

Univ.-Prof. Dr. Peter-André Alt

Die Autonomie der Universitäten in Zeiten der ökonomischen Krise

Winfried-Fest-Lecture zum Auftakt des Programmjahres der Europäischen Journalisten-Fellowships am 6.10.2010

- ES GILT DAS GESPROCHENE WORT -

Meine sehr geehrten Damen und Herren,
haben Sie Dank für das Vergnügen und die Ehre, die Sie mir bereiten, indem Sie mich dazu einladen, die diesjährige Winfried-Fest-Lecture zu halten. Der Reigen der Vorgänger - Vorgängerinnen scheinen seltener - ist so illustriert, dass man, wie ich vermute, gewisse, berechnete Erwartungen gegenüber dem heutigen Redner hegt. Solche Erwartungen beziehen sich in meinem Fall, so vermute ich weiter, auf das Auftauchen einer ganzen Reihe von Topoi. Zu ihnen dürften gehören: der Rückgriff auf Humboldt und einschlägige Leitmotive wie: Einheit von Lehre und Forschung, Freiheit der Wissenschaften; die Kritik des Bildungsföderalismus, der Hinweis auf die Unterfinanzierung der Hochschulen, zu knappe Personalausstattung und Überlast, das Bekenntnis zur Bedeutung akademischer Lehre und zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses als Form der Zukunftsinvestition, die Klage über die Versäulungseffekte der Bologna-Reform, die Beschwörung gängiger Begriffe wie "Internationalität", "Interdisziplinarität", "Mobilität", und, seit einigen Jahren wieder erlaubt: "Exzellenz" oder sogar "Elite". Je nach Anlass treten dann Mikrothemen wie "Kompetenzerwerb und Bildung", "Hochschulzugang und Numerus Clausus", "Länderfinanzausgleich und Bundesförderung", "Stipendiensystem" und "Curriculumentwicklung" hinzu.

Wenn Sie einverstanden sind und zugeben, dass Sie genau diese Termini und Topoi von mir erwarten, dann können wir nun zur Sache kommen. Das heißt: zum Thema "Autonomie der Universitäten in Zeiten ökonomischer Krise". Ich kündige an, dass ich die oben genannten Kategorien aus dem Formelrepertoire öffentlicher Hochschulreden schonend übergehen und ein wenig anders argumentieren werde, als Sie es vielleicht voraussehen. Denn Universitäten sind Orte dynamischer Wissenschaften, und

diese leben wesentlich von Überraschungen, von dem, was sich außerhalb der vertrauten Spielregeln bewegt. Konkreter besagt das: Wissenschaft wird durch ein Denken gefördert, das nicht unter dem Diktat eines 'Apparates der Daseinsfürsorge' steht, wie es Karl Jaspers formuliert hat, sondern den freien Weg ins Offene, Unkonditionierte sucht. Auch Universitätspräsidenten sind gut beraten, sich daran zu erinnern und die Stereotypen des allgemeinen Diskurses zu meiden. Ich reproduziere daher im folgenden keine Rituale an der Klagemauer universitärer Selbstgerechtigkeit, sondern beleuchte den Anspruch, den eine moderne Hochschule an sich stellen sollte, wenn sie im 21. Jahrhundert bestehen möchte. Es geht, um Richard von Weizsäcker zu variieren, nicht nur um die Frage, ob wir als Universitäten eine gute Verfassung haben, sondern auch darum, ob wir in guter Verfassung sind.

Der Titel meines Vortrags arbeitet mit einer doppelten Unterstellung, mit der Suggestion, dass es eine Autonomie der Hochschule und eine ökonomische Krise gebe. Ich beginne mit dem letzten. 'Crisis? What Crisis?' So lautete 1975 der Titel eines legendären Rock-Albums der Gruppe Supertramp. Auf dem Cover sah man einen entspannt wirkenden Mann in Badehose unter einem Sonnenschirm auf einer Art Schrottplatz mit den postindustriellen Requisiten des Verfalls sitzen. Die Spannung, die hier zwischen Titel und Bild liegt, ist bemerkenswert komplex und verdient nähere Betrachtung. Der Titel dementiert die Existenz einer Krise, die durch das äußere Bildfeld unterstrichen, durch den im Mittelpunkt gezeigten Mann aber ignoriert wird. Damit vermittelt das Bild drei Aussagen. Erstens: wir bestreiten, dass es eine Krise gibt (so der Titel). Zweitens: es gibt eine Krise (so das Bild des Schrottplatzes). Drittens: wir leben trotzdem recht gut (so die Körpersprache des entspannt im Liegestuhl sitzenden Mannes). Hätte man die heutige Situation 35 Jahre nach diesem berühmten Cover mit demselben Motivarsenal darzustellen, müsste man das *Bild* nicht ändern: Es existiert eine (ökonomische) Krise, aber wir - zumindest viele von uns - leben in ihr recht passabel. Abwandeln sollte man einzig die Überschrift: niemand dementiert die Krise, alle reden über sie.

Wenn ich den Gegensatz zwischen der Persistenz eines objektiven Krisenbefunds und dem subjektiven Gefühl relativer mitteleuropäischer Saturiertheit betone, dann deshalb, weil er mir typisch für die Situation der Hochschulen zu sein scheint. Vergleichbare Gegensätze bestimmen auch die aktuelle Lage der Universitäten. Der Klage über die öffentliche Unterfinanzierung und den Teilrückzug der Länder aus der Hochschulfinanzierung steht der Eindruck gegenüber, dass die Hochschulen die Existenz einer Krise zwar in ihrer öffentlichen Selbstdarstellung rhetorisch nutzen, um auf ihren prekären Status zu verweisen, aber in ihrem strategischen Denken und praktischen Han-

deln nicht wirklich bedenken. Robert Musil lässt seinen Helden Ulrich im Roman "Der Mann ohne Eigenschaften" ironisch bemerken, dass die Weltgeschichte nach dem Prinzip der 'Spekulation a là baisse' durch "Gewalt und List" oder nach dem Muster der 'Spekulation a là hausse' über die "Kraft der Ideen" funktioniere. Die meisten deutschen Universitäten entziehen sich dem hier beleuchteten Weltgeist, indem sie gar nicht spekulieren, sondern abwarten, was geschieht. Sie verhalten sich also nicht autonom, sondern gehen von einem providentiellen Modell aus, wie es für das Mittelalter typisch war: Handeln steht unter dem Gesetz einer Übermacht, deren Absichten undurchschaubar, deren besondere Dynamiken nicht zu antizipieren sind.

Der Eindruck, dass viele deutsche Universitäten letztlich fatalistisch und nicht selbstbestimmt agieren, lässt sich durch verschiedene Beispiele stützen. Zahlreiche Hochschulen bewegen sich in der Illusion, dass Erfolge auf den Gebieten der Forschung, der Lehre und des Managements durch eine jeweils zufällige Kombination von Impulsen zustande kommen. Sie leisten sich den Luxus, ihre besten Köpfe nebeneinander und nicht miteinander arbeiten zu lassen. Sie erhalten Strukturen, die Entscheidungsprozesse verlangsamen, statt sie zu beschleunigen. Sie nutzen ihre öffentliche Alimentierung, ohne über die elementaren Systeme einer fairen leistungsorientierten Mittelvergabe zu verfügen. Sie ignorieren die Tatsache, dass Forschungsqualität nicht nur von der Ausstattung, sondern auch vom Geist und der inspirierenden Wirkung einer Institution abhängt. Sie verschwenden Mittel und Personal für Aufgaben, die nicht sinnvoll koordiniert, für Projekte, die schlecht aufeinander abgestimmt, und für Entscheidungsprozesse, die zufallsgetrieben und selten systematisch organisiert sind. Solche Befunde erschweren es den Universitäten, hinreichend Gehör für ihre in der Sache berechnigte Forderung nach besserer Finanzierung zu finden. Was soll die Öffentlichkeit über die Verfassung deutscher Universitäten denken, wenn sie erfährt, dass Berufungsverfahren knapp zwei Jahren dauern; dass an manchen Hochschulen leistungsorientierte Mittelvergabe, effiziente Raumnutzung oder Controlling des Budgets nicht stattfinden? Dass kameralistische Verteilungssysteme aus der Steinzeit der öffentlichen Finanzierung vielfach fortexistieren? Dass Universitätsangehörige häufig nur den gemeinsamen institutionellen Raum teilen, ohne ein wirkliches Bewusstsein ihrer *corporate identity* auszubilden?

Angesichts solcher Zustände verdeckt die Klage über die mangelhafte öffentliche Fürsorge gegenüber den Hochschulen die Innenansichten einer schwierigen Finanzierungssituation. Die ökonomische Krise hat hier ihr Pendant in einer defizitären Organisationsstruktur der Hochschulen, die dringend überwunden werden muss. Die vielfach eingeklagte Autonomie der Universität ist nicht allein durch unsichere finanzielle

Rahmenbedingungen gefährdet (Rahmenbedingungen, die sich übrigens verbessern würden, wenn Bund und Länder zu mehr Gemeinsamkeit bei der Hochschulpolitik und zur Öffnung ihrer Förderstrukturen fänden). Bedroht wird die Freiheit der Hochschulen nicht nur durch Unterfinanzierung, sondern auch durch ihre verbreitete Unfähigkeit, Entscheidungsprozesse wirklich effizient zu steuern.

Veränderungen sind allerdings in Sicht. Es dürfte kein Zufall sein, dass sich unter den neun bundesdeutschen Exzellenzuniversitäten mehrere finden, die nach dem Vorbild des New Public Management Instrumente zur budgetären Lenkung einsetzen. Die Kameralistik des traditionellen Hochschulsystems hatte, gestützt auf ein zentrales Haushaltsprimat, die Geldabflüsse, nicht aber deren sinnvolle Verwendung zu prüfen. Dieses Verfahren wird im New Public Management durch eine Verwaltungspraxis ersetzt, die das Verhältnis von Finanzierung und Leistung zur Grundlage des Budgetschnitts macht. Nicht mehr die rein quantitativ gewonnene, nach der im Strukturplan fixierten Schlüsselzahl der Professorenstärke bemessene Grundausrüstung einer Fakultät oder der Indikator der einmal verhandelten Lehrstuhlausstattung gelten als Bezugsrahmen für den Mittelzustrom. Basis der Ausstattung ist die Leistung des Fachbereichs oder des einzelnen Mitglieds der Universität, die im Rahmen von Zielvereinbarungen vorab definiert werden können. Das universitäre System zeigt sich damit dynamischer, die dezentrale Ebene handlungsfähiger, die Mittelzuweisung gerechter. Was im alten System weitgehend festgeschrieben und häufig hierarchisch geregelt war - etwa durch Ausstattungssätze für Lehrstühle - steht jetzt in einem internen Verteilungswettbewerb. Wer als Professor größere Prüfungslasten trägt und mehr Drittmittel einwirbt, gewinnt neue finanzielle Spielräume für seine apparative oder personelle Unterstützung. Derjenige Fachbereich, der mehr Studierende ausbildet, erhält Zusatzsummen für sein Lehrpersonal. Im Endeffekt erlaubt dieses System eine freiere, statusunabhängigere Budgetierung, die zumindest die mittelfristige Finanzplanung absichert.

Noch vor einigen Jahren hat der Soziologe Richard Münch in seiner Studie über "Die akademische Elite" die These vertreten, dass die Forschungsleistungen deutscher Universitäten weniger differenzierbar und hierarchisch abgrenzbar seien, als es Rankings und Ratings suggerierten. Die hohe Reputation einzelner Hochschulen beruhe auf einem netzwerkartigen System von Seilschaften, auf symbolischem Kapital und geschickter Beeinflussung der Evaluationsprozesse. Erfolgreich bei Drittmittelinwerbung seien vor allem jene Universitäten, die über entsprechende Verbindungen zu Gutachtern und Kommissionen verfügten. Faktisch lägen die Universitäten im Hinblick auf ihre Leistungskraft näher beieinander, als es der Exzellenzwettbewerb oder

andere kompetitive Verfahren vermuten ließen. Publiziert wurde Münchs Studie im Januar 2007; knapp vier Jahre später stimmt seine Kerndiagnose nur noch bedingt. Die Ausdifferenzierung der deutschen Universitäten ist inzwischen vorangeschritten. Das hat aber bloß zum Teil etwas mit den Steigerungseffekten zu tun, die sich aus dem Exzellenzprogramm des Bundes und der Länder ergeben. Dass die im Wettbewerb erfolgreichen Universitäten jährlich über rund 20 bis 30 Millionen Euro zusätzlicher Mittel verfügen, dürfte nur zu einer temporären Verbesserung der Nachwuchs- und Forschungsentwicklung an den jeweiligen Hochschulen beitragen. Entscheidender ist ein anderer Aspekt, nämlich die Tatsache, dass die Exzellenzinitiative die Universitäten - in machen Fällen erstmals - zu einer mittelfristigen Zukunftsplanung auf strategischer Basis geführt hat. Wenn Hochschulen wie die Freie Universität Berlin, die Technische Universität München oder das Karlsruher Institut für Technologie im Wettbewerb besser als andere gerüstet sind, so liegt das an ihrer Bereitschaft, strategische Organisationsstrukturen jenseits der Schematismen des kameralistischen Systems zu etablieren, mit deren Hilfe sie die Herausforderungen der Zukunft rationaler und effizienter bewältigen können.

Wer heutzutage Hochschulautonomie sichern möchte, muss zunächst garantieren, dass öffentliche Gelder verantwortungsvoll und produktiv eingesetzt werden. Die Freie Universität hat das bereits lange vor der Exzellenzinitiative in den für sie schwierigen Jahren nach dem Mauerfall gelernt (auch wenn sie, wie zuletzt im Fall eines missglückten Fundraising-Projekts in den USA, zuweilen Rückschläge einstecken muss). Zwischen 1992 und 2004 wurde die Zahl ihrer Professuren um die Hälfte gekürzt - von 730 auf 364. Von den Ideen einer selbstbewussten Gründung im Zeichen studentischer Initiative und freiheitlicher Autonomie gegen ideologischen Dogmatismus und Diktatur schien in dieser Periode nichts zu bleiben als der zähe Wille zur Selbstbehauptung. Damals hat die Freie Universität die Fähigkeit bewiesen, auch unter schlechter gewordenen Finanzierungsverhältnissen erfolgreich zu sein. Unter dem Druck der ab 1991 mit ganzer Wucht einsetzenden Sparmaßnahmen des Berliner Senats hat sie verstärkt die Fähigkeit entwickelt, Strukturen in Reformprozessen zu modernisieren und veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Grundlage dafür waren frühzeitig etablierte Verfahren der internen Stärke-Schwäche-Analyse, die zur Ausbildung von Profilschwerpunkten führten, neue Formen des Hochschulmanagements mit leistungsorientierter Mittelvergabe und Zielvereinbarungsgesprächen zwischen Hochschulleitung, Fachbereichen bzw. Professoren sowie eine langfristige Planungspraxis, die in den Bereichen der Forschung, Nachwuchsförderung und Internationalisierung zunehmend intensiviert wurde. Unter den Zwängen einer schwierigen Finanzierungssituation im Land Berlin hat die Freie Universität somit in den letzten zehn Jahren selbstän-

dig Instrumente der strategischen Steuerung entwickelt, die Leistungsdynamik und Motivation ihrer Mitglieder erheblich gesteigert haben. Sie sind es, die die vielbeschworene Autonomie der Hochschule im posthumboldtschen Zeitalter ermöglichen. Sie schaffen die Grundlagen für eine starke Drittmittelfinanzierung - an der Freien Universität Garantie für annähernd 1.000 Mittelbaustellen - und damit auch die erforderliche Unabhängigkeit gegenüber einer unsicherer gewordenen öffentlichen Alimentierung.

Um nicht missverstanden zu werden: die Managementausrichtung der Hochschulen unterliegt Grenzen, die im System selbst beruhen. Universitäten sind keine Firmen, und Forschung ist nicht Automobilbau (aus dieser Branche stammt der Begriff des Moduls, der sich in den manchmal gespenstisch anmutenden Diskursen der Bologna-Reform als terminologisches Synonym für Lehreinheiten eingebürgert hat). Wissenschaft benötigt Zeit, das Recht zum Irrtum, im Wortsinn: die Freiheit des Experiments. Universitäre Forschung beschränkt sich niemals auf die "Erzeugung und Vermittlung technisch verwertbaren Wissens", wie schon Jürgen Habermas 1967 in einem Beitrag für die Berliner Universitätstage an der Freien Universität betont hat. Helmut Schelskys berühmte, Humboldt zitierende Doppelformel, derzufolge die Universitäten ihren Mitgliedern "Einsamkeit und Freiheit" gewähren müssten, besitzt auch heute Geltung. Worüber geforscht wird, was morgen auf der Tagesordnung der Wissenschaft steht, kann eine Hochschulleitung nicht vorschreiben. Universitäre Entscheidungsprozesse dürfen nicht autoritär durchgesetzt werden. Ihre Katalysatoren sind die Überzeugung derjenigen, die die Hochschule tragen. Evidenzsicherung durch Diskussionen und über Gremienarbeit gesicherte Teilhabegerechtigkeit bilden Werte universitärer *communitas*. Wer etwas bewegen will, muss die anderen zunächst in Bewegung setzen. Universitäten lassen sich nur steuern, wenn Studierende und Lehrenden, wissenschaftlicher Nachwuchs und Professoren auf der Reise mitgenommen werden. Wie alle großen Transformationsereignisse der Postmoderne ist die organisatorische Neustrukturierung der Universität ein schwieriger Prozess, der zunächst Verständigung verlangt - eine der Hauptaufgaben der Hochschule schlechthin, wie schon Karl Jaspers betonte. In besonderem Maße gilt das Kommunikationsdesiderat für eine Einrichtung, deren Angehörige selbstbewusst und freiheitsbedürftig sind. Wer das ignoriert, übersieht auch, dass die Stärken der Universitäten im Nonkonformismus ihrer Mitglieder liegen.

Festzuhalten ist, dass solche Ansprüche jedoch nicht durch das *Window Dressing* öffentlicher Anklagereden umgesetzt werden. Ebenso gilt, dass die Gremienstruktur der demokratischen Hochschule zwar Foren für Offenheit und Diskussionskultur als Vo-

raussetzungen eines gemeinsamen Verantwortungsbewusstseins bilden, aber noch keine Handlungsfreiheit per se sicherstellen kann. Die Legitimation, die eine Hochschulleitung durch die breite Abstimmung von Entscheidungsprozessen in Fachbereichsräten, Akademischem Senat und Kuratorium gewinnt, verschafft ihr die organisationsinterne Rechtfertigungsbasis für ihr Tun. Selbstbestimmung jedoch gewinnt eine Universität heute, in den Zeiten nach Humboldt, nur über eine effektive Leitung, die die Voraussetzungen für optimale akademische Freiheit in Lehre und Forschung schafft. Ihr Ziel muss ein doppeltes sein: die Ermöglichung budgetärer Sicherheit und gerechter Mittelverteilung - nach den Indikatoren von Lehr- und Forschungsleistungen der Fachbereiche; zugleich die Weiterentwicklung des gemeinschaftlichen Handelns in Forschungsverbänden und Zusammenarbeit mit außeruniversitären Partnern. Universitätsautonomie wird erzeugt durch Kreativität bei der Suche nach neuen Finanzierungsquellen, Lenkung im Sinne der Unterstützung von mehr Kooperationsbereitschaft und Gemeinschaftsdenken. Das ist kein neoliberales Credo, das die Universität auf eine ökonomische Zweckrationalität reduziert, sondern ein Programm, das von der Einsicht in die soziale Verantwortung der Hochschulen und den öffentlichen Auftrag ihrer Leitungen ausgeht. Ihrer gesellschaftlichen Verpflichtung wird die Universität nur gerecht, wenn sie zusätzliche Mittel akquiriert, um mehr Forschung und bessere Lehre zu ermöglichen, als ihr die staatliche Förderung einräumen. Und ihre Freiheit gewinnt sie allein dort, wo sie Schelskys postidealisiertes Programm der 'einsamen Forschung' durch organisatorische Strukturen ergänzt, in denen das Bewusstsein gemeinsamer wissenschaftlicher Ziele wirkliche (nicht nur in Projektanträgen behauptete) Zusammenarbeit schafft.

Gestatten Sie mir hier einen kurzen Einschub. Wer von Managementorientierung der Universität spricht, muss heute auch die Auseinandersetzung mit dem Wissen, also die wissenschaftliche Tätigkeit als Aufgabe betrachten, die nicht ohne eine solche Orientierung leistbar ist. Peter Strohschneider, der Vorsitzende des Wissenschaftsrats und in dieser Funktion ein entschiedener Verfechter der Hochschulmodernisierung, hat in zahlreichen Beiträgen darauf hingewiesen, dass die Universitäten als "Organisationszentren der Wissenschaft" zu definieren seien. In weitaus größerer Konzentration und Vielfalt als andere Einrichtungen - Fachhochschulen oder außeruniversitäre Forschungsinstitutionen - vereinigen sie auf sich, wie Strohschneider ausführt, drei Wirkungsfelder: Sie produzieren Wissen, sie bewerten Wissen und sie vermitteln Wissen. Die Produktion von Wissen entspricht dem grundständigen Forschungsauftrag der Universitäten. Die Bewertung des Wissens äußert sich in Prozessen der Anwendung, des Transfers oder der Kritik, bezeichnet also jene Sektoren, in denen bereits gewonnene Erkenntnisse urteilsfest, normativ stabil oder handhabbar gemacht werden. Die

Vermittlung des Wissens wiederum vollzieht sich in der akademischen Lehre, die eine Universität anbietet.

Es ist offenkundig, dass heutzutage sowohl die Wissensproduktion als auch die Wissensbewertung eine operative Leistung verlangen, die über die Erfordernisse eines reinen Rezeptionsprozesses hinausgehen. Bis zur Epoche der Renaissance war das akademische Studium auf die Lektüre einer sehr überschaubaren Zahl kanonischer Texte konzentriert, die wieder und wieder gelesen wurden. Weder die empirische Sammlung von Daten noch die Simulation von Naturvorgängen im Experiment spielten für die gelehrte Erkenntnis eine Rolle. Mit der beschleunigten Zunahme der Wissensbestände, wie sie sich am Beginn der Neuzeit vollzog, ging die Notwendigkeit einher, eine wachsende Vielzahl von Quellen und Informationen zu bewältigen. Die großen abendländischen Systementwürfe der europäischen Aufklärung von Descartes bis Kant lassen sich nicht zuletzt als Versuche definieren, diese Vielzahl durch eine kohärente Methode zu bewältigen und Wissen über Urteils- bzw. Reflexionsformen zu organisieren. In unserer postmodernen Gesellschaft, deren Wissensbestände sich alle zehn Jahre annähernd verdoppeln, geht es verstärkt auch darum, wie man unüberschaubarer Informationsmassen Herr wird. Die *scientific community* bringt heute 180.000 Zeitschriften hervor, in denen täglich 20.000 Beiträge erscheinen (so eine Erhebung des Historikers Winfried Schulze). Die englischsprachige Wikipedia-Ausgabe versammelt 2,5 Millionen Artikel, das Vielfache eines vierzigbändigen Lexikons in der Printversion. Wer diese Flut bewältigen will, um eigene wissenschaftliche Erkenntnisse zu entwickeln, benötigt Organisationsfähigkeit, Auswahlkompetenz und Urteilsvermögen - sämtlich Qualitäten, die auch im Management von Bedeutung sind. Managementausrichtung ist heute für eine Hochschulleitung ebenso maßgeblich wie für den einzelnen Wissenschaftler, der sich mit Daten und Texten befasst. Sie bildet nicht den Kern wissenschaftlicher Aufgaben - das zu behaupten wäre absurd -, aber doch eine ihrer operativen Voraussetzungen. Die Differenz zwischen einem Universitätspräsidium mit Lenkungsaufgaben und einem Wissenschaftler, der seine Erkenntnisse durch Auswahlentscheidungen zu sichern hat, ist mithin so groß nicht, wie es zunächst den Anschein haben mag.

Ich hatte von der Notwendigkeit der klugen Steuerung durch die Hochschulleitung gesprochen. Dabei geht es keineswegs um Zwangsbeglückung in funktionalen Zweckallianzen oder schematischen Fünfjahresplänen. Ein modernes Universitätsmanagement muss mehr leisten, als grundlegende Ziele für eine strategische Generalausrichtung der Institution zu formulieren. Es sollte gemeinschaftliche Identität durch Enthusiasmus, ein begeisterndes intellektuelles Profil, überzeugende Leitideen und Teilhabe

an institutionellen Strategien fördern. Es hat nicht zuletzt die Kommunikationsräume zu schaffen, in denen Wissenschaft und akademische Lehre zu ihren besten Möglichkeiten finden. Der Germanist Jochen Hörisch postulierte vor einigen Jahren in einer feinsinnigen Studie über die deutsche Universität, Hochschulpräsidien sollten ihre Professorinnen und Professoren nicht zur Gremienarbeit, sondern zu regelmäßigen gemeinsamen Mittagessen verpflichten. Durch ein größeres Maß an alltäglichem Miteinander würde in der Tat entstehen, was Peter Glotz schon 1996 in einem polemischen Traktat zur deutschen Universität einforderte: die Entwicklung eines "neuartigen kommunikativen Ethos". Nicht weit entfernt von hier finden wir ein Musterinstitut gelebter wissenschaftlicher *Communitas*, das, klein, aber fein, seit vier Jahrzehnten Forscher aus aller Welt zusammenführt und täglich in lebendigem intellektuellem Kontakt hält: das Wissenschaftskolleg zu Berlin. Auf dem Campus Dahlem mit seinen 28.500 Studierenden, 4.600 Doktoranden und 4.900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann die Freie Universität solche exquisiten Formen der Gemeinschaft nicht einfach reproduzieren. Aber es sind die ersten räumlichen Voraussetzungen dafür geschaffen, dass Einsamkeit und Austausch in ein gutes Balanceverhältnis zueinander treten. Das neue Campus Hotel Seminaris und, hoffentlich bald, ein Faculty Club bieten Gelegenheit zur Kommunikation jenseits von Bibliotheken und Laboren, Seminarräumen, professoralen Büros und Mensa.

Zu den vorzüglichen Aufgaben des Hochschulmanagements gehört mithin neben der strategischen Steuerung die Sicherung dessen, was man universitäre Gemeinschafts- und Wissenskultur nennen kann. Das schließt die Bereitschaft ein, Hochschulmitgliedern die nötigen Freiräume zum Denken zu erhalten, statt sie bürokratisch zu verengen. Im Klartext: ein Präsidium muss die Universität davor schützen, dass sie unter Druckwellen von Evaluationsansprüchen, Rankingerwartungen und Akkreditierungszumutungen zusammenbricht. Sukzessive sind die Universitäten heute zu Objekten einer Beobachtung dritter Ordnung geworden. Wissenschaft und Administration als erste und zweite Systemebene unterstehen einer permanenten Zwangsevaluation durch Agenturen, Zertifizierungsbüros und andere selbsternannte Qualitätswächter - Einrichtungen, die ihnen nicht nur ihre eigenen Normen, sondern auch eine sinnleer-floskelhafte Beschreibungssprache im Zeichen eines entseelten Formalismus aufnötigen (wer nicht weiß, was gemeint ist: Lesen Sie einmal die Handbücher zur Akkreditierung von Studiengängen). Dieser tertiäre Sektor, der sich von der Produktivität der Universitäten offenbar gut nährt, ohne selbst irgend kreativ zu sein, droht in einer verhängnisvollen Weise zu expandieren, wenn ihm nicht mit vereinten Kräften Einhalt geboten wird. Täglich landen auf meinem Tisch mindestens zwei Anschreiben von Agenturen und Firmen, die unsere Studiengangstrukturen, die IT-Sicherheit, den Mo-

dellcharakter der Austauschprogramme, unsere Familienfreundlichkeit, Betreuungsstandards oder Laborqualität evaluieren möchten. Wenn wir sämtlichen dieser Ansinnen entsprechen würden, wären wir allein mit administrativer Selbstbeobachtung beschäftigt. Ein verantwortungsvolles Management muss dafür sorgen, dass man die Hochschulen nicht zu Tode evaluiert und die ständige Verpflichtung zur Erstellung von Berichten oder Datensammlungen nicht zur Erstickung ihrer produktiven Ressourcen führt.

Aus dem eben Gesagten resultiert eine beträchtliche Vielzahl heterogener Zielsetzungen. Erhalt der *communitas*, Unterstützung der Wissenskultur, Stärkung der Gemeinsamkeit, offene Kommunikation, Entwicklung zentraler Ziele, Erarbeitung einer unverkennbaren institutionellen Mission, Entscheidungshandeln - es ist offensichtlich, dass diese Programmpunkte nicht ohne weiteres zur Deckung kommen. Typisch für die Situation einer modernen Hochschulleitung bleibt der Spagat zwischen Gremiendebatten und Strategie, Transparenz und Vertraulichkeit, Verständigung und Dezision. Einerseits verlangt die Idee der Universität offenen Diskurs und Legitimation von Beschlüssen, andererseits klar geregelte Verantwortlichkeit und Strukturen, die Entscheidungsfähigkeit sichern. Modernes Hochschulmanagement bewegt sich in den Paradoxien eines Systems, das selbst im Übergang zwischen Tradition und Moderne steht. Für die Logik von Entscheidungen hat Niklas Luhmann grundsätzlich die Gedankenfigur der Paradoxie geltend gemacht. Jede zu Entscheidungen befähigende Strategie nämlich befindet sich in punktueller Spannung zu ihrem Gesamtsystem, weil sie dessen Geschlossenheit außer acht lässt und wesentliche Bereiche des Gefüges verletzt. Wer Lösungen für soziale Systeme anstrebt, hat zu akzeptieren, dass sie dem Ganzen niemals adäquat sind. In diesem Sinne haben moderne Universitäten, die sich durch Organisationsautonomie auszeichnen, teil an einer generell paradoxen Konstellation, die sich hier nochmals zuspitzt. Denn der Anspruch auf Partizipation an Entscheidungsprozessen, den die Mitglieder einer Universität stellen, verschärft die Wahrscheinlichkeit, dass durch die jeweils getroffene Dezision nicht nur Hoffnungen enttäuscht, sondern auch Interessen verletzt werden. Diese gleichsam systemimmanente Grundspannung lässt sich nicht überwinden, da die Universitätsleitung sowohl den Anspruch auf Teilhabegerechtigkeit als auch die Forderung nach Handlungsfähigkeit befriedigen muss. Sie sollte daher die Paradoxie produktiv machen, indem sie Konsensstreben und Steuerung zu verbinden sucht. Beide müssen sich ergänzen, weil sonst erhebliche Risiken drohen. Denn eine Bemühung um gemeinsamen Diskurs ohne die Bereitschaft zur Entscheidung führt zu Opportunismus und Bewegungslosigkeit, eine autoritäre Entscheidungspraxis ohne Absicherung über kommunikative Prozesse mündet in die Kälte und Erstarrung eines selbstbezüglichen Machtsystems.

Die Freiheit der Universität ist im nachhumboldtschen Zeitalter, unabhängig von Krisenbewusstsein und Krisensymptomen, durch die rationale und transparente Begründung von Entscheidungsprozessen bestimmt. Die Autonomie der Hochschule wird durch klug abwägendes Management, nicht durch öffentliche Klagen gewährleistet. Sie ist Organisationsautonomie in den verschiedenen Feldern des Forschungsmanagements und der Qualitätssteuerung im Bereich der Lehre. Auch das bildet eine Form der Selbstbestimmung, wie sie das moderne Individuum im Prozess der Aufklärung gegen die Formen einer providentiellen Abhängigkeit erkämpft hat. Wer an die Vorsehung glaubt, erleidet eine Einschränkung seiner Freiheit; das entspricht der Position der öffentlichen Klagereden, die den schwindenden Spielräumen für universitäres Handeln gelten, aber im Bann des Vorwurfs erstarren und sich damit dem äußeren Zwang ausliefern. Wer dagegen bereit ist, sich von den Zwängen seiner Umwelt zu lösen, gewinnt eine Autonomie, die wetterfester ist als die Rhetorik der Feierreden. "Die beste Methode, die Zukunft vorauszusagen, besteht darin, sie aktiv zu gestalten", so hat ein ehemaliger Regierender Bürgermeister dieser Stadt gesagt. Mit Willy Brandts Worten kann man es getrost wagen, die Universität im 21. Jahrhundert zu führen, ohne sich über die sie tragende Gemeinschaft hinwegzusetzen. Crisis? What Crisis?