oldenburg, Düsseldorf, Lübeck oder Gießen in Zusammenarbeit mit anderen Universitäten ihre Profile in der Spitzenforschung noch einmal schärfen und auf der Landkarte der Spitzenforschung in Deutschland sichtbar werden.

## Rare Alumni

Kurz nach meinem Amtsantritt als Rektor in Düsseldorf erhielt ich einen schön gestalteten Brief von der Universität Göttingen, an der ich drei Jahrzehnte zuvor meinen Studienabschluss gemacht hatte. Der Brief begann mit der freundlichen Nachricht, dass ich einer von den hundert erfolgreichsten Absolventen der Universität sei. Der Brief enthielt noch weitere Freundlichkeiten und endete mit der Bitte um eine Spende. Als meine glückliche Erregung etwas abgeklungen war, begann ich zu rechnen: Allein in den letzten dreißig Jahren dürften in Göttingen rund eine Dreiviertelmillion Studierende ihre Abschlüsse gemacht haben. Wie hat es meine Universität bei dieser Masse geschafft, darunter die hundert Erfolgreichsten zu identifizieren?

Aber ich fragte mich nun, ob ich Dankbarkeit gegenüber meiner ehemaligen Universität empfände. Meine Studienzeit war wie wohl für die meisten eine prägende Zeit in meinem Leben. Ich hatte an der Universität Göttingen Medizin, Philosophie und Physik studiert und auch meine zukünftige Ehefrau kennengelernt. Ich erinnere mich an beeindruckende Dozenten und Professoren, von denen ich jeweils etwas Besonderes gelernt habe. Dazu zählen die beiden Medizinprofessoren Werner und Otto Creutzfeldt, die Philosophieprofessoren Günther Patzig und Erhard Scheibe sowie die Physikprofessoren Hans-Ulrich Harten und Manfred R. Schroeder. Sie haben meinen Lebensweg beeinflusst. Dafür empfinde ich große Dankbarkeit. Die Universität selbst war aber in den 1970er Jahren ein chaotischer Ort. Es war die Zeit der Studentenprotes-

te und der Hilflosigkeit der Professorenschaft. Es gab keine Willkommensfeier für die Studienanfänger und keine Abschlussfeiern für die Absolventen. Meine Abschlusszeugnisse wurden mir mit der Post zugestellt. Der Campus war mit Parolen beschmiert. Er war kein Ort, an dem man sich wohl fühlte. Ähnlich sah es damals an fast allen Universitäten aus. Ich war außer Stande, unter diesen Verhältnissen eine emotionale Bindung an »meine Alma Mater« zu entwickeln.

Heute bemühen sich die Universitäten unvergleichlich intensiver darum, dass sich die Studierenden auf dem Campus wohl fühlen. Es gibt tolle Begrüßungsveranstaltungen zu Beginn des Studiums durch die Fachschaften der Studierenden und das Präsidium, und es gibt würdige Abschlussfeiern durch die Fakultäten. Während des Studiums wird ein großes Paket von Betreuungen angeboten. Es gibt auch nicht mehr diese Distanz zwischen Professoren und Studierenden wie zu meiner Studienzeit. Empfinden die heutigen Absolventen mehr Dankbarkeit gegenüber ihrer Universität als ich gegenüber meiner? Wir wissen es nicht. Denn die Universitäten können die Lebenswege ihrer Absolventen nicht systematisch verfolgen. Deshalb wünschte sich manche Universität eine Vereinigung ihrer Absolventen, sogenannter »Alumni«, die diese Aufgabe übernimmt und bei den Absolventen Spenden für die Universität einwirbt, sogenannte »Alumnivereine«.

Aber es ist nur selten gelungen, an deutschen Universitäten große Alumnivereinigungen zu etablieren. Warum ist das so? Es gibt dafür verschiedene Gründe: Erstens, die staatlichen Universitäten werden ganz überwiegend aus öffentlichen Mitteln finanziert. Weil die Steuerzahler dieses Geld aufbringen, muss sich kein Bürger für das Bildungsangebot bedanken. Es steht ihm zu. Zweitens, das Werbeaufkommen der Universitäten bleibt klein, weil die öffentlichen Mittel nicht über Gebühr für Werbung eingesetzt werden dürfen. Es unterbleibt daher die aufwändige ständige Pflege der Universitätsmarke. Drittens, Daten von Absolventen dürfen wegen des Datenschutzes nicht ohne deren explizite Zustimmung gespeichert werden. Daher verliert die Universität meist den direkten Kontakt zu ihren ehemaligen Studierenden. Viertens, unmittelbar nach dem Studium gibt es unter den Absolventen keine Sehnsucht nach Erinnerung, sondern ihr Blick richtet sich nach vorn. In den meisten Studiengängen gibt es auch keine Vorteile dadurch, dass man hinterher ein Netzwerk unterhält. Fünftens, Alumnibetreuung muss fachspezifisch gestaltet werden. Das erfordert Geld, das die Universität nicht aufbringen kann. Beiträge von frischen Absolventen dafür einzuziehen, ist schwierig. Und sechstens, wer glaubt, dass aufwändige Alumni-Betreuung sprudelnde Spendenquellen öffnet, braucht einen langen Atem. Denn die Absolventen

sind erst 20 oder 30 Jahre nach dem Studium in Spenderlaune, wenn sie ein eigenes Vermögen angehäuft haben.

Lebendige Alumnivereinigungen entstehen ohne Zutun der Universität bei einzelnen Studiengängen, bei denen sich das Berufsleben der Absolventen erfolgreicher angehen lässt, wenn sie sich gegenseitig helfen können. Dazu gehören z.B. Alumnivereinigungen von Wirtschaftswissenschaftlern, Juristen und Ingenieuren oder von kleinen Disziplinen, die schon innerhalb ihrer Universität eine verschworene Gemeinschaft bilden. Diese haben ein Eigenleben außerhalb der Universität und finanzieren sich oft aus eigenen Mitgliedsbeiträgen. Die kleinen privaten Business Schools und Law Schools haben alle sehr aktive Alumnivereine, die den Absolventen als berufliche Netzwerke dienen.

Im Gegensatz zu den Alumnivereinigungen hat fast jede Universität einen Freundesverein, der typischerweise aus der regionalen Bürgerschaft und der Wirtschaft gebildet wird. Solche Freundeskreise sind gute Kommunikatoren in der Region. Manchmal können sie auch Spenden sammeln. In Düsseldorf ist es dem Freundesverein gelungen, zweistellige Millionenbeträge an Stiftungsvermögen zu Gunsten der Universität unter seinem Dach zu sammeln. Der Freundesverein in Oldenburg bildet ein großes Netzwerk von rund tausend Mitgliedern im Nordwesten Niedersachsens, das der Universität im Radius von rund 75 km Unterstützung bietet. Der Verein ist ein wichtiger Kommunikator über und für die Universität in der ganzen Region. Zudem fördert er Projekte und ist Partner bei den großen Festveranstaltungen der Universität. An Technischen Universitäten dienen Freundesvereine gelegentlich gleichzeitig als Alumniorganisationen. Solche Freundesvereine können sehr großen Einfluss in und um die Universität herum gewinnen. Das kann auch bedenklich werden, ähnlich wie bei den impliziten Verpflichtungen bei der Annahme großer Spenden. Es gilt auch hier: »Es gibt nichts umsonst.«

## Schwache Interessenvertretung

Als große staatliche Einrichtungen müssen die Universitäten gegenüber der Politik ständig sprechfähig sein. Da Wissenschaftspolitik gemäß Grundgesetz eine Länderangelegenheit darstellt, ist die Kommunikation mit der Landesregierung und den Abgeordneten des Landtages wichtig und notwendig. Die Landtagsabgeordneten der eigenen Region sind interessierte Gesprächspartner, weil in ihren Wahlkreisen regelmäßig Universitätsthemen in den lokalen Medien vorkommen. Solche Informationsgespräche haben mir immer Spaß

gemacht haben, weil man den Abgeordneten die »geheimnisvolle Welt« der Universität näherbringen konnte. Eine Landtagsabgeordnete sagte einmal zu mir: »Vor zwanzig Jahren war ich im AStA meiner Universität, daher dachte ich: Ich weiß, wie es da zugeht. Wieviel sich seitdem geändert hat, wusste ich nicht.« Sie bedankte sich bei mir, und ich freute mich darüber, dass ich ihr Interesse geweckt hatte. Wenn man später ein echtes Anliegen an die Politik herantragen muss, sind solche zuvor geführten, informellen Gespräche gute Türöffner.

Ich habe schon früh erfahren, warum sich Politiker vor den schlauen Professoren nicht fürchten müssen und es deshalb auch nicht tun. In meiner Zeit in Gießen hat mir der Politiker Volker Bouffier, Landtagsabgeordneter und späterer hessischer Ministerpräsident, das so erklärt: »Als junger Abgeordneter war ich im Wissenschaftsausschuss und hatte Manschetten vor den Professoren, die da aufraten. Da hat mir ein älterer Kollege gesagt: ›Du brauchst keine Angst vor den Professoren zu haben. Denn zwei Professoren sind niemals einer Meinung.‹« Da ist etwas dran. Auch bei den Treffen der Hochschulrektoren bzw. -präsidenten gibt es bei kritischen Themen nur selten eine geschlossene Front. Die Hochschulen eines jeden Bundeslandes sind in einem Interessenverband zusammengeschlossen, der für übergeordnete Themen mit der politischen Führung spricht – genannt Landeshochschulkonferenz (LHK) oder Landesrektorenkonferenz (LRK). Die LHK/LRK haben aber keine große politische Durchschlagkraft, weil die Hochschulen für ihre eigenen Probleme den direkten Kontakt mit dem Ministerium suchen und finden, um einen individuellen Deal zu machen.

Auf der nationalen Ebene ist die Interessenvertretung der Hochschulen jeder Couleur die Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Leider hat aber auch die HRK keine mächtige Stimme. Dafür gibt es verschiedene Gründe: Für die Angelegenheiten der Hochschulen sind grundsätzlich die Bundesländer zuständig. Daher bleiben für die HRK nur Themen von übergeordneter Bedeutung übrig. Es kommt hinzu, dass die Interessen der Hochschulen je nach Art und Größe sehr unterschiedlich sind. Sowohl die Universitäten als auch die Fachhochschulen haben unter dem Dach der HRK eigene Interessenvertretungen gebildet. Die HRK spricht mit dem kleinsten gemeinsamen Nenner. Zudem betreiben noch mehrere Gruppen von Universitäten parallele Lobbyorganisationen wie zum Beispiel die TU9, ein Interessenverbund von neun Technischen Universitäten. Für die Universitätsmedizin gibt es die Vertretung durch den Medizinischen Fakultätentag sowie den Verband der deutschen Universitätskliniken. Als Stimme der Wissenschaft ist die HRK zu breit ausgebaut. Die Stimme

der Wissenschaft übernimmt zunehmend die Nationale Akademie »Leopoldina«, die personell ganz überwiegend von Universitätsprofessoren bestückt ist.

Es ist mehr als beklagenswert, dass die Universitäten Deutschlands keine gemeinsame Stimme haben. Als Folge finden sie nur selten öffentliches Gehör. Der Einfluss der HRK auf die Bundespolitik ist mager, auf die Politik der Länder nicht existent. Das größte strukturelle Problem, das fast alle Hochschultypen in allen Bundesländern betrifft, wird von der HRK nicht angemessen zum Thema gemacht: Es ist der chronisch unterfinanzierte Hochschulbau, für den in den nächsten zehn Jahren Milliardenbeträge allein für den Bau-erhalt investiert werden müsste. Der Wissenschaftsrat nennt 2022 einen Bedarf von 26 Milliarden bis 2025, von denen aber nur 6 Milliarden von den Ländern geplant sind, wie aus dem Positionspapier »Probleme und Perspektiven des Hochschulbaus 2030« hervorgeht. Hinzu kommen notwendige Neubauten, ebenfalls in zweistelliger Milliardenhöhe. Es fehlen demnach mindestens fünfzig Milliarden in diesem Jahrzehnt für den Hochschulbau – ein gravierendes Defizit, von dem man öffentlich nichts erfährt.



## Teil 4: Gefahren und Chancen

---

### Akademische Redlichkeit

Akademische Redlichkeit, auch genannt »gute wissenschaftliche Praxis«, unterscheidet sich nicht grundsätzlich von den normalen gesellschaftlichen Normen. »Du sollst nicht stehlen« bedeutet in der Wissenschaft, dass man Leistungen oder Ideen anderer nicht als die eigenen ausgibt. »Du sollst die Wahrheit sagen« heißt, dass die Ergebnisse der eigenen Forschung unverfälscht dargestellt und Daten nicht erfunden werden. »Du sollst fair gegenüber anderen sein« heißt, dass man die Leistung und Ideen anderer Wissenschaftler anerkennt, z.B. bei Begutachtungen. Da Wissenschaftler aber nicht grundsätzlich moralischere Menschen sind als andere, gibt es Probleme mit der Redlichkeit in der Wissenschaft. Die Aufdeckung von spektakulären Wissenschaftsbetrugsfällen bringt die ganze Wissenschaft in Misskredit. Der bekannteste Fall in den letzten Jahrzehnten war im Jahr 1997 die Aufdeckung von jahrelangen Fälschungen durch das deutsche Krebsforscherduo Friedhelm Herrmann und Marion Brach. Sie fälschten nicht nur Daten, sondern stahlen auch Ideen in höchst unfairer Weise aus vertraulichen Unterlagen bei Begutachtungen. Wenn in großen Forschungsinstitutionen solche Betrugsfälle stattfinden, entstehen nicht nur Ansehensverlust, sondern auch großer materieller Schaden durch das Verbrennen von Forschungsgeldern und, im Falle der medizinischen Forschung, Gefahren für Patienten. Die DFG hat im Jahre 1998 mit ihrer Denkschrift »Empfehlungen zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis« einen wichtigen Impuls dafür gesetzt, dass Universitäten und Forschungsinstitute sich Regeln geben, wie sie mit wissenschaftlichem Fehlverhalten umgehen. In den letzten zwei Dekaden wurden diese Regelwerke ergänzt und konkretisiert, aber es ist nicht ausgeblieben, dass weitere Wissenschaftler sich zu Fälschungen verleiten ließen.

Schon kleine Betrügereien können der Forschung direkten Schaden zufügen, insbesondere wenn sie nicht aufgedeckt werden. In den 1980er Jahren wollte ich eine Methode zur chemischen Extraktion eines Stoffes anwenden, die von einem prominenten Institut in der Schweiz publiziert worden war. Es klappte nicht. Ich bat den Institutschef in der Schweiz, diese Methode von seinen Mitarbeitern praktisch lernen zu dürfen. Er sagte sofort zu, und ich reiste dorthin. Vor Ort wurde ich an den Laborleiter verwiesen, der aber offensichtlich nicht wusste, warum ich gekommen war. Als ich ihm mein Anliegen vortrug, wurde er verlegen. Diese Methode sei von einem Gastwissenschaftler entwickelt worden, der sie dann mit Adresse des Institutes und mit dem Namen des Chefs als Co-Autor veröffentlicht habe. Er selbst habe mehrfach versucht, die Ergebnisse zu reproduzieren, aber ohne Erfolg. Er persönlich glaubte, dass die Studie des ehemaligen Gastes eine Fälschung sei. Ich fragte, warum sein Institut diese Studie nicht widerrufen habe. Seine Antwort war, er könne doch seinen Chef als Co-Autor nicht wegen so einer Lappalie blamieren. Ich war sprachlos. Hätte ich nicht die Reise in die Schweiz unternommen, hätte ich mich möglicherweise über Monate gequält, die verborgenen Tricks der Methode aufzuspüren.

Dieser Fall zeigt verschiedene Arten der Unredlichkeiten: Erstens die Fälschung des Hauptautors, zweitens die ungeprüfte »Ehrenautorschaft« des Chefs, drittens die unterlassene Korrektur durch den Laborchef. Über das Motiv des Betrügers habe ich nur Mutmaßungen: Entweder überzogener Ehrgeiz oder Angst, nach einem Aufenthalt in dem berühmten Labor mit leeren Händen nach Hause zu kommen. Im beschriebenen Falle bedarf es schon größerer Anstrengungen, den Betrug herauszufinden. In anderen Fällen ist es gar nicht schwer, wenn erst einmal der Verdacht aufkommt. Das gilt z.B. für manche Plagiate in Textwissenschaften, wenn die kopierten Originaltexte vorliegen. Man braucht nur den Wortlaut beider Texte zu vergleichen. Häufig steckt aber erhebliche Mühe darin, die Originaltexte überhaupt zu finden und Verschleierungsmethoden des Plagiators zu identifizieren. Heute kommen bei digitalisierten Texten Plagiatsprüfungsprogramme und die Recherche durch Suchmaschinen zum Einsatz, die erste Hinweise geben. Eine lückenlose Überprüfung eines Buches von dreihundert Seiten bedeutet wochenlange akribische Arbeit für ein ganzes Team. Für eine universitäre Prüfungskommission bindet ein Plagiatsfall daher sehr viel Arbeitszeit. Bei den unabhängigen Plagiatsplattformen arbeiten Wissenschaftler in einer Art von Schwarmintelligenz zusammen, um in der wissenschaftlichen Literatur Fälschungen zu identifizieren. Leider werden diese detektivischen

Bemühungen manchmal als »Hexenjagd« verunglimpft. Aber sie dienen der Selbstreinigung der Wissenschaft.

Die Digitalisierung von wissenschaftlicher Literatur in den letzten zwei Jahrzehnten hat es einerseits den Fälschern leichter gemacht, aus verschiedenen Textquellen einen scheinbaren neuen Text zu kompilieren – sogenanntes »copy and paste«. In Zukunft kommen noch KI-getriebene Ghostwriter-Programme hinzu. Andererseits helfen digitale Hilfsmittel heute auch den Prüfern, Plagiate nachzuweisen. Das betrifft z.B. Seminar- und Abschlussarbeiten im Studium, Doktorarbeiten und wissenschaftliche Artikel, die heute in der Regel in digitaler Form vorgelegt werden müssen. Bei seriösen wissenschaftlichen Journals und Plattformen werden alle eingereichten Artikel mit Plagiatssoftware gescannt. Dass sich mit einer solchen Methodik auch bei älteren Arbeiten Betrug aufdecken lässt, blieb nicht aus. U.a. wurde bei einigen prominenten Politikern offenbar, dass sie die Karrierehilfe eines Doktorgrades unredlich erworben hatten. Dazu gehörten auch die ehemaligen Bundesminister zu Guttenberg, Schavan und Giffey, die jeweils knapp vor oder nach dem Entzug des Doktorgrades von ihrem Amt zurücktraten. In anderen Fällen wurden auch Täuschungsbefunde benannt, ohne dass die zuständigen Universitäten sich dazu durchringen konnten, diese zu überprüfen und gegebenenfalls zu ahnden.

In der Öffentlichkeit entsteht bei solch prominenten Fällen leicht der Generalverdacht, dass die Betrügerei in der Wissenschaft weit verbreitet sei und Institutionen der Wissenschaft zu wenig Kontrolle ausübten. Bei seriösen Wissenschaftsjournals wird jeder eingereichte Artikel von mehreren anonymen Experten sehr gründlich geprüft. In meinen zehn Jahren als Chief Editor des anerkannten Fachjournals »Cardiovascular Research« wurden rund zwanzigtausend Manuskripte eingereicht und evaluiert. Bei knapp 5 Prozent der Einreichungen stellte sich während der Prüfung des Manuskriptes heraus, dass es verdächtige oder offensichtlich betrügerische Anteile enthielt. Das erscheint relativ wenig, aber jeder Einzelfall beschädigt die Wissenschaft, wenn er veröffentlicht wird. Im Gegensatz zu den rigorosen Kontrollmechanismen solcher Fachjournale ist die Kontrolle von Doktorarbeiten innerhalb der Universitäten häufig weniger stringent.

Jeder Wissenschaftler weiß, dass seine Forschungsergebnisse nur etwas taugen, wenn sie echt und nicht erschwindelt sind. Die Selbstkontrolle der Wissenschaft muss gegen solchen Schwindel konsequent vorgehen. Dass die Kontrolle manchmal ohne böse Absicht unterbleibt, stellt dennoch ein Organisationsversagen dar. Die Aufklärung von Fälschungen dient zum einen

der Integrität der Forschungsinstitution, in der sie entstanden sind. Zum anderen dient sie der Wissenschaft dadurch, dass die Fälschungen in den realen Bibliotheken und digitalen Plattformen als solche gekennzeichnet werden können. Internationale wissenschaftliche Journale löschen häufig die digitale Version von gefälschten Artikeln mit dem verbleibenden Hinweis, dieser sei zurückgenommen worden – »withdrawn«. Die Autoren von wissenschaftlichen Fälschungen oder Plagiaten zu sanktionieren, ist hingegen gar nicht so leicht. Im Falle einer Doktorarbeit wird dem Autor der Doktorgrad aberkannt. Die DFG versagt demjenigen Wissenschaftler weitere Fördermittel, der gegen ihre Regeln der guten Wissenschaft verstoßen hat. So gut – so einfach. Personalrechtlich und beamtenrechtlich ist es aber oft schwer, die wissenschaftlichen Verfehlungen zu ahnden. Es geht fast immer vor Gericht. Die wichtigste »Sanktion« besteht für den unredlichen Wissenschaftler in der Blamage innerhalb seiner eigenen Scientific Community, in der sich sehr schnell die Täuschung herumspricht. Bei jungen Wissenschaftlern bedeutet ein solcher Rufverlust häufig das Ende ihrer Karriere.

## Korruptionsversuche

In unserer demokratischen Gesellschaft gibt es subtile und zuweilen auch nicht subtile Formen von Korruption. Die gibt es auch innerhalb der akademischen Sphäre. In meiner Studienzeit wurde relativ abstrakt über die Korruption innerhalb der »verrotteten bürgerlichen Gesellschaft« der Bundesrepublik geredet, aber es ging dabei um große Waffengeschäfte oder politische Skandale, von denen in den Medien berichtet wurde. Als Student war es mir nicht vorstellbar, dass ich im Universitätsleben jemals mit korrumierenden Einflüssen konfrontiert werden könnte. Zu meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter habe ich niemals erlebt, dass jemand von mir eine Gunst erkaufen wollte.

Als meine Arbeit als junger Wissenschaftler eine gewisse Aufmerksamkeit in der Fachwelt erzeugt hatte, wurde ich zu hochrangigen wissenschaftlichen Symposien eingeladen. Meistens fanden diese Treffen in einem relativ schlichten Ambiente statt. Ich stellte aber fest, dass diejenigen Symposien, die unter Beteiligung von klinischen Kollegen stattfanden, fast immer in schönen Hotels abgehalten und von der Pharmaindustrie mitfinanziert wurden. Im öffentlichen Dienst gab es damals auch schon klare Regeln, wie man damit umgehen müsse: Man lässt sich durch Angabe der eigenen Leistungen und der Offenle-

gung der Finanzierung die Teilnahme dienstlich genehmigen. Als Rektor der Universität Düsseldorf hatte ich später die Aufgabe, solche Anträge der Medizinprofessoren zu kontrollieren und mit meiner Unterschrift zu genehmigen. Als junger Wissenschaftler, der nur in der Grundlagenforschung arbeitete, war ich nicht von Interesse für Pharmafirmen gewesen. Bei internationalen Kongressen konnte ich als Beobachter unschwer erkennen, dass die klinischen Chefs von der Medizinindustrie besonders gehätschelt wurden. In den 1990er Jahren wurden durch Ermittlung der Wuppertaler Staatsanwaltschaft finanzielle Verstrickungen dieser Art ans Licht gebracht. Danach wurden strengere Regeln für das Sponsoring von medizinischen Veranstaltungen eingeführt und beachtet. Bei den nichtmedizinischen Kollegen an der Universität wurden diese Vorgänge mit einer gewissen Häme beobachtet. Aber es gab und gibt auch korrumpernde Einflüsse im akademischen Bereich, die sich gar nicht unmittelbar durch geldliche Vorteile auswirken. Sie fallen meist nicht unter das Strafrecht, aber beeinträchtigen dennoch den akademischen Anspruch auf Redlichkeit. Solche Einflüsse können nicht nur durch Belohnungen, sondern auch durch angedrohte Nachteile ausgeübt werden.

Ein erstes Erlebnis dieser Art hatte ich in Gießen. Ich hatte einen Ruf von der Universität Bonn erhalten und wog ab, was für mich beruflich besser sein könnte: Zu wechseln, um von der größeren Universität Bonn zu profitieren, oder mit einer verbesserten Ausstattung für mein Institut in Gießen zu bleiben. Deshalb wollte ich mit dem Dekanat in Gießen über mein Bleiben verhandeln. Das damalige Dekanat wollte zur gleichen Zeit eine vakante Professur der Biochemie umwidmen, um mit dieser Ressource ganz andere Interessen zu bedienen. Noch vor meinem Ruf hatte ich mich im Fakultätsrat vehement dagegen ausgesprochen. Mein Verhandlungspartner sagte nun bei der Bleibeverhandlung zu mir: »Herr Piper, wir schätzen Sie sehr und würden uns wünschen, dass Sie hier blieben. Wir würden gerne noch auf Ihre Forderungen etwas drauflegen. Allerdings sollten Sie bitte Ihren Widerstand in Bezug auf die Biochemie-Professur aufgeben.« Ich war so verblüfft, dass es zu einer peinlichen Gesprächspause kam. Ich habe aber den Köder nicht geschluckt und bin damals ohne Ergebnis weggegangen. Es war dann nicht zu meinem Nachteil, da ich mit etwas Geduld meine Forderungen auch ohne diesen Deal durchsetzen konnte.

Wenige Jahre später war ich selbst Dekan in Gießen und kämpfte für den Bestand der medizinischen Fakultät, der es drohte, wegen der hohen Kosten der zugehörigen Universitätsklinik von der Landesregierung abgewickelt zu werden. Anfangs wurde ich aus Regierungskreisen unter Druck gesetzt: Ich

solle Ruhe geben. Natürlich denkt man in einer solchen Drucksituation über mögliche Auswirkungen dieser Bedrohung nach. Was konnte mir passieren, wenn ich nicht nachgab? Als Dekan war ich nur im Nebenamt tätig. Im Hauptamt war ich Lebenszeitbeamter. Mir wurde klar, dass die Beamtenschaft einen wirksamen Schutz gegen solche korrumptierenden Einflüsse darstellt. So gewappnet, hielt ich stand und gab dem Druck aus Regierungskreisen nicht nach. Kurz darauf traf ich den Universitätspräsidenten, der mir erzählte, er sei ebenfalls von dem Regierungsvertreter angerufen und aufgefordert worden, mit mir zu sprechen. Dann lachte er: »Das habe ich jetzt getan. Lassen Sie sich nicht einschüchtern.«

Ein besonderes Lehrstück für Beeinflussungsversuche in der akademischen Welt habe ich im Zusammenhang mit der »Schavan-Affäre« in den Jahren 2012–2013 erlebt. Als Bundeswissenschaftsministerin war Annette Schavan damals eine anerkannte Ressortministerin. Ihr Doktorgrad war ihr von der Universität Düsseldorf verliehen worden. Nun kam durch eine veröffentlichte Analyse der Plattform schavanplag.wordpress.com der Verdacht auf, dass ihre Doktorarbeit zum Teil Plagiate enthielt. Deshalb wurde diese Arbeit von der zuständigen Philosophischen Fakultät der Universität Düsseldorf noch einmal überprüft. Das Ergebnis zeigte, dass tatsächlich wesentliche Teile Plagiate darstellten. Das vorläufige Ergebnis wurde sehr früh an die Presse durchgestochen, was unmittelbar zu politischer und akademischer Aufregung mit großem Medienecho führte. Die Ministerin bestritt jegliche Verfehlung und erklärte öffentlich: »Ich werde kämpfen. Das bin ich mir schuldig, und das bin ich der Wissenschaft schuldig.«

Meine Aufgabe als Rektor war damals sicherzustellen, dass das Überprüfungsverfahren durch die Fakultät formal korrekt verläuft. Da Frau Schavan eine Tochter der Region war, genoss sie große Sympathien in der Düsseldorfer Gesellschaft und bis in den Hochschulrat hinein. Ihre Unterstützer wollten unbedingt einen Abbruch des Prüfverfahrens erreichen. Der Druck auf die Universität wuchs. In dieser Situation rief mich der Chefredakteur einer regionalen Zeitung an und bat mich dringend, ein klärendes Interview über das Verfahren mit ihm zu führen. Ich willigte ein. Es war ein sachliches Interview in Gegenwart eines meiner Mitarbeiter. Als das Mikrofon abgeschaltet worden war, sagte der Chefredakteur plötzlich: »Wissen Sie eigentlich, dass Sie aktuell der bestdurchleuchtete Wissenschaftler Deutschlands sind? Sie haben Glück: Man hat bei Ihnen nichts gefunden.« Dass es Versuche gab, in den wissenschaftlichen Veröffentlichungen der Beteiligten an diesem Prüfverfahren nach Plagiaten oder anderen Unregelmäßigkeiten zu suchen, um diese zu desavou-

ieren, überraschte mich nicht. Aber dann fuhr der Chefredakteur fort: »Sie sollten aber doch eine Lösung finden, damit Frau Schavan nicht noch mehr Schaden nimmt. Sie selbst stehen doch auch an einer Weggabelung. Wenn Sie diese Sache so weiterlaufen lassen, nehmen Sie selber Schaden. Wenn Sie eine Lösung finden, werden Sie sicher dafür belohnt.« Als ich sarkastisch zurückfragte, ob die Belohnung in Form eines Schweizerischen Nummernkontos bestehen könne, lachte er und sagte: »Das wird doch anders gehandhabt. Sie kriegen interessante neue Jobs angeboten!« Ich brach danach das Gespräch ab. Der Chefredakteur war ja ohnehin nur der Laufbursche für die Botschaft. Die Szene hätte in Coppolas Film »Der Pate« gepasst. Als ich meinen Mitarbeitern später davon erzählte, waren alle konsterniert und bedrückt. Derlei hatten wir alle in unserem akademischen Leben noch nicht erlebt.

Der öffentliche Druck verstärkte sich. Insbesondere gerieten der Dekan, der Vorsitzende der Prüfungskommission und ich als Rektor in den Fokus der Presse. In der Frankfurter Allgemeinen Zeitung erschienen merkwürdige Kommentare zu meinen Publikationen und zu denjenigen des Dekans. Man hatte zwar nichts gefunden, womit man hätte schießen können, aber der Tenor der Berichte war unterschwellig herabsetzend. Das war nicht lustig. Als die Fakultät den Entzug des Doktorgrades beschloss, trat die Ministerin zurück. Im Nachgang wurde die Entscheidung der Fakultät durch das von Frau Schavan angerufene Verwaltungsgericht bestätigt.

Während des politisch motivierten »Entlastungsfeldzugs« für Frau Schavan wurden an mich als Rektor sehr kuriose Argumente herangetragen. Ein prominenter älterer Erziehungswissenschaftler behauptete ernsthaft, dass es in den Geisteswissenschaften, der auch Schavans Doktorarbeit zuzurechnen sei, keinen Unterschied zwischen Paraphrase und Plagiat gebe. Ich war versucht nachzufragen, ob er auch selbst Ideen anderer im nacherzählenden Stil als seine eigene ausgebe. Der Philosoph Peter Sloterdijk äußerte den originalen Gedanken im Fernsehen, dass man eine Promotion als »säkulares Analogon« der unauflösbarsten katholischen Priesterweihe ansehen solle und deshalb eine Promotion nicht zurücknehmen dürfe (Interview mit Peter Voss in 3Sat am 18.02.2013, s. Youtube). Prominente Juristen verwiesen auf die Verjährung im Strafrecht, obwohl es sich hier nicht um Strafrecht, sondern um Verwaltungsrecht handelte. Der Präsident einer anderen Universität rief mich unter einem Vorwand an und sagte: »Herr Piper, wir müssen doch die Ministerin retten. Ich habe mitbekommen, dass sie Teile ihrer Doktorarbeit einfach abgeschrieben hat. Das ist natürlich nicht in Ordnung. Aber sind nicht eigentlich die damaligen Gutachter daran schuld, weil sie diese Plagiatsanteile nicht auf-

gedeckt haben und deshalb diese Stellen nicht herausgestrichen wurden? Der nicht betroffene Rest der Arbeit könnte doch immer noch die Verleihung des Doktortitels rechtfertigen.« Ich war zunächst sprachlos, dann sagte ich: »Wie verfährt denn Ihre Universität bei Examensarbeiten von Studierenden, bei denen der Professor ein Plagiat entdeckt? Hat er dann die Pflicht, diese Arbeit zu ›putzen‹, um den Rest dann als echte Examensleistung anzuerkennen?« Seine kurze Erwiderung war: »Hier geht es aber nicht um eine kleine Studentin, sondern um unsere Wissenschaftsministerin.« Und damit legte er auf. Ähnlich äußerte sich ein Professor unserer Düsseldorfer Universität, der als Senatsmitglied immer besonders wendig war. Er sagte zu mir: »Redlichkeit ist schön, wenn Sie in den Spiegel schauen wollen. Aber Sie müssen ja dabei nicht über Leichen gehen.«

Die Zeit vom Bekanntwerden der Prüfung durch die Düsseldorfer Philosophische Fakultät bis zum Urteil des Verwaltungsgerichts betrug mehr als ein Jahr. Immer mehr Menschen mischten sich ein – so auch führende Persönlichkeiten der verschiedenen Forschungsinstitutionen des Bundes, die vom Wissenschaftsministerium finanziert wurden und auch für die eigene Zukunft Interessenerwartungen an die Ministerin hatten. Normalerweise hätten diese Personen heilige Eide geschworen, dass jede Forschungsinstitution jegliche wissenschaftliche Fälschung aufklären müsse. So verhielten sie sich auch noch 2011 im Fall der deutschen EU-Politikerin Silvana Koch-Mehrin, die man nach Aufdeckung von Plagiaten in ihrer Dissertation für unwürdig erachtet hatte, noch weiterhin in einem EU-Ausschuss zum Thema Bildung und Wissenschaft zu sitzen. Aber jetzt, nur ein Jahr später, war das Ziel die Rettung der Ministerin durch Beendigung des Prüfverfahrens. Auch der eigene Hochschulrat mischte sich ein, obwohl er keine Zuständigkeit für das akademische Verfahren hatte. Der Druck lastete besonders stark auf dem Vorsitzenden der Prüfungskommission, einem Professor der Fakultät, und dem Dekan. Nachgegeben haben Fakultät und Universität nicht. Die Arbeit der ehemaligen Studentin Annette Schavan wurde genauso behandelt, wie jede andere Dissertation eines Studierenden bei Plagiatsverdacht behandelt worden wäre. Der Dekan hat dankenswerter Weise in einem Bericht für den Senat die Eingriffe von außen in die inneren Angelegenheiten der Fakultät festgehalten – »Bericht des Dekans der Philosophischen Fakultät der HHU an den Senat« aus dem Jahre 2014.

Erst nach dem Abschluss des Verfahrens konnte ich über folgendes Nachspiel lachen: Ich wurde gebeten, eine Veranstaltungsreihe in Düsseldorf zu eröffnen. Gastredner war Daniel Cohn-Bendit. Der frühere 1968er Aktivist

war inzwischen ergraut und Europa-Parlamentarier geworden. Der Gastgeber sprach als erster, dann wurde ich vorgestellt als »Professor Dr. Dr. Piper«. Als Cohn-Bendit dran war, sagte er mit Blick auf mich: »Ich bin froh, dass ich keinen Doktor gemacht habe. Sie haben zwei. Doppeltes Risiko.« Es brauchte ein paar Sekunden, bis der Witz angekommen war. Aber dann quittierte das Publikum Cohn-Bendits Schlagfertigkeit mit befreiemendem Lachen.

Als ein Jahr später meine Wiederwahl anstand, wurde diese gezielt hintertrieben. Beglückend war in dieser Situation die Loyalität meines Präsidiums. Die letzten Monate meiner Amtszeit haben das Präsidiumsteam mit mir zusammen mit Anstand zu Ende gebracht. Kurz danach eröffnete sich für mich die Möglichkeit, Universitätspräsident in Oldenburg zu werden.

## Zeitgeist

Die Universitäten stehen in der Mitte unserer Gesellschaft und werden deshalb – zum Guten oder zum Schlechten – auch vom Zeitgeist erfasst. Sie sind einerseits Ideengeber für die Gesellschaft, andererseits auch Resonanzboden für Strömungen in der Gesellschaft. Themen, die die politische Diskussion der Gesellschaft aktuell besonders beschäftigen, haben Nachhall in Forschung und Lehre. Solche Themen waren und sind in den letzten Jahren Gleichstellung/Diversität, Flucht/Migration, Nachhaltigkeit/Klimaschutz sowie andere Megatrends wie z.B. Digitalisierung. Diese Themen fließen in die Lehre ein. Zum Teil werden auch spezielle Studiengänge daraufhin ausgerichtet, wie »Gender Studies«, »Migration Studies«, »Nachhaltiges Bauen«. In der Universität entscheiden die Professoren selbst, ob sie ihre Forschung nach gesellschaftlichen Trendthemen ausrichten. Anreize hierzu kommen durch speziell ausgerichtete Förderungsprogramme, die typischerweise politisch initiiert werden. Es kann für Wissenschaftler schädlich sein, wenn sie den Trendthemen nachlaufen. Denn sie erreichen nur dann die Spitze ihrer Disziplin, wenn sie diejenigen Themen, die sie wirklich faszinieren, konsequent bearbeiten und sich nicht zu sehr vom schwankenden Zeitgeist ablenken lassen. Der Erfolg in der Forschung ist in der Regel ein Langstreckenlauf. Das Privileg eines auf Lebenszeit berufenen Professorenamts schafft dafür die Basis.

Die Universitäten bilden auch einen besonderen Resonanzboden für »Political Correctness«. Diesen Begriff habe ich zum ersten Mal vor zwei Jahrzehnten in Gesprächen mit amerikanischen Kollegen gehört, als wir über die ethnische Vielfalt ihrer Studierenden sprachen. Inzwischen ist das Wort in unserer

Gesellschaft angekommen. Es wurde zu einem schwammigen gesellschafts-politischen Begriff, der eine durch spezielle Wortwahl ausgedrückte Diskriminierung von (vermeintlich) gesellschaftlich benachteiligten Minoritäten bezeichnet. Die Verwendung dieses Begriffs setzt voraus, dass man weiß, worin »Diskriminierung« und »gesellschaftliche Nachteile« bestehen können und wie man eine »Minorität« definiert. Das ist ziemlich kompliziert. Zumal, weil die Zahl und Art der Minoritäten in einer freien Gesellschaft immer wieder neu definiert werden können, wie der amerikanische Soziologe Dov Ronen in dem klugen Buch »The Quest for Self-Determination« (1979) erklärt hat. Die heute wahrgenommene Diversität unserer Gesellschaft stellt demnach nur eine Momentaufnahme dar.

Die Forderung nach Political Correctness ist manchmal eine Kampfansage an den trägen Mainstream durch eine gesellschaftliche Minorität oder eine ideologisch geprägte Gruppe, die Rechte verlangt, die ihr der Gesetzgeber nicht zubilligt. Es wird in hohen Tönen an eine übergesetzliche Moral appelliert. Für die politisch engagierten Vertreter der Studierenden im Senat sind Themen der Political Correctness häufig Anlässe, gesellschaftliche Missstände anzuprangern. Die meisten Studierenden kommen allerdings selber aus der Mainstream-Gesellschaft. Ihnen geht es ganz überwiegend nicht um Klassenkampf und eine gesellschaftliche Umwälzung, sondern um Chancengerechtigkeit. Diese Form von Political Correctness wird verstanden als Vollendung der ohnehin schon recht guten Gesellschaft – sozusagen um die Komplettierung von Wohlstand, sozialer Sicherheit und Gerechtigkeit für alle. Ich finde, dagegen kann man nichts sagen – außer, dass diese Vision niemals erfüllbar ist.

Manchmal hakt der gute Wille zur Political Correctness auch beim falschen Objekt ein. Als Präsident in Oldenburg ging bei mir eine aufgeregte Beschwerde einer Studentin ein, die sich über die Verwendung des sogenannten »N-Worts« in einem Literaturseminar empörte. Es stellte sich heraus, dass in diesem Seminar Literatur aus kolonialer Kultur besprochen wurde und in den Texten der Begriff »negro« vorkam. Ich lud sie zusammen mit einer AStA-Vertreterin zu einem persönlichen Gespräch ein. Sie war zu Anfang noch sehr empört über diesen offensichtlichen Fall von Rassismus an ihrer Universität. Ich fragte sie, ob dieses Wort so vorgetragen worden sei, dass es als Beleidigung für individuelle Teilnehmer des Seminars verstanden werden konnte. Sie sagte, das sei nicht der Fall. Ich fragte sie, wie man sich mit solchen »historischen« Texten auseinandersetzen könne, wenn man deren Wortlaut gar nicht lesen oder vorlesen dürfe. Sie sagte, dass solche rassistischen Texte an der Universität überhaupt nicht behandelt werden dürften. Die AStA-Vertreterin schalte-

te sich ein und meinte, dass sie erwartete, dass bei der Analyse solcher Texte die herabsetzende Funktion rassistischen Bezeichnungen klar gemacht würde. Und zudem fände sie es gut, wenn man anhand solcher Literatur eine Vorstellung davon bekommen könnte, wie es in Sklavenstaaten zugegangen. Danach war die Studentin sehr betreten. Sie hatte ein Zitat mit einer tatsächlichen Aussage verwechselt und damit ihren Dozenten irrtümlich in die Reihe der Sklavenhalter eingeordnet. Durch ihre Hypersensibilität zu Themen der Political Correctness war es ihr entgangen, dass man eine bessere Welt nicht dadurch schafft, dass man über alles »Unkorrekte« ein generelles Sprechverbot verhängt.

Ein prominentes Beispiel für das Bestreben der akademischen Gesellschaft um Political Correctness ist das »Gendern« der deutschen Sprache. Das bedeutet, dass man sich bei Personenbezeichnungen »geschlechtsneutral« ausdrücken soll, sodass Frauen, Männer und Personen mit anderen Geschlechtsidentitäten sich gleichermaßen angesprochen fühlen. In der deutschen Alltagssprache werden Funktionsbezeichnungen von Personen in Form des »generischen Maskulinums« verwendet. Man geht zum Fleischer, zum Buchhändler, zum Anwalt und zum Arzt. Auch die Gesetzestexte und Verwaltungsvorschriften sind so verfasst. So reden auch Professorinnen und Professoren im persönlichen Gespräch. So reden ebenfalls die Studierenden in der Mensa miteinander – »Der Koch hat die Suppe versalzen.« In offiziellen Reden habe ich mich aus Höflichkeit bemüht, die männliche und weibliche Personenbezeichnung gleich oft zu verwenden, so wie es bei öffentlichen Repräsentanten schon länger üblich ist.

Als Präsident habe ich gelernt, dass die Ansprüche beim Thema Chancengerechtigkeit niemals erfüllbar sind, selbst wenn wir alle im »Gender-Deutsch« sprechen würden. Der Blick in englischsprachige westliche Länder zeigt im Übrigen, dass es dort um die Gleichstellung nicht besser bestellt ist als in Deutschland, obwohl das Englische keine grammatischen Wortgeschlechter kennt und insofern geschlechtsneutral ist. Die Idee, dass durch die Alltagssprache soziale Benachteiligungen zementiert werden, liegt auch der in amerikanischen Universitäten entstandenen radikalen sozialpolitischen »Woke«-Bewegung mit ihren speziellen Vorstellungen von »Social Justice« zu Grunde. Diese Theorie geht weit über die oben geschilderten Bemühungen zur Chancengerechtigkeit hinaus. Sie ist von dem Dogma geprägt, dass die liberalen demokratischen Gesellschaften und die Wissenschaft selbst ein verborgenes soziales Unterdrückungssystem darstellen, das sich vor allem in der Sprache manifestiert. Die Welt der wissenschaftlichen »Fakten« wird nur als Konstrukt dieses manipulativen Systems wahrgenommen. Das klingt

ziemlich weit hergeholt, und es ist erstaunlich, dass diese Theorie besonders in der akademischen Welt – auch in der deutschen – großen Widerhall findet.

In Gießen habe ich den originellen Philosophen Odo Marquard kennen gelernt, der in seiner Essaysammlung »Philosophie des Stattdessen« (2021) die Hypersensibilität unserer Gesellschaft am Beispiel des Märchens der »Prinzessin auf der Erbse« erläuterte: »Wer – Fortschrittsbedingt – unter immer weniger zu leiden hat, leidet unter diesem Wenigen immer mehr: Er ähnelt der »Prinzessin auf der Erbse«, die, weil sie unter nichts anderem mehr zu leiden hatte, nur unter einer Erbse litt. Denn vielleicht bleibt der Leidensbedarf der Menschen in etwa konstant«. Er nannte dieses Phänomen »den Satz der Erhaltung des Negativitätsbedarfs«. Da ist wirklich etwas Wahres dran. Wo die vernünftige Grenze von berechtigter sozialer Sensibilität und Hypersensibilität liegt, kann ich nicht sagen. Zu den erklärten Zielen unserer Gesellschaft gehört die Chancengerechtigkeit für alle Mitglieder der Gesellschaft. In meiner Jugendzeit hatten Frauen nicht die gleichen Chancen wie Männer. Die politische und gesetzliche Förderung von Gleichstellung hat die Gesellschaft seitdem stark verändert. Man sollte bei diesen sehr vernünftigen Bemühungen aber nicht vergessen, dass es keinen Idealzustand für Chancengerechtigkeit gibt, weil die Menschen nicht gleich sind und auch nicht gleich leben wollen. In einer freien Gesellschaft bilden sich ständig und spontan neue soziale Gruppen, die aus selbstbestimmten Gründen ihren eigenen Traum leben wollen. Jede dieser neuen Minoritäten fordert von der Mehrheit Gleichberechtigung.

## Bedrohte Forschungsfreiheit

Innerhalb der Universität gibt es gelegentlich hitzige Auseinandersetzungen, die das freie Denken in Forschung und Lehre bedrohen. In meiner Studentenzeit in den 1970er Jahren war der Kampf von weltanschaulicher Gesinnung gegen den Geist der Wissenschaft an der Tagesordnung. Ich erinnere mich an eine Chemievorlesung, in der plötzlich eine »Go-in«-Aktion stattfand. Ein Dutzend von jungen Aktivisten stürmten in den Hörsaal, entrissen dem verdatterten Professor das Mikrofon und schrien, dieses Chemieinstitut müsse von der »kapitalistischen Wissenschaft« gereinigt werden. Als der abgedrängte Professor wieder zu sich kam und das Mikrofon zurückbekommen wollte, kam es zu einem Handgemenge, in dem der Professor sich körperlich wehren musste: Er schlug um sich. Die »Besetzer« hatten offenbar nicht damit gerechnet und waren jetzt selbst ratlos. Da der Funke ihrer Aktion im Saal nicht übergesprungen war, verließ die Gruppe den Hörsaal und ließ den Professor allein.

gen war, verließen sie den Saal. Der aufgeregte Professor versuchte, seine Vorlesung noch zu beenden, aber als er merkte, dass ihm keiner mehr zuhörte, verließ auch er den Hörsaal. In dieser Zeit war das kein Einzelfall.

Während des bundesweiten »Bildungsstreiks« im Jahre 2009 gab es an den Universitäten ähnliche Ereignisse, die in einigen Fällen in Gewalt umschlugen. Ich war zu dieser Zeit Rektor der Universität Düsseldorf. Auch dort kam es zum »Streik« der Studierenden, und ein großer Hörsaal wurde besetzt, in dem das Streikkomitee zündende Reden hielt. Das Anliegen der Studierenden war nicht gegen die Wissenschaft gerichtet, sondern gegen die Studiengebühren und die befürchtete Einschränkung ihrer Studienfreiheit durch die Bologna-reform. Da der Adressat der protestierenden Studierenden nicht die Universität, sondern die Politik war, blieb die Bedrohung von Professoren in Düsseldorf aus. Obwohl wir am Ende den Hörsaal räumen lassen mussten, damit der Lehrbetrieb wieder aufgenommen werden konnte, blieben die Streikwochen in Düsseldorf friedlich, vielleicht auch deshalb, weil das Rektorat immer im Gespräch mit den Streikenden blieb. Aber es hätte auch anders enden können.

In Oldenburg erlebte ich einen anderen Fall. Für eine universitäre Festveranstaltung hatte das Präsidium einen prominenten Volkswirtschaftler als Festredner eingeladen. Als das Programm der Veranstaltung bekanntgegeben wurde, erhoben sich wütende Stimmen aus den Reihen der Universität gegen diese Einladung. Ich bat einige der Protestierenden zu einem Gespräch. Es stellte sich heraus, dass sie sich besonders an Veröffentlichungen des Eingeladenen rieben, die die europäische Energiepolitik auf einen wirtschaftswissenschaftlichen Prüfstand stellten. »In Oldenburg sind wir immer nachhaltig«, wurde mir erklärt. »Solche Kritiker passen nicht hierher. Sie sollten jemanden einladen, der unsere Position vertritt.« Erst als ich das Anbot machte, den Gast zu fragen, ob er sich an diesem Festtag noch zuvor in einem Seminar diesen Fragen stellen würde, beruhigte sich die Aufregung. Der Gast willigte ein, kam mutig nach Oldenburg und meisterte sowohl das Seminar als auch den Festvortrag souverän.

Es gab in den letzten Jahren immer wieder Vorfälle an Universitäten, bei denen Wissenschaftler verbal oder physisch attackiert wurden. Dazu gehörten insbesondere solche, die über ein Thema mit großer gesellschaftlicher Wahrnehmung arbeiteten und sich mit den dort vorherrschenden Theorien kritisch auseinandersetzten. Ähnlich wie in der zuvor geschilderten Episode wurde ihnen vorgeworfen, dass sie durch ihre Kritik vom »Pfad der Wahrheit« abweichen. In solchen Fällen wird aber nicht nur der betroffene Wissenschaftler bedroht, sondern es geht auch um den Kern der Wissenschaft, der auf uneinge-

schränkter Freiheit und Befähigung zur Kritik beruht. Die rabiaten Streiter für die vermeintliche »Wahrheit« verstehen nicht, dass jede aktuelle wissenschaftliche Mehrheitsmeinung nur so lange Bestand hat, wie sie der ständigen Kritik standhält.

Neben gesellschaftlichen sind auch häufig biologische Forschungsthemen häufig Anlass zu Attacken auf Wissenschaftlicher. Schon fast traditionell gehören die medizinische Grundlagenforschung mit Tierexperimenten oder die Agrarforschung mit grüner Gentechnik dazu, obwohl auf beiden Gebieten nur nach strengen gesetzlichen Vorgaben die Arbeit aufgenommen werden kann und deren Einhaltung auch kontrolliert wird. Wer mit diesen Methoden arbeitet, muss leider damit rechnen, dass er früher oder später öffentlich und – noch schlimmer – in der eigenen Universität an den Pranger gestellt wird. Nicht selten kommt es zu gewaltsaften Angriffen auf die Wissenschaftler im beruflichen und privaten Bereich, z.B. Zerstörung des Labors oder des Versuchsfeldes, Graffiti in der Universität und am Privathaus, Shitstorms in den sozialen Medien und zerstochene Reifen.

Für die Forscher in den genannten biologischen Disziplinen ist es mehr als irritierend, wenn sie an den Pranger gestellt und persönlich bedroht werden, obwohl ihre Forschungstätigkeit alle gesetzlichen Anforderungen erfüllt. Sie sind zudem überzeugt, dass sie etwas Richtiges tun, indem sie über Krankheiten oder die Nahrungsgrundlage der Menschheit forschen. Sie können sich nicht vor den Anwürfen weg ducken, denn dann wird ihnen unterstellt, dass sie etwas zu verbergen hätten. Und sie wollen ihre Forschungsergebnisse auch gar nicht verstecken, sondern diese in Fachjournals veröffentlichen, um das globale Wissen zu bereichern. Es ist deshalb für die Wissenschaftler am besten, wenn sie den Mut fassen, Sinn und Methode der eigenen Forschung immer wieder neu und öffentlich zu erklären und dadurch zur öffentlichen Meinungsbildung beitragen. Das müssen sie selbst tun, denn ihr Forschungsthema wurde ja von ihnen frei gewählt. Allerdings sollten sie von ihrer Universität professionelle Hilfe für Medienauftitte durch die Presseabteilung bekommen, damit sie ihre Botschaft auch so formulieren können, dass diese einem Laienpublikum verständlich wird. Es hilft auch sehr, wenn die wissenschaftliche Mannschaft innerhalb des Forschungsinstituts einen attackierten Wissenschaftler nicht alleine stehen lässt, sondern sich an der öffentlichen Kommunikation beteiligt. Für die medizinische und biologische Grundlagenforschung wurde mühsam gelernt, dass man nur durch aktive Kommunikation innerhalb der eigenen Universität und auch in der Öffentlichkeit vermeiden kann, dass einzelne Wissenschaftler persönlich verunglimpft und attackiert werden.

Es gibt auch noch ein weiteres heikles Thema, das immer wieder in den Fokus kommt: Die sogenannte »Kriegsforschung«. In meiner Zeit als Dekan in Gießen forschte eine Gruppe in der Medizin über Hörschäden. Es wurde bekannt, dass sie Fördergeld von der Bundeswehr erhielt. Zu mir ins Dekanat kam eine Abordnung von Medizinstudierenden, die sich beschwerten, dass die Fakultät Kriegsforschung in ihren Reihen zuließe. Ich wusste, dass es in diesem Projekt um Vermeidung und Behandlung von Knalltraumata des Gehörs von Wehrpflichtigen in der Bundeswehr ging, die etwa so jung waren wie diese Studierenden, und erklärte es den Beschwerdeführern so. Ich fragte, ob es nicht aus medizinischer Sicht geboten sei, den Angehörigen der Bundeswehr den bestmöglichen Gesundheitsschutz anzudeihen zu lassen? Sie beharrten aber darauf, dass jegliche Forschung »für das Militär« in der Universität verboten werden müsse. Ich entgegnete, dass weder ich noch der Universitätspräsident dieses Forschungsvorhaben verbieten könne. Die Bundeswehr stehe in unserem demokratischen Staat unter der Kontrolle des Deutschen Bundestages. Für die Studierenden zu Anfang der 2000er Jahre war die Bundeswehr vermutlich ein gefährliches Relikt des Kalten Krieges. Heute, zwei Jahrzehnte später und seit dem Kriegsausbruch in der Ukraine, wo die Verteidigungsfähigkeit des demokratischen Europas auf dem Prüfstand steht, wären sie möglicherweise anderer Meinung.

An deutschen Universitäten war in den letzten fünfzig Jahren eine radikal-pazifistische Haltung sehr verbreitet, d.h. dass jegliche Rüstung unterbleiben solle, um den Frieden nicht zu gefährden. Rund um die Universität sollte ein tiefer Graben zu allem Militärischem gezogen werden. Viele deutsche Universitäten haben als eine Art von Selbstverpflichtung eine sogenannte »Zivilklausel« unterschrieben. Die Universität Oldenburg betont ihr Bekenntnis zum Pazifismus schon durch ihre Namenswahl. Seit 1991 heißt sie »Carl von Ossietzky Universität Oldenburg«. Die Universität hat sich den sehr mutigen, pazifistischen Journalisten und Friedensnobelpreisträger (1935), der 1938 Opfer des Nationalsozialismus wurde, bewusst zu ihrem Namenspaten gewählt. In der Grundordnung der Universität Oldenburg aus dem Jahr 2016 lautet die Zivilklausel wie folgt: »Die Universität lehnt jede Beteiligung an Wissenschaft und Forschung mit militärischer Nutzung bzw. Zielsetzung ab. Die Forschung an der Universität und in ihren Kooperationsvorhaben dient der Gewinnung und Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnis, deren allgemeiner Verbreitung und praktischer Nutzung für friedliche und die natürlichen Lebensgrundlagen erhaltenden Zwecke. Im Zweifelsfall soll die Antragstellerin oder der Antragsteller eines Forschungsprojekts den Nachweis

führen, dass das beabsichtigte Forschungsziel nicht militärischen Zwecken dient.«

Die Oldenburger Zivilklausel in Form einer Deklaration ist – wie andere Formulierungen – kaum anwendbar und greift einerseits zu weit, andererseits zu kurz. Zu weit, weil sie wie im o.g. Beispiel die Zusammenarbeit mit der Bundeswehr grundsätzlich in Frage stellt. Zu weit auch, weil diese Formulierung die Forschungsfreiheit der Wissenschaftler einzuschränken droht. Zu kurz, weil sie das große Problem vom »Dual Use« solcher Forschungsergebnisse nicht angemessen adressiert, die sowohl segensreich als auch destruktiv genutzt werden können. Ein Beispiel wäre die Entwicklung von Flugdrohnen zur Erfassung von Waldschäden und der Erkundung von gegnerischen Truppen im Kriegsfall. Die begriffliche Beschränkung auf das »Militärische« erfasst übrigens nicht die realen Bedrohungen durch subversive Hackerangriffe.

Die Forschungsorganisationen DFG und Leopoldina haben sich in der Denkschrift »Wissenschaftsfreiheit und Wissenschaftsverantwortung. Empfehlungen zum Umgang mit sicherheitsrelevanter Forschung« (2014) den Fragen von Dual Use angenähert. Diese lesenswerte Schrift zeigt, dass die Forschungsverantwortung nicht einfach durch eine »Zivilklausel« reglementiert werden kann. Sie beschreibt das Problem von Dual Use, aber kommt nicht zu klaren operativen Lösungen und kann es auch nicht. Die Dual-Use-Problematik ist nicht grundsätzlich auf der Ebene der Grundlagenforschung zu lösen, und Ethikkommissionen der Universitäten sind dabei in der Regel überfordert. Die großen naturwissenschaftlichen Entdeckungen in den letzten einhundert Jahren, z.B. der Röntgenstrahlung, der Atomkraft, der modernen Chemie, der molekularen Genetik und der digitalen künstlichen Intelligenz, haben der Menschheit gedient und auch geschadet. Die Universitäten können nicht Wächter darüber sein, ob diese Erkenntnisse in bestimmten politischen Systemen missbraucht werden können. Das ist ein Dilemma – nicht für die Grundlagenforschung, sondern für die politische Weltordnung.

## Fakten

Die Wissenschaft wird getrieben von der Neugier des Individuums auf neue Erkenntnisse. An der Universität lernt man, dass es großer Anstrengung bedarf, wirklich neue und allgemeingütige Erkenntnisse in einem speziellen Wissensgebiet zu erlangen. Die Anstrengung liegt im wissenschaftlichen Pro-

zess selbst. Er beginnt mit Hypothesen. Diese Ideen müssen sich dann in der langwierigen Arbeit an der Realität von Naturvorgängen oder Literaturquellen oder in einer mathematischen Beweisführung bewähren. Es gibt keine subjektive Erkenntnis von »Wahrheit«, sehr wohl aber eine kollektive Annäherung daran. Wenn man glaubt, eine neue Erkenntnis gewonnen zu haben, muss man sich der rigorosen Kritik der eigenen Fachdissziplin stellen. Nur nach dieser stufenförmigen methodischen Selbstkritik kann eine neue Erkenntnis in einem wissenschaftlichen Artikel öffentlich kundgetan werden und damit in das Wissen der Menschheit aufgenommen werden. Das so erlangte Wissen wird normalerweise »Fakten« genannt.

Die Selbstkritik der Wissenschaft wird häufig in Frage gestellt. Die Kritiker bezweifeln, dass im elitären Zirkel der Wissenschaftler echte Kritik möglich sei, denn: »Eine Krähe hackt der anderen kein Auge aus.« Statt dessen müsse sich die Scientific Community der Kritik der allgemeinen Gesellschaft unterwerfen. Die Community sei »undemokratisch«, weil sie ihre Erkenntnisse nicht durch ein Mehrheitsvotum der allgemeinen Gesellschaft bestätigen ließe. Gelegentlich wird sogar unterstellt, dass die Wissenschaftler die Welt durch verdrehte Fakten manipulieren und gar eine »Verschwörung« anzetteln wollen. Das ist ziemlich weit hergeholt. Wissenschaftler an Universitäten und öffentlichen Forschungsinstituten leben in der Mitte der Gesellschaft und müssen sich häufig für ihr von der Gesellschaft bezahltes Tun rechtfertigen. Bei solchen Rechtfertigungen geht es typischer Weise um den gesellschaftlichen Nutzen ihrer Tätigkeit und nicht um ihr Bemühen um neue Erkenntnisse. Für ihre schwierige Erkenntnisarbeit hat die allgemeine Gesellschaft keinerlei Kompetenz, weil dem Laien das spezielle Vorwissen und die methodische Fertigkeit abgehen, das jeweilige Thema zu erforschen. Die oben genannten Verdächtigungen der Wissenschaftler basieren darauf, dass die methodische Arbeitsweise der Wissenschaft für den Laien schwer verständlich ist. »Selbstkritik« kommt im Alltag nur selten vor, am ehesten in Form einer persönlichen Entschuldigung für eine Unhöflichkeit. In der Laienwelt wird deshalb häufig schlicht nicht geglaubt, dass in der Forschung jedes Detail eines Erkenntnisprozesses ständig fachlicher Kritik unterworfen wird und dass dieses methodisch notwendig ist. Ein Laie wundert sich, wenn er mal bei einem wissenschaftlichen Vortrag Zeuge kritischer Fachfragen an den Redner wird und dieser gar nicht darauf nicht betroffen reagiert. Im Gegensatz empfindet es der Wissenschaftler als Enttäuschung, wenn ihm zu wenige Nachfragen gestellt werden.

Da die Wissenschaftler immer wieder den aktuellen Erkenntnisstand überprüfen, um von dort weiterzuarbeiten, stellt sich manchmal heraus, dass es für den untersuchten Sachverhalt noch eine bessere Erklärung gibt oder Fehler in der Methodik übersehen wurden. Dadurch können sich die Fakten ändern. Für Studierende ist es anfangs schwer zu verstehen, dass die Fakten in ihren Lehrbüchern Korrekturen unterworfen werden können. Für die Laienwelt ist es naturgemäß noch schwerer. Es löst regelmäßig Irritationen in der nicht-wissenschaftlichen Welt aus, wenn »Fakten« von Wissenschaftlern korrigiert werden. Das spielt in die Hände von Personen und Institutionen, die bestimmte Fakten nicht wahrhaben wollen, die Fakten der Wissenschaft als »falsche Fakten« verunglimpfen und wissenschaftliche Informationen als »Fake News« bezeichnen. In der unübersehbaren Welt von Social Media kann man »Fakten« von »falschen Fakten« nicht leicht unterscheiden. Im persönlich ausgetragenen Diskurs zwischen Dozenten und Studierenden gibt es aber gute Gelegenheiten, die Unterschiede zu analysieren und verstehen zu lernen.

Auch Wissenschaftler sind in Gefahr, »falschen Fakten« auf den Leim zu gehen oder durch Unterlassung von Quellenprüfung und Widerspruch solche Irreführungen zu unterstützen. Es ist irritierend, wenn sich Wissenschaftler auf Grund der von ihnen erhobenen Fakten zu Extrapolationen hinreißen lassen, die nicht von den Fakten gedeckt sind. Wenn sich die Vorhersagen als falsch herausstellen, entsteht der Eindruck, dass die Fakten selbst nur »falsche Fakten« waren. Zu Beginn der 1980er Jahren befeuerte das Thema »Waldsterben« in Deutschland die erste große politische Umweltdebatte. Es wurde beobachtet, dass Bäume in großer Zahl abstarben und dass dies auch in Regionen geschah, die entfernt von den großen Ballungszentren lagen, z.B. im Solling in der Nähe von Göttingen. Die Erkenntnisse der Forstwissenschaftler fanden schnell den Weg in die Medien, zusammen mit der Hypothese, dass das Baumsterben durch die Ansäuerung von Niederschlägen ausgelöst würde, die Schwefelsäure aus dem Verbrennen von fossilen Brennstoffen enthalten. Die Forstwissenschaftler waren plötzlich im Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit, ähnlich wie die Virologen während der Corona-Pandemie. Modellartige Extrapolationen der Wissenschaftler erweckten den apokalyptischen Eindruck, dass in wenigen Jahren der deutsche Wald verschwinden würde. Die Fakten zu dieser Zeit waren dünn, und die Apokalypse traf nicht ein. Dafür gibt es verschiedene Erklärungen. Erstens wurden nach diesem Schock die Schwefelemissionen merklich gesenkt. Zum anderen wurde klar, dass noch weitere Ursachen für das massenhafte Baumsterben in dieser Zeit unglücklich zusammengekommen waren. Dazu zählten Dürre und der damit

verbundene Befall von Bäumen durch Schädlinge und deren Ausbreitung in Wald-Monokulturen. Im Rückblick kann man fragen, ob und wieviel die Wissenschaftler zu dieser Panik in der deutschen Bevölkerung beigetragen haben. Auf jeden Fall hat die Vermischung von Fakten und nicht ausreichend gekennzeichneten Extrapolationen der Glaubwürdigkeit der Wissenschaft damals geschadet.

Wie schon erläutert, war im ersten Jahr der Corona-Pandemie auch der Umgang mit den Fakten für die Öffentlichkeit schwer zu verstehen. Die wissenschaftlichen Experten wurden in den Talkshows immer wieder gedrängt, Prognosen jenseits der tatsächlich vorhandenen Fakten vorzunehmen, und manchmal ließen sie sich dazu verführen. Bis heute ist die Faktenlage unzureichend, weil die Begleitforschung mangels einer umfassenden Datenerfassung unterblieb, wie die »Expertenkommission der Bundesregierung« im Sommer 2022 monierte. Die Einbindung von wissenschaftlichen Expertenmeinungen in politische Willensbildung hat, wie diese Beispiele zeigen, zwei Seiten. Einerseits wird von den Wissenschaftlern erwartet, dass sie ihr Wissen wertfrei weitergeben. Andererseits besteht durch Verkürzung ihrer wissenschaftlichen Darstellungen in öffentlichen Auftritten die Gefahr, dass diese als politische Positionen wahrgenommen werden. Ich bin der Meinung, dass es für die Wissenschaft in Krisenzeiten das Beste ist, die Öffentlichkeit und die Politik durch sorgfältig ausgearbeitete Stellungnahmen von Expertenkommissionen über den aktuellen Forschungsstand zum Thema der Krise zu informieren. Schlagabtausche in Talkshows sind in der Regel nicht hilfreich.

## Lektionen aus der Corona-Zeit

Wie alle Lebensbereiche erfasst die Digitalisierung heute auch die Universitäten. Ein großer Schub kam durch die Umstände der Corona-Pandemie, da in großer Eile die Bürotätigkeiten ins Homeoffice verlegt wurden und das Studium weitgehend mit digitaler Kommunikation durchgeführt wurde. Ich erinnere mich an die Ausnahmesituation im März 2020, als die Universität Oldenburg ihre Türen schließen musste, und wir im Präsidium fiebrhaft nach Lösungen suchten, um den Semesterstart im Mai noch zu ermöglichen. Es zeigte sich, dass unsere IT-Abteilung über ein ganzes Arsenal von Software-Tools für Lehre und die Verwaltung verfügte, die bisher nur sehr selten benutzt worden waren. Mit diesen Tools ging es los, man half sich gegenseitig, um seine Arbeiten und die Lehre auf diese Weise zu realisieren. Zum allgemeinen Erstaun-

nen funktionierte diese »erzwungene Digitalisierung« des Universitätsbetriebes recht gut. Es war eine große kollektive Anstrengung. Am Ende des ersten »Corona-Semesters« waren alle erschöpft, aber auch stolz darauf, dass man es geschafft hatte, den Lehrbetrieb aufrechtzuerhalten.

Nachdem das erste digitale Semester ohne große Veranstaltungsausfälle für die Studierenden zu Ende gegangen war, verflog das Glücksgefühl über die eigene Notbewältigung schnell. Alle sehnten sich nach der Normalität des nicht-digitalen universitären Präsenzbetriebes zurück. Das lag vor allem daran, dass es spürbar wurde, dass die Universität die persönlichen Begegnungen als akademische Lebensform braucht. Besonders gravierend empfanden die Studierenden die Einsamkeit vor dem Bildschirm. Zudem waren die verfügbaren digitalen Tools nicht ideal, und sie wurden, als sie erst einmal liefen, nur behutsam verändert, um keine neue Unruhe zu erzeugen. Leider wurde die Hoffnung auf Normalität am Ende des ersten Corona-Semesters enttäuscht, weil nach einem Wellental schon die nächste Woge der Pandemie heran rollte. Es wurden zwei volle Jahre des digitalen Universitätsbetriebes in Oldenburg und andernorts in Deutschland. Erst im Sommersemester 2022 kehrten alle Hochschulen wieder in den Präsenzbetrieb zurück. Die Freude, wieder auf dem Campus lernen, lehren und arbeiten zu können, war sofort überall spürbar.

Was haben die Universitäten aus der Corona-Zeit gelernt? In der Verwaltung und in der Universitätsbibliothek bekam die sowieso begonnene Digitalisierungen zusätzlichen Schwung. Im Bürobetrieb haben viele Mitarbeiter zum ersten Mal das Homeoffice ausprobiert. Die meisten wünschten sich nach dieser Erfahrung, dass sie diese neue Arbeitsweise weiterhin flexibel nützen können, auch wenn sie die persönliche Zusammenarbeit mit Kollegen auf dem Campus vorziehen. Durch die Gewöhnung an tägliche Videokonferenzen haben alle gelernt, dass man auf diesem Wege recht gut kommunizieren kann. Bei den Wissenschaftlern wurde allerdings deutlich, dass der wissenschaftliche Diskurs mit Doktoranden und Kollegen nicht so leicht durch digitale Formate ersetzt werden kann. Für die akademische Selbstverwaltung mit ihren vielen Gremien war die Corona-Zeit sehr nachteilig. In den Videoschaltungen ließ sich die sonst sehr lebendige Debattenkultur kaum realisieren. Dadurch litt das innere Netzwerk der Universität, dass immer neu gesponnen werden muss.

Inzwischen ist es klar, dass die Studierenden die größten Leidtragenden der Corona-Zeit waren, weil sie nur zuhause allein vor ihren Bildschirmen pauken konnten. Es entfiel, ihr Studium in der Gesellschaft Gleichaltriger ge-

meinsam zu erarbeiten, über knifflige Fragen zu diskutieren und anstehende Prüfungen in der Gruppe vorzubereiten. Es entfielen auch die Erfahrungen im »Studentenleben«, das tatsächlich eine große soziale Bedeutung hat. Das gemeinsame Lernen und Leben auf dem Universitätscampus und in dessen Umgebung formt den Lebensweg jedes einzelnen Studierenden. Das Studentenleben stellt einen besonderen sozialen Freiraum zwischen Schule, Elternhaus und dem späteren Berufsleben dar. An diesen »Abenteuerspielplatz« wird sich später jeder Absolvent sein Leben lang erinnern, denn in dieser Zeit werden Freundschaften und Partnerschaften geschlossen. Es werden Weichen für das weitere Leben gestellt. Die soziale Bildung der Studierenden bedarf es normalerweise keiner ausgefeilten Animationsprogramme, sie entsteht von selbst auf dem Campus. Als Auftrag an die Universität wird die soziale Bildung durch das Studentenleben in keinem deutschen Hochschulgesetz erwähnt – und dennoch ist sie von elementarer Bedeutung für unsere Gesellschaft.

Die Erfahrungen in der Corona-Pandemie haben deutlich gemacht, wo die größten innovativen Potentiale bei der Digitalisierung an den Universitäten schlummern, nämlich im Bereich der Lehre. Das ist erstaunlich, denn es gab schon länger alle möglichen Ansätze für sogenanntes »E-Learning«. Diese spielten bisher nur ein Nischenleben. Jetzt wurden sie flächendeckend in die Realität katapultiert. In der Lehre wurden an vielen Stellen ganz neue Lehr-Lern-Formate ausprobiert, von denen manche es verdienen, weitergeführt zu werden. Was bei Studierenden und Lehrenden durchweg gut ankam, war, dass die herkömmliche Vorlesung sich in einer digitalen Form interessanter gestalten lässt, weil die Inhalte zeitversetzt und wiederholt angeschaut werden können und mit einer Chat-Funktion auch eine Diskussion zwischen dem Vortragenden und den Teilnehmern über die Inhalte der Vorlesung gestaltet werden kann. Es bietet sich deshalb an, dass man in Zukunft bei Vorlesungen Mischformen von Präsenz und digitaler Kommunikation benutzt. Mit digitalen Formaten ließen sich zudem in Zusammenarbeit mit anderen, insbesondere internationalen Hochschulen ganz neue Studiengänge gestalten, bei denen die Studierenden der beteiligten Hochschulen gemeinsam in einem virtuellen Klassenraum studieren. Interessant ist es auch, dass eine Universität ihre digitale Lehre weltweit vermarkten kann. Allerdings gibt es in bestimmten Studiengängen Bereiche, die nicht digital vermittelt werden können. Unverzichtbar sind praktische Lehrformate z.B. in Naturwissenschaft, Technik, Medizin und in den pädagogischen Fächern.

Einen bedenklichen Aspekt digitaler Lehre möchte ich nicht unerwähnt lassen. In der digitalen Lehre geht leider die Unschuld der freien Rede verloren, denn jeder Teilnehmer kann an seinem Bildschirm einen Mitschnitt herstellen, der unbemerkt bleibt. Als ich während der Pandemie die Senatssitzungen in digitaler Form leitete, erlaubte die Videosoftware es nicht, alle Teilnehmer gleichzeitig im Bild zu zeigen. Deshalb wurde auf dem Bildschirm nur mein Gesicht als Sitzungsleiter und das des jeweiligen Berichterstatters oder eines Fragestellers gezeigt. Ich sah mich stundenlang gespiegelt auf meinem Bildschirm an und versuchte, ein aufmerksames Gesicht zu zeigen und nicht zur Vorlage komischer Screenshots zu werden. Als Student fand ich solche Dozenten besonders interessant, die in freier Rede den Stoff mit Witz und Feuer vortrugen. Manchmal entgleiste eine verbale Zuspitzung und man lachte meist gemeinsam darüber. Manchmal beschwerten sich Studierende bei mir als Dekan oder als Präsident über eine unpassende Entgleisung eines Dozenten. In den meisten Fällen genügte mein Rat an den Dozenten, sich bei seinen Studierenden zu entschuldigen. Damit war der Fall erledigt. Mit einer digitalen Konservierung wird jeder Lapsus aufgebaut, und das ist sehr bedauerlich.

Diese Übersicht zeigt, dass die digital übersetzbaren Anteile keine ganze Universität ergeben, aber interessante Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Zurzeit erzeugen die neuen digitalen Möglichkeiten Befürchtungen, dass die Campusuniversität überflüssig werden könnte, so wie schon bald die gedruckten Zeitungen in der Medienwelt überflüssig sein werden. Für diese Befürchtungen gibt es nach meiner Ansicht keinen Anlass. Stattdessen sollten die Universitäten die Möglichkeiten der digitalen Lehre ausloten und gleichzeitig sich dafür wappnen, der Politik zu erklären, worin der Wert der vielen Campusuniversitäten liegt. Es scheint mir klar, dass die heutige Universität nicht dort stehen bleiben kann, wo sie jetzt steht. So ähnlich sieht es auch der Wissenschaftsrat in seiner »Empfehlung zur Digitalisierung in Lehre und Studium« aus dem Jahr 2022.

Die Universität ist älter als jedes Unternehmen und älter als unser Staat. Sie hat prägenden Einfluss auf unsere Kultur, unsere sozialen und politischen Strukturen, unsere Gesundheitsversorgung sowie auf Wirtschaft und Technik. Sie ist die Ideenschmiede unseres Landes. Mehr als zuvor vermittelt sie großen Teilen der nächsten Generation intellektuelle und soziale Bildung. Ohne sie kann unsere Gesellschaft die großen Herausforderungen von heute und morgen nicht bestehen. Aber dafür muss sich auch die Universität selbst immer weiterentwickeln. Sie sollte die Gestaltung dieser Entwicklung mit ihrem Ideenreichtum selbst in die Hand nehmen, sonst wird die Politik am Ende al-

lein darüber entscheiden. Es gilt das kluge Wort des Fürsten aus dem Buch »Der Gepard« von Giuseppe Tomasi di Lampedusa: »Es muss sich alles ändern, damit es bleiben kann, wie es ist.«



## Teil 5: Persönliche Einsichten

---

### Wissenschaftler werden

Dreizig Jahre lang, von 1978 bis 2008, habe ich in der experimentellen Herzforschung gearbeitet. Das allererste Jahr in der Göttinger Physiologie war allerdings sehr schwer, weil ich damals direkt unter dem Kommando des Institutsdirektors stand, der mir keinen Freiraum für eigene Ideen gab. Ich konnte glücklicherweise im gleichen Hause in eine andere Arbeitsgruppe wechseln, die von Prof. Paul Spieckermann (1936–2012) geleitet wurde. Er verstand, dass ich einen eigenen Weg gehen wollte, und gab mir dafür eine wichtige Anregung. Er war damals an der Frage interessiert, wie man die zellulären Vorgänge beim Herzinfarkt bestimmen könnte. Spieckermann hatte einen kurzen Artikel gelesen, in dem eine Methode beschrieben war, mit der man aus dem ganzen Herz einzelne lebende Muskelzellen herauslösen konnte. Er empfahl mir nun, diese Methode im Göttinger Institut zu etablieren. Damit könne man dann den Herzinfarkt auf der zellulären Ebene genau analysieren. Das hätte noch keiner zuvor gemacht. Als ich mich daran machte, Herzmuskelzellen zu isolieren, hatte ich zunächst keinen Erfolg. Ich konnte nur Zellen isolieren, die bereits nach Minuten starben. Ich versuchte dann ein paar Monate lang, die Methode systematisch zu variieren, um hinter den besonderen Trick zu kommen, aber es klappte nicht. Am Rande meiner eigenen Verzweiflung rief ich den Autor des Artikels, Dr. Trevor Powell, in London an und verabredete mit ihm einen Besuchstermin in seinem Labor. Nachdem ich sein Vertrauen gewonnen hatte, zeigte er mir dort die Details seiner Methode, die ich dann zu Hause tatsächlich umsetzen konnte. Mit den lebenden Herzmuskelzellen wollte ich dann ein experimentelles Modell des »Herzinfarkts in der Petrischale« etablieren. Die Herausforderung bestand darin, die Bedingungen der Ischämie, d.h. die Durchblutungsunterbrechung als Auslöser eines Herzinfarktes, am Modell isolierter Herzmuskelzellen zu simulieren. Es war nicht einfach.

Nach einem Jahr schwierigster Vorarbeiten war ich in der Lage, an lebenden Herzzellen bestimmte Aspekte der Ischämie zu simulieren und zu analysieren.

Nach diesen Vorarbeiten hatte ich ein spannendes Thema entdeckt: Die »Wiederbelebung« der Herzmuskelzelle nach Ischämie durch Reperfusion – analog der Unterbrechung und der Wiederherstellung von Durchblutung im Herzen. Damals herrschte die Vorstellung vor, dass der zelluläre Schaden der Muskelzellen alleine durch die Ischämie entstünde und durch eine anschließende Reperfusion sich nur genau dieser Zellschaden offenbare. Meine Versuche zeigten allerdings, dass die Reperfusion selbst noch den ischämischen Schaden erheblich verstärken kann – sozusagen ein Selbstmordprogramm im Anblick der Normalisierung der Durchblutung, ein sogenanntes »Reperfusion-Injury«. Ich fand tatsächlich Bedingungen, das Selbstmordprogramm während der Reperfusion zu blockieren und dadurch den Zellschaden zu begrenzen. Dieses Ergebnis war aufregend, weil es darauf hindeutete, dass man die Größe eines sich schon entwickelten Herzinfarkts noch während der Reperfusion gezielt begrenzen könnte. Da diese Versuche aber an isolierten Herzmuskelzellen durchgeführt worden waren, stellte sich nun die Frage, ob sich Ähnliches tatsächlich auch in der realen Situation von Unterbrechung und Wiederherstellung der Durchblutung am ganzen Herzen abspielt.

In dieser Situation lernte ich auf einer internationalen Konferenz in Wien den ebenfalls jungen Kollegen aus Barcelona David Garcia-Dorado kennen, der ähnliche Beobachtungen wie ich gemacht hatte und zwar bei Versuchen am ganzen Herzen im lebenden, markotisierten Schwein. Aus dieser ersten Begegnung entstanden eine lebenslange wissenschaftliche Zusammenarbeit und persönliche Freundschaft. In abgestimmten Forschungsvorhaben haben wir das Reperfusion-Injury biochemisch untersucht und nach therapeutischen Strategien gesucht, den drohenden Zelltod bei der Reperfusion des Herzens abzuwenden. Wir identifizierten in diesen experimentellen Modellen unterschiedliche zelluläre Trigger, die man pharmakologisch beeinflussen kann.

Diese Bemühungen dienten dem weit gesteckten Ziel, bei der klinischen Intervention namens »PCI« zur Eröffnung von akut verschlossenen Herzkranzgefäßen die Größe des Herzinfarkts zu vermindern. Wir waren in den 1990er Jahren allein mit diesem Thema unterwegs. Erst in den 2000er Jahren kam die Forschung hierzu generell in Schwung, und ich konnte als Tagungspräsident der Deutschen Gesellschaft für Kardiologie im Jahr 2008 die Jahrestagung unter dieses Thema stellen: »Reperfusion, Remodeling und

Regeneration«. Im letzten Jahrzehnt hat es ein Dutzend klinischer Studien gegeben, die allerdings zu meinem Bedauern noch nicht den Durchbruch für die Krankenversorgung gebracht haben.

Zum Zeitpunkt des Kongresses hatte ich schon die aktive Forschung verlassen. Anders als ich blieb mein Freund David bis zu seinem Lebensende im Jahr 2019 an diesem Thema dran. Er wurde einer der renommiertesten Köpfe der Herzinfarktforschung in den 2010er Jahren. Als ich ihn kurz vor seinem Tode besuchte, sprachen wir über unsere gemeinsame Forschungsarbeit. Er meinte, dass unsere Pionierarbeiten in den 1990er Jahren nicht die gebührende Anerkennung bekommen hätten, weil wir damals gegen den Strom geschwommen seien. Er war aber zuversichtlich, dass jetzt, wo dieses Thema weltweit aufgegriffen wurde, doch eine klinische Therapie daraus entstehen würde. Am Ende meinte er: »Wir waren damals zu früh, als dass der Funken in der Scientific Community hätte überspringen können. Heute sterbe ich zu früh, um den Durchbruch selbst noch erleben zu können.«

Warum habe ich 2008 die aktive Wissenschaft verlassen? Dafür gab es mehrere Gründe. Ich bewunderte einerseits diejenigen Wissenschaftler, die ihr ganzes Leben der Erforschung einer einzigen Frage widmeten, aber andererseits war ich immer neugierig auf Alternativen in meinem Leben. Bezuglich der oben genannten Forschungsthematik glaubte ich, mit meinen Arbeiten die wesentlichen Erkenntnisleistungen schon erbracht zu haben. Bei anderen Wissenschaftlern hatte ich beobachtet, dass sie im letzten Drittel ihrer beruflichen Tätigkeit ihre Errungenschaften nur noch in die Breite ausbauten und an ihrem eigenen Denkmal meißelten. Das wollte ich nicht, sondern war noch hungrig auf etwas ganz Neues. Ich wollte in meinem Leben noch einmal ein neues Kapitel aufschlagen. Im Übrigen reizte mich die Möglichkeit, eine große Organisation wie eine Universität zu leiten.

## Mutig neue Wege wagen

In der Jugend gibt es ständig Neues, der Lebensweg ist voller Überraschungen. Bei jungen Erwachsenen nimmt die Schlagzahl durch Ausbildung und Eintritt in einen Beruf und gegebenenfalls gleichzeitig durch Familiengründung noch zu. So habe ich es auch erlebt. Dass man bis dahin viele Entscheidungen treffen muss, ist nichts Besonderes, weil das von allen gefordert wird. Ob die Entscheidungen die bestmöglichen sind, erfährt man normalerweise nicht, es sei denn, es geht nach einer Entscheidung alles schief. Und wenn es schief gegangen ist,

gibt es fast immer die Chance, den Irrtum zu korrigieren. In seinen Jugendjahren empfindet man Entscheidungen gar nicht als mutig, weil die Fallhöhe noch gering ist. Später wird es schwieriger, weil man mehr zu verlieren hat. Aber ohne die eine oder andere mutige Entscheidung bleibt das Leben häufig langweilig.

Als ich meine Doktorarbeit in der Neurobiologie in Göttingen bei Professor Otto Creutzfeldt beendet hatte, bot er mir eine Assistentenstelle an. Das war eine seltene Ehre, aber dennoch lehnte ich sie in einem persönlichen Gespräch mit ihm ab und versuchte ihm auch meine Beweggründe nahe zu bringen. Er hörte mir freundlich zu und sagte dann: »Herr Piper, Sie haben es sich gut überlegt. Ich hätte Sie gerne noch eine Weile behalten. Aber ich verstehe, dass Sie ihren eigenen Weg gehen wollen. Ich bin auch immer meinem eigenen Sinn gefolgt und damit gut gefahren.« Dann lachte er und fügte hinzu: »Übrigens, wenn ich auf mein Leben zurückblicke, das insgesamt sehr glücklich und erfolgreich verlaufen ist, kann ich gar nicht mehr verstehen, warum ich es mir mit meinen Entscheidungen immer so schwer gemacht habe. Ich wünsche Ihnen viel Glück und werde Sie im Blick behalten.« Ich wechselte dann das Wissenschaftsfeld, ging in die Herzforschung und wurde darin tatsächlich erfolgreich. Dieses kurze Gespräch mit meinem Mentor hat mir geholfen, mein Selbstbewusstsein zu festigen und Karriereentscheidungen möglichst in meine eigenen Hände zu nehmen. Ich bin ihm immer noch dafür dankbar.

In der akademischen Welt hatten zur Zeit meiner ersten Karrierephase noch die »Silberrücken« der jeweiligen Fachdisziplinen großen Einfluss auf das Schicksal des Nachwuchses. Eine solche dominante Person war mein erster Institutsdirektor, der erwartete, dass ich nach meiner Habilitation meinem unmittelbaren Mentor an ein Institut in Wien folgen würde. Ich entschied mich dagegen. Von Dritten erfuhr ich, dass unter den deutschen »Ordinarien« mein Mangel an Gefolgschaft kritisch diskutiert wurde. Von meinem Institutsdirektor wurde es so zusammengefasst: »Die deutschen Ordinarien werden Ihnen das nicht vergessen.« Diese Drohung ließ mich nicht unberührt, aber ich blieb bei meiner Entscheidung und wechselte nach Düsseldorf. Es war die richtige Entscheidung.

Nach diesen beiden Mutproben und ein paar weiteren habe ich mich nicht mehr einschüchtern lassen und bin in meiner eigenen Spur geblieben. Aber ich musste noch lernen, dass der eigene Weg sehr guter Vorbereitung bedarf. Als ich als frisch gebackener C2-Professor an die Universität Düsseldorf kam, hatte ich nur einen sehr kleinen Etat für Forschung zur Verfügung. Ich schrieb sehr schnell einen Förderungsantrag an die Deutsche Forschungsge-

meinschaft. Es war mein erster Antrag, den ich ganz alleine verfasst hatte. In meiner vorherigen Position als wissenschaftlicher Mitarbeiter in Göttingen war ich nur Zuträger zu solchen Anträgen gewesen. Mir fehlte es nicht an Selbstvertrauen, denn ich hatte gerade zwei große Karriereschritte erfolgreich absolviert, nämlich die Habilitation und die Berufung auf eine C2-Professur. Dann kam die Ablehnung meines Antrages. Es blieb mir kurzfristig nichts anderes übrig, als zu meinem Institutsdirektor Prof. Jürgen Schrader zu gehen und ihn zu bitten, mir wenigstens für ein halbes Jahr einen Teil seines Etats zur Verfügung zu stellen. Das fand ich ziemlich peinlich. Er machte mir keinerlei Vorhaltungen, sondern bot stattdessen an, mit mir zusammen den Antrag durchzugehen, um die Schwächen herauszufinden und so die Begründung der DFG für die Ablehnung nachvollziehen zu können. Am Ende erklärte mir der erfahrenere Prof. Schrader, dass mein Antrag zur Begutachtung zu wenig sorgfältig in seinen Begründungen und im Planungsvorhaben gewesen sei. Freundlich sagte er: »Der Stil des Antrages weckt bei erfahrenen Gutachtern den Eindruck, dass Sie selber glauben, dass man Sie in der wissenschaftlichen Welt schon als wichtigen Mitspieler wahrnimmt. Treten Sie etwas bescheidener auf. Und schreiben Sie den Antrag noch mal sehr sorgfältig neu.« Das skizzierte Forschungsvorhaben fände er persönlich sehr attraktiv. Seinen Rat habe ich beherzigt. Danach wurde mir niemals wieder ein Forschungsantrag von der DFG abgelehnt.

Nachdem ich selbst Institutsdirektor in Gießen geworden war, stieg meine Reputation, sowohl national als auch international. In der Mitte meiner Fünfzigerjahre hatte ich das Gefühl, erreicht zu haben, was ich erreichen wollte. Ich hatte erfolgreich publiziert und Forschungsverbünde organisiert. Was sollte jetzt noch kommen? Um meine eigene Motivation aufzufrischen, überlegte ich, ob ich ein ganz anderes Forschungsthema beginnen oder mich für die Leitungsposition an einer Universität bewerben solle. Ich entschied mich für das Letztere. Nach einem Probelauf in Mainz fügte es sich zufällig, dass ich von Vertretern der Universität Düsseldorf angefragt wurde, ob ich mir vorstellen könnte, mich dort als Rektor zu bewerben. Ich habe nicht lange gezögert, und es klappte. Aber von da an war ich auf einer anderen beruflichen Schiene. Die Kontakte aus meiner eigenen wissenschaftlichen Welt verschwanden einer nach dem anderen. Da die Luft in der Welt der Rektoren und Präsidenten deutlich dünner ist als in Scientific Communities, gab es dafür auch keinen wirklichen Ersatz. Das Ausdünnen von fachlicher Kollegialität habe ich bedauert, den Schritt zum Wechsel aber nie.

Eine weitere wichtige biografische Entscheidung musste ich nach dem Auslaufen meiner Rektorenzeit in Düsseldorf treffen. Als ich nach Düsseldorf wechselte, war mir sehr wohl bewusst gewesen, dass eine Verlängerung der sechsjährigen Amtszeit kein Selbstläufer sein würde. Sollte diese ausblieben, würde ich erst Anfang Sechzig sein und noch einige Jahre aktiv bleiben können. So hatte ich in meinen Vereinbarungen zum Amtsantritt ausgehandelt, dass ich in diesem Fall meine Professur wiederbeleben könnte, diesmal an der Universität Düsseldorf. Nun war diese Situation eingetreten, und ich wechselte von der Position des Rektors auf die des Direktors eines neuen Instituts an meiner Universität. Als ich noch in den ersten Anfängen für den Aufbau steckte, kam eine Anfrage aus Oldenburg, ob ich mich dort als Universitätspräsident bewerben wolle. Meine Erkundigungen ergaben, dass sich die Universität in einer problematischen Interimsphase befand und schon eine Runde für die Besetzung ihrer Leitung gescheitert war. Ich sah auch, dass diese Universität im Nordwesten ein sehr originelles Forschungsprofil aufwies. Das reizte mich, meine Bewerbung abzugeben. Allerdings war die Bewerbung für mich nicht ohne persönliches Risiko. Ich musste damit rechnen, dass das Bewerbungsverfahren früher oder später bekannt würde. In der Düsseldorfer Presse, die meine Amtszeit zuerst sehr wohlwollend, nach der Causa Schavan allerdings deutlich anders begleitete, würde ich mit unverhüllter Schadenfreude rechnen müssen, falls ich nicht gewählt werden würde. Die Fallhöhe war damals ziemlich hoch. Nach kurzem Zögern stellte ich mich der Wahl in Oldenburg und hatte Glück. Die letzten sechs und vielleicht schönsten Jahre meines beruflichen Lebens fanden dann in Oldenburg statt.

Wenn ich auf mein berufliches Leben zurück schaue, muss ich an das denken, was mein Lehrer Otto Creutzfeldt für sein Leben formuliert hatte: Eine als gelungen empfundene Biografie wirkt deshalb als gelungen, weil die vielen alternativen Abzweigungen nicht beschritten wurden.

## **Das Unerwartete tun**

In meiner Zeit als Professor in Gießen wurde ich 2003 zum Dekan der medizinischen Fakultät gewählt. Ein paar Wochen nach meinem Amtsantritt wurde das Dekanat und die gesamte Universität von der Meldung überrascht, dass die Hessische Landesregierung beschlossen hatte, die notwendige baulichen Erneuerung des Universitätsklinikums in Gießen nicht mehr zu finanzieren und deshalb eine Zusammenlegung der Medizinausbildungen in Gießen und Mar-

burg plane. Es war sofort klar, dass diese Ankündigung auf eine Schließung der medizinischen Fakultät in Gießen abzielte, denn dadurch konnte man die Investitionen sparen. Der Schrecken in Gießen war groß. Mir wurde klar, dass ich womöglich der letzte Dekan dieser medizinischen Fakultät sein würde – eine zweifelhafte Ehre und keine sehr schöne Aussicht. In den nächsten Tagen stellte sich heraus, dass der Vorstand des Gießener Universitätsklinikums schon deutlich früher über die Absicht der Landesregierung informiert worden war und darüber keinerlei Information an die Fakultät und die Universität weitergegeben hatte. Aus Sicht der Professorenschaft hatte sich der Vorstand des Klinikums dadurch völlig desavouiert. Als Dekan der Fakultät fiel mir darum kurzfristig die Aufgabe zu, nach Lösungen zu suchen, um das drohende Schicksal für die Universitätsmedizin in Gießen abzuwenden. In den ersten Tagen nach der Verkündigung der schlechten Nachricht fanden aufgeeregte Gremiensitzungen der Fakultät statt, die keine Lösungsansätze zu Tage brachten. Die Landesregierung hatte ihre Entscheidung darauf gegründet, dass der Landshaushalt es nicht zuließe, mehrere hundert Millionen in die Sanierung beider Universitätskliniken zu investieren, die in der Mitte Hessens eng beieinander lagen. Da die Bausubstanz des Universitätsklinikums Marburg deutlich besser war als die in Gießen, sei sie gezwungen, die Investitionen und die Ausbildung von Medizinstudierenden ganz überwiegend in Marburg zu konzentrieren. An dieser klaren Entscheidung für Marburg scheiterten unsere Überlegungen immer wieder. Auch Rücksprache mit lokalen Volksvertretern ergab keine Hilfe.

Nach den ersten Aufregungswellen trat ich eine Kongressreise in die USA an, die schon länger geplant war. Der siebenstündige Flug gab mir Gelegenheit, die Situation zu analysieren, aber Ideen, wie man sie auflösen könnte, kamen mir auch jetzt nicht. Der Kongress bot eine willkommene Ablenkung, und ich tauchte für ein paar Tage tief in die spannenden neuen wissenschaftlichen Erkenntnisse ein, die von Kollegen aus der ganzen Welt vorgetragen wurden. In den Pausen zwischen den Vorträgen traf ich alte Freunde und darunter auch viele Delegierte aus Deutschland. Kurz vor dem Ende des Kongresses begegnete ich meinem ehemaligen Mentor Jürgen Schrader aus Düsseldorf, dem ich mein Problem als Dekan in Gießen schilderte. Ich erläuterte ihm, welche strategischen Überlegungen ich schon angestellt hatte, und erklärte meine gedankliche Sackgasse. Wir diskutierten kurz über ein paar der Möglichkeiten, aber auch gemeinsam fiel uns keine Lösung ein. Als wir uns voneinander verabschiedeten, gab er mir noch einen Tipp: »Versuch doch mal, nicht akademisch zu denken. Mach was völlig Unerwartetes. Damit hast Du vielleicht die

Chance, das Ruder herumzureißen.« Damit trennten wir uns. Aber was könnte denn das »Unerwartete« sein?

Aber nun war ich auf der richtigen Fährte. Auf dem Rückflug aus den USA kam mir die Idee: Wenn die öffentlichen Mittel zur Weiterentwicklung der Gießener Universitätsmedizin nicht zur Verfügung stehen, warum nicht einen privaten Träger für unseres Klinikum suchen? Die Idee war zu dieser Zeit wirklich ziemlich »verrückt«. Zum einen, weil es nicht vereinbar zu sein schien, die Freiheit der medizinischen Forschung in einer kommerziell betriebenen Klinik sicherstellen zu können. Zum anderen, weil es utopisch klang, dass ein Investor eine baulich heruntergekommene Universitätsklinik finanzieren oder gar kaufen würde. Als ich in Frankfurt gelandet war, rief ich mein Dekanat an, um den engsten Beraterkreis zusammen zu trommeln, damit wir diese Idee gleich abklopfen könnten. Bei der anschließenden Diskussion in diesem Kreis wurde die Idee dann aufgegriffen und weiter ausgearbeitet.

Es gab allerdings nur eine kurze Zeitspanne, in der die politische Entscheidung noch modifiziert werden konnte. Nur wenige Wochen später trat nämlich der Aufsichtsrat des Klinikums unter Leitung eines Staatssekretärs als Vertreter der Landesregierung zusammen. Für diesen Termin war abzusehen, dass das Abwickeln des Gießener Standortes besprochen werden würde. Als ich bei diesem Termin das Wort bekam und den überraschenden Vorschlag präsentierte, konnte ich sofort die Verblüffung der Teilnehmer erkennen. Die entscheidende Unterstützung kam von einem erfolgreichen Unternehmer, der sagte: »Geben wir doch der Fakultät drei Monate Zeit bis zur nächsten Sitzung. Aber dann erwarten wir einen gut ausgearbeiteten Plan.« Durch das Votum dieser Unternehmerpersönlichkeit kam die Rettungsmission ins Rollen. Ein letzter entscheidender Schritt geschah im Rahmen einer persönlichen Einladung zum damaligen Ministerpräsidenten Roland Koch, dem ich – in Gegenwart des Universitätspräsidenten und des kaufmännischen Direktors der Gießener Universitätsklinik – den überraschenden Lösungsansatz erläutern konnte. Drei Tage später kam aus Wiesbaden das »grüne Licht« für unseren Plan. Die Schließung der Fakultät und das Ende des Medizinstudiengangs in Gießen waren auf diese Weise abgewendet worden.

Der Ministerpräsident knüpfte allerdings an seine Entscheidung die Bedingung, dass die beiden benachbarten Universitätskliniken zunächst eine »wirtschaftliche Einheit« bilden sollten, bevor die Privatisierung dieses neuen Konstruktus ausgeschrieben würde. Es dauerte dann noch ein weiteres Jahr, bis die richtige Konstruktion und die rechtlichen Rahmenbedingungen so gestaltet waren, dass dadurch zum ersten Mal in Deutschland ein privatwirt-

schaftlich betriebenes Universitätsklinikum entstand. Der Wissenschaftsrat hatte die Konstruktion geprüft und zugestimmt. Die beiden medizinischen Fakultäten in Gießen und in Marburg haben seitdem in wissenschaftlicher Hinsicht offensichtlich nicht darunter gelitten – gemessen an vielen geförderten Forschungsverbünden.

Die Lehre, die ich aus dieser Geschichte gezogen habe, ist, dass man in scheinbar ausweglosen Situationen manchmal sein analytisches Repertoire beiseitelegen und stattdessen etwas ganz Unerwartetes, »Verrücktes« probieren muss. Der Tipp meines akademischen Mentors auf dem amerikanischen Kongress hat mich seit dieser Zeit begleitet und war häufig der letzte und erfolgreiche Schlüssel für besonders vertrackte Situationen.

## Führung lernen und das Ende finden

Wenn ich auf meine Grundschulzeit zurückblicke, so erinnere ich daran, dass meine Mutter nicht immer freudig von den Elternsprechstunden nachhause kam. Zwar hatte ich keine Lernprobleme. Aber offenbar habe ich meine Lehrer und auch manche Klassenkameraden durch mein »vorlautes Benehmen« häufig genervt. Mutig und initiativ muss ich aber gewesen sein. Auf dem Gymnasium wurde ich Klassensprecher, gründete eine Schülerzeitung, und in der Oberstufe scheiterte ich als Kandidat für den Schulsprecherposten. Ich lernte, dass man Vorteile, aber auch Nachteile erfährt, wenn man sich aus der jeweiligen sozialen Gemeinschaft heraushebt. Ich erlebte auch, dass der Reiz einer Führungsrolle – der »Macht« – darin besteht, dass man die Gruppendynamik selbst antreiben kann und nicht bloß mitgezogen wird. Unterstützung dafür muss man sich immer wieder verdienen – und kann sie auch wieder verlieren.

Welche Eigenschaften mir fehlten, um eine gute Führungsperson zu werden, war ein langer und mühsamer Lernprozess. Am schwersten war es für mich zu erkennen, dass mein analytischer Verstand mir auch soziale Schwierigkeiten einhandeln könnte. Ich war häufig argumentativ und in der Schnelligkeit der Gedanken anderen voraus. Dadurch konnte ich die eine oder andere Debatte gewinnen, aber habe auch manche Schlacht verloren. Es fiel mir auch lange Zeit schwer, die langwierige Meinungsbildung einer ganzen Gruppe bis zum Ende auszuhalten, wenn ich glaubte, die Lösung schon zu kennen. Das führte zu einem weiteren Defizit, das zutage trat, als ich als ehrgeiziger junger Wissenschaftler meine erste Arbeitsgruppe leitete. Diese bestand aus zwei Mitarbeitern und mehreren Doktoranden. Mein Hauptfehler in der Füh-

rung dieses Team bestand darin, dass ich zu viel an mich zog, um möglichst rasch und effektiv zu den gewünschten Ergebnissen zu kommen. Es war ein schmerzhafter Prozess zu erkennen, dass ich damit die Potenziale der Mitarbeiter lähmte – zu ihrem und auch zu meinem Nachteil.

Rektor oder Präsident einer Universität zu werden, war für mich als junger Professor in Gießen unvorstellbar. Ich wollte nur meine wissenschaftlichen Interessen vorantreiben. Meine Führungsrolle beschränkte sich im Wesentlichen darauf, mein Institut in Forschung und Lehre zu leiten. Als ich in der oben beschriebenen, schwierigen Lage in Gießen zum Dekan gewählt wurde, waren meine Führungsfähigkeiten noch längst nicht ausgereift. Eine medizinische Fakultät ist sehr komplex, und deshalb wäre es gut gewesen, mich in Ruhe mit dem neuen Amt vertraut zu machen – die ersten 100 Tage. Unter dem Druck der Notsituation war dieses aber undenkbar. Es blieb nur die »Druckbettankung« durch erfahrene Mitarbeiter im Dekanat. Ich musste ihnen vertrauen, dass sie mich gut beraten würden. Und sie taten es! Im nächsten Amt, als Universitätsrektor in Düsseldorf, wusste ich deshalb schon, dass ich nur mit einem guten Team, dem ich Vertrauen schenkte, die Aufgaben einer solchen Führungsrolle bewältigen könnte.

In Führungsrollen muss man vorangehen, d.h. man muss sich mehr zutrauen als die anderen. Damit das nicht zu blinden Mutproben führt, braucht man Konzepte für die Entwicklung der geführten Gemeinschaft. Solche Konzepte zusammen mit der Gemeinschaft zu entwickeln und sie danach umzusetzen, ist eigentlich der Kern von Führung. Der Konzeptentwicklung geht eine klare Analyse der aktuellen Situation voraus, was mir meist leichtfiel. Schwieriger war es, für die aus der Analyse entstandenen Zukunftskonzepte auch die Gemeinschaft dazu zu motivieren, den Weg mitzugehen, mitzutragen und die Ziele umzusetzen. Letzteres bedeutete immer harte Arbeit. Als ich das gelernt hatte, habe ich mehr erreicht.

Wichtige Führungsfunktionen werden in unserer Gesellschaft nur auf Zeit verliehen. Wenn man eine solche Funktion bekleidet, sollte man das Ende mitdenken. Das ist vielleicht die größte Herausforderung für eine Führungsperson. Denn wenn man in einer Führungsfunktion angekommen ist, freut man sich natürlich zunächst mal über den Erfolg, dafür ausgewählt worden zu sein. Am Anfang mag man denken: »Das probiere ich jetzt mal aus, um neue Erfahrungen zu gewinnen.« Im Laufe der Zeit entdeckt man dann allerdings, dass diese Tätigkeit einen besonderen Reiz ausübt und man gerne nach der Wahlperiode noch weitermachen möchte. So erging es mir als Dekan in Gießen. Ich hatte es geschafft, die drohende Abwicklung der Universitätsmedizin abzu-

wenden. Das war zweifelsohne als Erfolg zu werten. Ich war darum am Ende meiner Amtszeit überrascht zu merken, dass ich keine Mehrheit für meine Wiederwahl finden würde. Das war eine bittere Erkenntnis.

Zu diesem Zeitpunkt war die Krise schon gelöst, es fehlten nur die Unterschriften auf dem Vertragspaket der Privatisierung des Klinikums. Ein paar Tage lang spielte ich mit dem Gedanken, »hinzuschmeißen« und als Dekan zurückzutreten. Ich besprach mich dazu mit dem Geschäftsführer des Dekanats, einem erfahrenen, klugen Mann, der mir schon oft ein guter Ratgeber gewesen war. Er nannte die von mir so empfundene Undankbarkeit der Fakultät den »Churchill-Effekt«. Zur Erinnerung: Churchill wurde nach seiner bravurösen Zeit als britischer Kriegspremier in der Parlamentswahl unmittelbar nach dem Sieg über das Dritte Reich nicht wiedergewählt. Erst in diesem Gespräch wurde mir klar, dass ich in der Krisenzeit häufig bestimmender gewesen war, als es die Fakultät in normalen Zeiten gewohnt war, und dass sie jetzt wieder einen anderen Stil wünschte. So folgte ich dem guten Rat des Geschäftsführers: »Schmeißen Sie nicht hin, sondern führen Sie Ihre Amtszeit regulär in Ruhe zu Ende. Sie würden es sonst hinterher bedauern.«

Es waren noch ein paar Monate übrig, in denen die Verträge mit dem zukünftigen privaten Träger des Klinikums abgeschlossen wurden. Ich setzte auch meine Unterschriften darauf. Das Ende meiner Amtszeit als Dekan der medizinischen Fakultät war eine gelungene und würdige Amtsübergabe an den Nachfolger in Anwesenheit des Universitätspräsidenten. Es wurde, dank eines klugen Rates, ein gutes Ende einer aufregenden Amtszeit. Die Privatisierung des ersten Uniklinikums erregte bundesweite Aufmerksamkeit. Dass diese Krise und deren Lösung in meine Amtszeit fielen, empfahl mich für weitere akademische Führungsaufgaben. Denn nun wurde die Universität Düsseldorf auf mich aufmerksam, als sie einen neuen Rektor suchte.

Wie wichtig ein gutes Ende ist, ist die vielleicht wichtigste Lehre aus meiner Zeit als Dekan der medizinischen Fakultät in Gießen. Nur ein »gutes Ende« macht den Weg frei für neue Ziele. In Gießen habe ich auch gelernt, dass man ungewöhnlichen Herausforderungen nicht ausweichen kann, sondern sie annehmen muss, so wie sie kommen – ohne auf einen unmittelbaren Lohn dafür zu hoffen. Der Lohn kommt manchmal in unverhoffter Weise später.

## Mit Freundschaft und Dank umgehen

Wenn ich an meine Zeit als Student in Göttingen zurückdenke, so erinnere ich viel Gemeinschaft. Als Student war man Teil einer großen Peer-Group, einer Solidargemeinschaft. Für diejenigen, die politisch engagiert waren – was ich nicht war – verstärkte sich das Gemeinschaftsgefühl in einem »Wir-Bewusstsein«: Wir gegen das Establishment. Die Solidargemeinschaft trat aber vor allem in den Prüfungszeiten zutage. Die Studienleistungen musste jeder für sich erbringen, aber man half sich gegenseitig in kleinen Gruppen bei der Prüfungsvorbereitung. Als ich nach dem Studium wissenschaftlicher Mitarbeiter im Physiologischen Institut in Göttingen wurde, verschwand das Gemeinschaftsgefühl schlagartig. Im Institut herrschte eine sehr ungute Konkurrenzatmosphäre, die sich mir nur langsam erschloss. Der Institutedirektor betrachtete die jüngeren Kollegen nicht als heranreifende Wissenschaftler, sondern als Hilfskräfte für seine eigene Forschung. Dadurch war bei allen wissenschaftlichen Mitarbeitern die Sorge groß, dass man möglicherweise für das eigene Fortkommen am Ende mit leeren Händen dastünde. In einer solchen Situation wachsen keine Freundschaften.

In meiner nächsten Etappe am Physiologischen Institut in Düsseldorf konnte ich eine eigene Arbeitsgruppe aufbauen und kreative Forschung durchführen. Jetzt öffneten sich mir die Türen der internationalen Scientific Community der Herzforschung. Ich habe es sehr genossen, Gleichgesinnte auf internationalen Tagungen kennenzulernen und mich mit ihnen über meine Themen austauschen zu können. Es kamen auch mehrere internationale Gastwissenschaftler in meine Arbeitsgruppe, die mit uns zusammenarbeiten wollten. Ein paar von diesen wurden echte und dauerhafte Freunde.

Obwohl der Fortschritt in der Wissenschaft von der intensiven Kommunikation zwischen den Wissenschaftlern angetrieben wird, sind solche dauerhaften Freundschaften nicht unbedingt die Regel. Wissenschaftler sind konkurrenzorientiert und müssen es auch sein. Dies verhindert häufig eine echte persönliche Nähe. Im englischsprachigen Wissenschaftsjargon wird der Begriff »friend« inflationär gebraucht. Freundeskreise von dieser Art sind häufig nur Zweckgemeinschaften im Kampf um Fördergelder. Als ich aus der aktiven Forschung ausstieg, um Rektor in Düsseldorf zu werden, hörte ich von den »good friends« meiner früheren Netzwerke kaum mehr etwas. Das hat mich nicht überrascht, denn ich hatte schon vorher beobachtet, dass die Kommunikation mit denjenigen, die in den Ruhestand gehen, sehr schnell endete. Die allgemeine Stellung in der Scientific Community wird in erster Linie durch die

aktuelle eigene wissenschaftliche Leistung bestimmt. Aber auch die persönliche Geselligkeit spielt eine Rolle. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass man, wenn man vom Karussell absteigt, draußen ist. Für manche Ruheständler ist diese Erkenntnis bitter.

Mein Leben als Wissenschaftler änderte sich deutlich, als ich Institutsdirektor (C4-Professor) in Gießen wurde, ein so genannter »Ordinarius«, dem im deutschen akademischen System besonders viel Macht und Einfluss zugeschrieben wird. Einen Vorgeschmack davon erhielt ich zu dem Zeitpunkt, als meine anstehende Berufung gerade in der Community die Runde machte. Ich war auf einer kleinen Herztagung, um einen Vortrag zu halten. In der anschließenden Pause verwickelte mich ein renommierter Professor der Kardiologie in ein Gespräch zu meinem Vortrag. Danach traf ich einen guten Bekannten, der wissen wollte, ob ich wohl zum ersten Mal von diesem Professor angesprochen worden sei. Als ich dies bejahte, sagte er lachend: »Glückwunsch, der redet normalerweise nur mit Ordinarien. Er hat von deinem Ruf schon gehört.«

Ich bekam Schritt für Schritt weitere wichtige Aufgaben in der Fakultät, in den Fachgesellschaften und im akademischen Begutachtungswesen übertragen. Dadurch wird man automatisch ein »Spieler mit Einfluss« auf der akademischen Bühne. Mit jedem neuen Amt gewann ich neue »Freunde« hinzu, die von meinen Einflussmöglichkeiten profitieren wollten. Da mein Aufstieg von einem jungen Nobody zu einem scheinbar ganz Wichtigen sich nur innerhalb von wenigen Jahren vollzog, habe ich niemals vergessen, welchen Umständen ich die neuen Freunde zu verdanken hatte: Nämlich den einflussreichen neuen Ämtern.

Es gibt untrügliche Anzeichen dafür, wie opportunistisch solche beruflichen Freundschaften sind. Beispiel 1: Im Fakultätsrat setze ich mich für eine kontroverse Angelegenheit ein. Der gute Freund verlässt kurz vor der Abstimmung den Saal. Er hat andere Interessen, aber sagte es mir nicht direkt. Beispiel 2: Mein Projekt X steht zur Begutachtung in einem vertraulichen Gremium an, in dem der gute Freund selbst Mitglied ist. Nach der Sitzung ruft mich der gute Freund unaufgefordert an und sagt: »Michael, ich habe so für dein Projekt gekämpft, aber andere waren dagegen.« Hinterher erfahre ich von einem Dritten, dass der gute Freund als erster gegen mein Projekt gestimmt hat. Er ist eben auch ein Konkurrent. Beispiel 3: Als ich Dekan wurde, kommt ein Kollege zu mir und bringt einen besonderen Wunsch vor. Im Kern geht es darum, dass er eine »Extrawurst« haben möchte. Ich als guter Freund und Fachkollege solle ihm dazu verhelfen. Da ich keinem anderen dafür etwas wegnehmen muss, sehe ich auch keinen Grund, warum ich ihm bei seinem Anliegen

nicht helfen soll, und tue ihm den Gefallen. Als ein paar Monate später das Gespräch zufällig diese Situation streifte, reagiert er empört auf meine Wahl des Wortes »Hilfe«. Davon könne keine Rede sein. Er habe doch einen Anspruch darauf gehabt.

Wer ein hohes Amt ausübt, hört von den guten Freunden vieles, was andere an Kritik über den »Mächtigen« äußern. Man muss lernen damit umzugehen, weil Kritik an Vorgesetzten eigentlich normal ist. Man weiß auch nicht, in welchem Zusammenhang die kolportierten Worte fielen oder ob sie nur erfunden wurden. Wenn man den vermeintlichen Kritiker zur Rede stellt, beschädigt man sich selbst. Ein Beispiel: Ich hatte mit einem Kollegen einen Termin in München. Vor dem Rückflug setzten wir uns in ein Café nahe beim Gate und berieten uns darüber, wie man einen bestimmten Politiker für unsere Entwicklungspläne gewinnen könnte. Der Kollege hatte wenige Tage später einen Termin bei diesem Politiker. Er kam verstört zurück. Der Politiker hatte ihn nach der Begrüßung gefragt, ob er vor kurzem in München gewesen sei. Als der Kollege das bejahte, sagte der Politiker, er habe von einem Freund gehört, was wir am Flugplatz besprochen hätten. Der habe nah bei uns gesessen. Was den Politiker dazu bewegt hat, diese einschüchternde Situation herzustellen, weiß ich nicht. Aber es war nicht klug. Erstens hat er den Eindruck erweckt, wir lebten in einem Spitzelstaat. Zum Zweiten hat er dem zufälligen Lauscher Glauben geschenkt, der sich vermutlich wichtigmachen wollte, und sich dadurch selbst von ihm abhängig gemacht. Und zum Dritten hat er die Vertrauensbasis mit uns beschädigt. Wie sich hinterher herausstellte, kam er nie mehr darauf zurück – möglicherweise hat er eine richtige Lehre aus der verkorksten Situation gezogen.

Wenn Ämter, auch akademische, zu Ende gehen, verschwinden die guten Freunde sehr schnell. Berufliche Freunde sind eben keine echten Freunde. Genauso wenig wie Parteifreunde untereinander echte Freunde sind. Wenn man diese Erkenntnis relativ früh in seinem beruflichen Leben macht, schützt man sich vor Enttäuschungen – und auch vor Täuschungen. Leider hat das Beachten dieser Maxime einen bedauerlichen Nebeneffekt. Ich habe schon relativ früh ein professionelles Misstrauen gegenüber beruflichen Freundschaftsangeboten entwickelt und dadurch vermutlich auch echt gemeinte persönliche Beziehungen ausgeschlagen. Zudem habe ich im Laufe meines beruflichen Lebens weitgehend verlernt, echt gemeintes Lob als Anerkennung und Dankbarkeit für meine Arbeit wahrnehmen zu können und mich darüber zu freuen. Der Zweifel an der Echtheit solcher liebenswürdigen Bekundungen stand dem im Wege. Wie kränkend solche offenbar spürbaren Zweifel sein können, habe

ich nach meinem emotionalen Abschied von Mitarbeitern des Präsidiums in Oldenburg verstanden. Damals kam eine Mitarbeiterin noch einmal extra zu mir, um mir ihren Dank nun unter vier Augen auszusprechen und die Echtheit ihrer Dankbarkeitsgefühle zu beteuern. Wieder fand ich nicht die richtigen Worte zu dieser Geste. In meiner Hilflosigkeit habe sie schließlich in den Arm genommen und mich für meine Unfähigkeit geschämt.

Dank ist eine sehr spezielle Währung in der Gesellschaft. Als Kind lernt man, »Danke« zu sagen als höfliche Geste. Als schnell gesprochenes Wort bleibt diese Geste im weiteren Leben erhalten, aber sie hat nur geringen Wert. Obwohl es in Festreden nur so von Danksagungen wimmelt, ist ernst gemeinter Dank im Leben und im Beruf rar.

Persönlicher Dank markiert eine persönliche Abhängigkeit, und darin liegt die gesellschaftliche Problematik. Als junger Wissenschaftler hatte ich nur kurzlaufende, befristete Arbeitsverträge, für deren Verlängerungen mein Chef die Verantwortung trug. Er war aber nicht besonders gut darin, sich rechtzeitig an die Universitätsverwaltung zu wenden, wenn sich meine Vertragslaufzeit dem Ende näherte. Ich hatte keinen Grund daran zu zweifeln, dass er nicht wünschte, dass ich bliebe, und ich hatte auch keinen Grund anzunehmen, dass er mich nur zappeln lassen wollte. Dennoch war ich gekränkt, wenn er sich nicht rechtzeitig darum kümmerte. Es hat allerdings jedes Mal dann doch noch geklappt, und jedes Mal bin ich nachher zu ihm gegangen und habe mich ausdrücklich bedankt. Diese Danksagungen fielen mir nicht besonders leicht, und deshalb habe ich sie auch in Erinnerung behalten. Ich habe im späteren Leben versucht, in dieser Hinsicht ein besserer Chef zu sein.

Die meisten Danksagungen, die ich in meinem beruflichen Leben ausgesprochen habe, geschahen nicht aufgrund einer persönlichen Abhängigkeit, sondern als berufliche Pflicht, mich im Namen der Institution bei einem Geldgeber zu bedanken. Dahinter stand immer die unausgesprochene professionelle Absicht: »Wer danke sagt, will mehr.« Dem Vertreter des jeweiligen Geldgebers war diese Absicht normalerweise geläufig. Auch die meisten Danksagungen, die ich in meinem beruflichen Leben empfangen habe, waren gewissermaßen geschmückte Einnahmebestätigungen. Wenn der Dank mündlich ausgesprochen wurde, habe ich wie erwartet freundlich gelächelt und meinen Teil der Rolle gespielt.

Am liebsten erinnere ich mich an eine persönliche Danksagung, die mir in einer schwierigen Lage zuteilwurde. Als es mir klar wurde, dass ich in Gießen keine Mehrheit für eine zweite Amtszeit als Dekan bekommen würde, obwohl ich aus meiner Sicht doch der Fakultät »den Hals gerettet« hatte, war ich

verständlicherweise niedergeschlagen. Da kam unangemeldet ein Professor in mein Büro, mit dem ich nur gelegentlich Kontakte hatte. Er sagte: »Herr Piper, ich möchte Ihnen sagen, dass viele in der Fakultät es wissen und nicht zu äußern wagen: Sie waren in den letzten Jahren für uns alle der richtige Mann in der richtigen Zeit. Da ich mich sowieso nicht an den Ränkespielen in der Fakultät beteilige, möchte ich Ihnen Dank sagen für das, was Sie für uns getan haben.« Bevor ich überhaupt reagieren konnte, drehte er sich um und ging. Es war die eindrucksvollste Danksagung meines gesamten beruflichen Lebens.

Als besonders wertvoll habe ich solche Danksagung schätzen gelernt, die von Doktoranden, Mitarbeitern oder Kollegen kamen, als sich unsere beruflichen Wege trennten oder schon lange getrennt hatten. Solche Danksagungen sind normalerweise unverfälscht und ehrlich. Ich selbst habe auch versucht, einen späten Dank an Personen abzustatten, von denen mir erst verspätet klar geworden war, wieviel ich ihnen verdankte. Ich konnte dann spüren, dass auch ein später Dank nie zu spät kommt.

## Danksagung

---

Beim Schreiben dieses Buches habe ich davon sehr profitiert, dass mir befreundete akademische Kolleginnen und Kollegen wertvolle Anregungen dafür gegeben und auch bei den Textkorrekturen geholfen haben. Ich danke dafür Corinna Dahm-Brey, Michaela Muylkens, Verena Pietzner, Aeilt Poppinga, Jörg Stahlmann aus Oldenburg, Bruno Bleckmann, Ulf Pallme König aus Düsseldorf sowie Claus J. Preuße aus Bonn. Zudem danke ich meiner Frau Henriette und meinem Sohn Paul für ihre kritischen Anmerkungen während des Schreibprozesses.



## Literatur

---

- Deutsche Forschungsgemeinschaft (Hg.): »Empfehlungen zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis«, 1998
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (Hg.): »Wissenschaftsfreiheit und Wissenschaftsverantwortung. Empfehlungen zum Umgang mit sicherheitsrelevanten Forschung«, 2014
- Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (Hg.): »Internationale Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative – Endbericht«, 2016
- Heinrich-Heine-Universität (Hg.): »Bericht des Dekans der Philosophischen Fakultät der HHU an den Senat«, 2014
- Heyerdahl, Thor: »Kon-Tiki. Ein Floß treibt über den Pazifik«, Ullstein Verlag, Wien, 1949
- Kuhn, Thomas: »The Structure of Scientific Revolutions«, University of Chicago Press, Chicago, 1962
- Marquard, Odo: »Philosophie des Stattdessen«, Reclam, Stuttgart, 2021, S. 37–38
- Rawls, John: »A Theory of Justice«, Harvard University Press, Boston, 1971
- Ronen, Dov: »The Quest for Self-Determination«, Yale University Press, New Haven, 1979
- Weber, Max: »Wissenschaft als Beruf«, Duncker & Humblot, Berlin, 10. Auflage 1992, S. 8
- Wissenschaftsrat (Hg.): »Empfehlung zur Digitalisierung in Lehre und Studium«, 2022.
- Wissenschaftsrat (Hg.): »Probleme und Perspektiven des Hochschulbaus 2030«, 2022



## Abkürzungen

---

AStA	Allgemeiner Studierendenausschuss
C 2	Besoldungskategorie für Professoren
C 3	Besoldungskategorie für Professoren
C 4	Besoldungskategorie für Professoren
BWL	Betriebswirtschaftslehre
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DFKI	Deutsches Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz
DLR	Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
HRG	Hochschulrahmengesetz
HRK	Hochschulrektorenkonferenzen
ICBM	Institut für Chemie und Biologie des Meeres
LHK	Landeshochschulkonferenz
LRK	Landesrektorenkonferenz
LOM	leistungsorientierte Mittelvergabe
LVS	Lehrveranstaltungsstunden
PCI	perkutane Koronarintervention
RAF	Rote Armee Fraktion
SFB	Sonderforschungsbereich der DFG
StuPa	Studierendenparlament
VWL	Volkswirtschaftslehre
W 2	Besoldungskategorie für Professoren
W 3	Besoldungskategorie für Professoren
WissZeitVG	Wissenschaftszeitvertragsgesetz



# Personenregister

---

## **B**

Bouffier, Volker 104  
Brach, Marion 107

## **C**

Creutzfeldt, Otto 101, 134, 136  
Creutzfeldt, Werner 101  
Cohn-Bendit, Daniel 114  
Corts, Udo 21

## **G**

Garcia-Dorado, David 132  
Giffey, Franziska 16, 21, 109  
Guttenberg, Karl-Theodor zu 16, 109

## **H**

Habermas, Jürgen 24  
Harten, Hans-Ulrich 101  
Heine, Heinrich 94  
Hermann, Friedhelm 107  
Heyerdahl, Thor 48  
Humboldt, Alexander 23  
Humboldt, Wilhelm 23, 24

## **K**

Koch, Roland 138  
Koch-Mehrin, Silvana 114

Kuhn, Thomas 47, 48

## **L**

Liebig, Justus 23, 24

## **M**

Marquard, Odo 118

## **N**

Niebuhr, Reinhold 66

## **O**

Ossietsky, Carl von 121

## **P**

Patzig, Günther 24, 101  
Pinkwart, Andreas 74

## **R**

Rawls, John 24  
Ronen, Dov 116  
Russell, Bertrand 83

## **S**

Schavan, Annette 16, 79, 109, 112 ff, 136  
Scheibe, Erhard 101  
Schrader, Jürgen 135, 137  
Schroeder, Manfred R. 101

Sloterdijk, Peter 113

Speckermann, Paul 131

**V**

Van Meeteren, Udo 90

**W**

**T**

Tomasi di Lampedusa, Giuseppe 129

Weber, Max 57

Weizsäcker, Carl Friedrich 30

# Sachregister

---

## A

Alumnivereinigung 101 ff

Amtszeit 69, 71, 82, 95

AStA 20 ff, 116

Außeruniversitäre

Forschungseinrichtungen

26, 54, 98, 114

Autonomie 74 ff, 79, 88

Doktorarbeit 16, 21, 26, 41 ff, 51 ff,

109 ff, 134

Doktorgrad 45, 50 ff, 109 ff

Drittmittel 60, 68, 87, 89, 92, 96, 100

Dual Use 122

Düsseldorf 9, 13, 17, 19, 20, 24, 33, 38,

57 ff, 63 ff, 94, 111 ff, 119 ff,

134 ff, 140 ff

## B

Begutachtungen 44, 47, 50, 52, 100,

107, 135, 143

Berufung 13, 29, 52 ff, 58 ff, 81, 96, 135,

143

Besoldung 52, 58 ff, 78

Bildungsstreik 22, 119

Bolognareform 22, 98, 119

## E

Exzellenzstrategie/

Exzellenzinitiative 47, 48,

67, 71, 89, 96, 100, 101

## C

Corona-Pandemie 15, 19, 71, 86, 125 ff

## F

Fakultät 9 ff, 35, 39 ff, 50, 55, 59, 67 ff,

79 ff, 92, 111 ff, 136 ff, 139 ff

Forschungsfreiheit 60, 118 ff, 122

Freundesverein 103

## G

Gender-Pay-Gap 61

Gießen 9, 15, 22, 33 ff, 40, 81, 82, 92,

111, 121, 135 ff, 139 ff

Gleichstellung 68, 89, 91, 115, 117, 118

Globalhaushalt 87, 88, 92

- Göttingen 18, 24, 28, 72, 77, 101, 124, 134, 141, 142
- Graduiertenschule 26
- Grundordnung 82, 121
- H**
- Hochschulbau 105
- Hochschulgesetze 21, 27, 54, 67, 68, 74 ff, 82 ff, 127
- Hochschulrat 56, 63, 70, 76 ff, 112, 114
- Hochschulrektorenkonferenz 104
- I**
- Integrationsmodell 40
- K**
- Kanzler/ Vizepräsident für Verwaltung 33, 58, 68, 79
- Kooperationsmodell 39, 40
- L**
- Leistungsorientierte Mittelvergabe 11, 58, 91, 92
- Leistungsvereinbarung 60, 78
- Landeshochschulkonferenz 104
- M**
- Mitbestimmung 73, 80, 85, 86
- N**
- Nachwuchs 11, 23, 26, 53, 54, 73, 87, 89, 97, 134
- O**
- Oldenburg 9, 12, 25, 28, 37, 38, 40, 64, 70, 76, 86, 90, 96, 103, 116, 119, 121, 145
- Ordinarius 54, 57, 143
- P**
- Peer-Review 43, 45, 99
- Personalrat 85 ff
- Plagiat 16, 44, 108 ff
- Political Correctness 116, 117
- Präsident/Rektor 10, 13, 17, 20, 33, 37, 39 ff, 56 ff, 63 ff, 72 ff, 79 ff, 90 ff, 94, 104, 110 ff, 119 ff, 135, 140 ff
- Promotion 11, 26, 50 ff, 86, 97, 98, 113
- S**
- Schavan-Affäre 79, 112 ff, 136
- Selbstverwaltung 9, 20, 36, 65 ff, 76 ff, 79 ff
- Senat 35, 56, 59 ff, 77
- Start-ups 27, 28
- Stiftungsprofessuren 91
- Strukturplan 39, 67 ff
- T**
- Third Mission 27, 29
- Transfer 27 ff
- U**
- Universitätsklinikum 35, 39 ff, 111, 136 ff
- Universitätsmedizin 40, 104, 137 ff
- V**
- Verwaltung 14, 33, 67, 68, 80, 88, 125
- Vizepräsident/Prorektor 33, 68, 82
- W**
- Wissenschaftsfreiheit 29, 60, 74, 75, 79, 81, 83, 119 ff, 138
- Wissenschaftsminister 21, 22, 74 ff
- Wissenschaftsministerium 70, 74 ff, 92
- Wissenschaftszeitvertragsgesetz 85
- Woke 117
- Z**
- Zivilklausel 121, 122

# [transcript]

## **WISSEN. GEMEINSAM. PUBLIZIEREN.**

transcript pflegt ein mehrsprachiges transdisziplinäres Programm mit Schwerpunkt in den Kultur- und Sozialwissenschaften. Aktuelle Beiträge zu Forschungsdebatten werden durch einen Fokus auf Gegenwartsdiagnosen und Zukunftsthemen sowie durch innovative Bildungsmedien ergänzt. Wir ermöglichen eine Veröffentlichung in diesem Programm in modernen digitalen und offenen Publikationsformaten, die passgenau auf die individuellen Bedürfnisse unserer Publikationspartner\*innen zugeschnitten werden können.

### **UNSERE LEISTUNGEN IN KÜRZE**

- partnerschaftliche Publikationsmodelle
- Open Access-Publishing
- innovative digitale Formate: HTML, Living Handbooks etc.
- nachhaltiges digitales Publizieren durch XML
- digitale Bildungsmedien
- vielfältige Verknüpfung von Publikationen mit Social Media

Besuchen Sie uns im Internet: [www.transcript-verlag.de](http://www.transcript-verlag.de)

Unsere aktuelle Vorschau finden Sie unter: [www.transcript-verlag.de/vorschau-download](http://www.transcript-verlag.de/vorschau-download)

