

HANS MICHAEL PIPER

# UNI VON INNEN

EINBLICKE IN EINE UNBEKANNTE WELT

[transcript] scienceStudies

**Aus:**

*Hans Michael Piper*

**Uni von innen**

Einblicke in eine unbekannte Welt

November 2023, 158 S., kart.

29,50 € (DE), 978-3-8376-7051-6

E-Book: kostenlos erhältlich als Open-Access-Publikation

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

Die Universität ist die größte Forschungs- und Bildungsorganisation unserer Gesellschaft und bildet dennoch einen weißen Fleck in der öffentlichen Wahrnehmung. Als Wissenschaftler und ehemaliger Universitätspräsident macht Hans Michael Piper deshalb die Innenwelt dieser Institution verständlich: Er erklärt, warum Studierende in ihrer Studienzeit eine entscheidende gesellschaftliche Prägung erfahren, warum Professor\*innen egoistisch sein müssen oder warum hundert Gremien der Freiheit von Lehre und Forschung dienen – und was diese Freiheit gefährdet. Seine persönlichen Erfahrungen machen die Komplexität des deutschen Hochschulsystems sichtbar und verdeutlichen die Bedeutung der Universität als Bildungseinrichtung.

**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).

Weitere Informationen und Bestellung unter:  
[www.transcript-verlag.de/978-3-8376-7051-6](http://www.transcript-verlag.de/978-3-8376-7051-6)

# Inhalt

---

|  |    |
|--|----|
| <b>Vorwort</b> .....                                   | 7  |
| <b>Teil 1: Vielfalt</b> .....                          | 9  |
| 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> .....            | 43 |
| 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> ..... | 63 |
| 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 |

## 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 scholarium*, 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 machte. 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 Forschungsinteressen 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« zufrieden geben 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 derjenige 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, sogenannte »Buchwissenschaftler«. In dieser Tätigkeit sind sie nicht auf größte

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 Betriebswirtschaft (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 rührt, 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 Professoren zusätzlich zu ihrem Professorengeloh ein weiteres Gehalt als Chefärzte beziehen, sind sie meist die Bestverdienenden 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 ihren 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.

## Weißer Fleck

In Deutschland gibt es 108 Universitäten (2022), verteilt über das ganze Land. Jeder Bürger und jedes Kind könnten den Campus der nächstgelegenen Universität 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 schlichtweg 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 unbekanntem 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 betragen. 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 Betrugereien aufdeckten und ahndeten, sondern weil einige Universitäten sich trautes, 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 romantischer Ort, 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 verfliegen, 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 Campusse 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 Dauertemen: 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 Studierendenschaft, 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 »Akkreditierungen«, 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 beflügelt. 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 Examensziel erreicht zu haben, sind heute eine Rarität. Der sprichwörtliche »Bummelstudent« ebenfalls.

Zu meiner eigenen Studienzeit in den 1970er Jahre 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 aufkommen, 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 vorgeschwebt 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 mühelos an die Wand. Als ich vierzig Jahre später Habermas bei einer Preisverleihung in Düsseldorf gegenüber saß, 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-

ches 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 eingeordnet.

Ich konnte mich für die Gründerideen und den Wagemut der jungen Firmengründer immer begeistern. Und ich finde diese neue Facette des Zusammenwirkens 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 Professor« gibt es auch nicht. Denn, wer für seine eigene Wissenschaft brennt, hat häufig nicht besonderes Interesse an Smalltalk bei gesellschaftlichen Zusammenkünften. 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 Neuberufenen 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 Dekanzzeit 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 Staffelnstab 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 »Hoppla, 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 grollen 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« klappete 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 großen 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 internationalen Spitzenwissenschaftlern 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 beobachten. Manchmal war der mitgeführte, eher scheue Professor wie verwandelt. Plötzlich auf seiner Bühne stehend, schmiss er die Schau mit den wissenschaftlichen Gastgeber 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 Staate 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 Studienzzeit 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.