



Hans-Ulrich Rügger, Leiter der Abteilung Forschung und Nachwuchsförderung an der Universität Zürich

### DIE BEWEGUNG DES SYSTEMS

Ich meine zu beobachten, dass die Universität sich in mancherlei Hinsicht in Richtungen bewegt, die nicht den Vorstellungen und Zielen ihrer Angehörigen entsprechen. Es geht mir nicht um eine Kritik an bestimmten Entwicklungen. Ausgangspunkt ist das Erstaunen, dass solche Entwicklungen überhaupt stattfinden, sofern es so ist, dass sie persönlichen Einstellungen nicht nur vereinzelt entgegenlaufen.

Die erste Frage, die sich mit diesem Erstaunen verbindet, lautet: Wie kommt es, dass eine *Gemeinschaft* sich in Richtungen bewegt, die nicht mit den Vorstellungen und Ziel-

en ihrer Angehörigen korrespondieren? An dieser Frage zu arbeiten finde ich schwierig, weil für mich eine Gemeinschaft nicht etwas ist, was ich als solche verstehen kann.<sup>1</sup> Die zweite, mir zugänglichere Frage lautet: Wie kommt es, dass *Einzelne* sich mitbewegen in eine Richtung, die nicht ihren Vorstellungen und Zielen entspricht? Wieso sind wir in einer kollektiven Bewegung bereit, mitzumachen, obwohl wir als Einzelne mit der gegebenen Richtung nicht einverstanden sind?

Um nicht unanschaulich zu bleiben, gebe ich ein Beispiel für die Bewegtheit eines wissenschaftlichen Systems, von dem ich annehmen darf, dass es ansprechend ist, ohne kontrovers zu sein. Im Fokus liegt in diesem Fall nicht der Konflikt des Einzelnen, sondern die Eigendynamik des Systems. Vor kurzem trafen sich die Departmentchefs der Physiologie in den Vereinigten Staaten – also rund 150 Verantwortungsträger einer Wissenschaft –, um über die Zukunft ihres Faches zu beraten. Sie waren einhellig der Meinung, dass die Physiologie sich in eine integrative Richtung entwickeln sollte. Während das Fach früher von der Untersuchung der Organsysteme in Richtung der Erforschung des Mikrobereichs auf zellulärer und molekularer Ebene fortgeschritten ist, soll die integrative Physiologie den Blick wieder auf das Ganze weiten, also auf die Organsysteme oder gar den Organismus.

<sup>1</sup>Ich denke nicht von einem systemtheoretischen, sondern von einem hermeneutischen Ansatz her und versuche, das Handeln des Einzelnen in seiner Beziehung zur Gemeinschaft zu verstehen.

mus. Nur mussten die Departmentchefs auch feststellen, dass es kaum junge Akademiker gibt, die bereit sind, einen integrativen Weg einzuschlagen. Eine naheliegende Erklärung ist der Publikationsdruck, der auf den Nachwuchskräften lastet. Um weiterzukommen, müssen sie möglichst viel in hochrangigen Zeitschriften veröffentlichen. Und das lässt sich eher erreichen, wenn man, dem Trend der Vergangenheit folgend, im Mikrobereich forscht. Das Ganze in seinen Zusammenhängen in den Blick zu nehmen wäre aufwendiger, bräuchte jedenfalls mehr Zeit. Und weil die Untersuchung eines komplexeren Gegenstands mit mehr Unsicherheiten behaftet ist, wäre es auch riskanter. So treibt das Prinzip des *publish or perish* die Physiologie in eine andere Richtung, als dies aus einer übergeordneten wissenschaftlichen Sicht für gut befunden würde. Als systemisches Prinzip begreife ich in diesem Sinn eine Wirkung des Systems auf das Handeln des Individuums, das wiederum auf das System zurückwirkt. Dabei kann man es den Nachwuchskräften nicht verdenken, dass sie tun, was sie tun. Denn sie müssen zuallererst versuchen, ins System hineinzukommen.

#### SYSTEM UND NACHWUCHS

Wer sich für eine akademische Laufbahn entschieden hat, wird sich vor allem fragen müssen: Was soll ich tun und was soll ich unterlassen, um in das System hineinzukommen? Was zu tun ist, wurde in einer Hinsicht bereits angedeutet. In unserem Zusammenhang interessiert vor allem, was zu unterlassen ist.

Eine schwangere Postdoktorandin berichtet in einem Hochschulmagazin über ihre Erfahrungen als Mutter im Wissenschaftssystem – wie etwa ein Professor zu bedenken

gibt, dass ein zweites Kind in der Habilitationsphase denkbar ungünstig wäre. Nun sind seine Bedenken nicht unbegründet. Die Nachwuchswissenschaftlerin muss, um ins System hineinzukommen, ihre Forschung vorantreiben, publizieren und sich wissenschaftlich vernetzen. Es gibt durchaus ein Dilemma zwischen familiärer und akademischer Biographie. Doch die Frau möchte den Versuch wagen:

*«Vielleicht ist es so, dass gelingende Wissenschaft und Mutterschaft sich ausschliessen – aber bis zum Beweis dieser behaupteten Unvereinbarkeit nehme ich die Herausforderung an. Topp, die Wette gilt!»<sup>2</sup>*

Bemerkenswert ist allerdings, dass die Postdoktorandin Wert darauf legt, nicht namentlich genannt zu werden: «Die Autorin will aus naheliegenden Gründen anonym bleiben.» Was könnten naheliegende Gründe sein? Ist nicht allein, was zählt, dass sich die Frau als Wissenschaftlerin bewährt und ihr Habilitationsprojekt zum Erfolg bringt? Nun vermute ich ein zweites systemisches Prinzip, das es zu Beginn einer akademischen Laufbahn zu bedenken gilt: «Wenn du ins System hineinkommen willst, dann unterlass es, unangenehm aufzufallen!» Das klingt trivial und dürfte nicht auf akademische Verhältnisse beschränkt sein. Jeder, der irgendwo weiterkommen will, wird darauf achten, nicht unangenehm aufzufallen – das heisst gegebenenfalls, sich nicht mit einer Überzeugung zu exponieren, die als Kritik an der Institution oder am Establishment aufgefasst werden kann. In gewissem Sinn immunisiert sich ein System durch seine Eintrittskonditionen. In der akademischen Welt ist dieser Aspekt viel-

<sup>2</sup>Anonym: Geistige und leibliche Kinder. In: *Forschung & Lehre* 12 (2008), S. 842.

leicht insofern besonders relevant, als persönliche Beziehungen nicht nur innerhalb einer Universität, sondern im ganzen Fachbereich einer *scientific community* eine entscheidende Rolle spielen. Wenn es um ein Berufungsverfahren geht, könnte eine Erinnerung an kritische Äusserungen von Nachteil sein.

#### SYSTEM UND ETABLIERUNG

Wer im System seinen Platz gefunden hat, der braucht, so möchten wir meinen, mit seinen Überzeugungen nicht mehr hinter dem Berg zu halten – selbst wenn es kritische Ansichten sind. Da gibt es zum Beispiel den Professor, der eine Entwicklung für äusserst problematisch hält und dies bei jeder Gelegenheit kundtut. Es gibt aber auch die Professorin, die in der Reform eine Chance erkennt und sich mit wehenden Fahnen dafür einsetzt. Und dann gibt es den Professor, der *contre cœur* mit der Umsetzung von Beschlüssen ringt:

*«Dies tue ich sogar noch engagiert, weil ich meinem Fachbereich gegenüber eine kollegiale Verpflichtung verspüre. Aber nicht aus innerer Überzeugung. Eigentlich sogar gegen meine innere Überzeugung. Selbst dies wäre noch nicht so schlimm (und ich würde mich mit meiner Minderheitsposition als Demokrat auch abfinden können), wenn ich nicht in den von mir geführten Gesprächen mit Kollegen überwiegend Skepsis an dem neuen System kommuniziert bekäme, so dass ich den Eindruck gewinne, ich sei gar nicht Teil der Minderheit. Aber warum kann sich dann eine ablehnende Mehrheit – unterstellt, sie gäbe es in dieser Frage wirklich – nicht durchsetzen?»<sup>3</sup>*

<sup>3</sup> Stein, Volker: Mea culpa! In: *Forschung & Lehre* 1 (2008), S. 8–10, 9.

Die Irritation ist verständlich. Wenn es so ist, dass auch andere der Entwicklung mit Skepsis gegenüberstehen, warum machen sie und warum macht er selbst entgegen der Überzeugung mit? Ich weiss es nicht, nur einige Mutmassungen kommen mir in den Sinn. Zunächst liegt einem der eigene Fachbereich am Herzen. Das könnte heissen, wie *figura* zeigt, sich gegebenenfalls entgegen seiner Ansicht einzusetzen, um wenigstens das Beste daraus zu machen. Oder aber es könnte heissen, sich nach Möglichkeit aus institutionellen Fragen herauszuhalten, um die Energie auf Wissenschaft und fachliche Kontakte zu konzentrieren. Noch in einem anderen Zusammenhang könnte die Energiebilanz eine Rolle spielen: Von vielen wird beklagt, dass neben lauter Prüfungen, Kommissionen und Administration immer weniger Zeit für Wissenschaft bleibt. Fehlen dann Zeit und Kraft, um unliebsamen Entwicklungen entgegenzutreten? Und schliesslich: Wenn das systemische Prinzip der Anpassung eine Nachwuchskraft während rund fünfzehn Jahren begleitet, bis sie eine feste Anstellung erhält – könnte bis dahin eine Disposition zur Anpassung entstehen?

#### SYSTEM UND UMWELT

Im Universitätssystem zusätzlich Verantwortung tragen, das kann nach einer Professur bedeuten, ein Amt in der Instituts-, Fakultäts- oder Universitätsleitung zu übernehmen. Wäre dann der Moment gekommen, um zum Wohl der Gemeinschaft für die eigenen Überzeugungen einzustehen? Ich beobachte zweierlei. Zum einen ist es ganz natürlich, dass sich mit einer neuen Verantwortung die Perspektive ändert und Ansichten sich wandeln. Die Welt sieht anders aus aus der Sicht der Universitätsleitung als aus der Sicht eines Professors. Zum andern sind

die Verantwortungsträger einer Universität enormem Druck ausgesetzt. Es ist nicht einfach so, dass sie nun an der Spitze eines Systems stünden, zu dessen Bestem sie schalten und walten können. Das System ist selbst Bestandteil eines übergeordneten Systems. Denken wir uns eine Massnahme von einem nationalen oder internationalen Hochschulgremium, das zwar keine Befugnisse hat, aber die Hochschulen einlädt: Wer teilnimmt, hat die Chance, sich zu positionieren und seine internationale Visibilität zu erhöhen. Die Massnahme kann noch so aufwendig, ihre Methoden können noch so fragwürdig sein: Weil die anderen mitmachen, müssen wir es auch – wir dürfen schliesslich nicht abseits stehen.

#### DIE VERANTWORTUNG DES EINZELNEN

Die Sicht der angedeuteten Gedanken ist einseitig und verkürzt. Im Spannungsfeld von System und Anpassung habe ich ein Problem fokussiert und vieles ausser Acht gelassen. In zwei Hinsichten möchte ich einen Eindruck korrigieren. Das System erscheint in einer negativen Wertung: als etwas, was der Freiheit des Einzelnen entgegensteht. Nun sind wohl Einsamkeit und Freiheit noch immer die «vorwaltenden Principien», wenn es um Kreativität in der Wissenschaft geht.<sup>4</sup>

*«Daß aber diese durchaus nicht Sache des Einzelnen sein [...] kann, sondern ein gemeinschaftliches Werk sein muß, wozu jeder seinen Beitrag liefert, so dass Jeder in Absicht ihrer von allen uebrigen abhaengig ist [...], auch das muß gewiß allgemein einleuchten.»<sup>5</sup>*

Das aber heisst: Die systemische Organisation der Wissenschaften und die institutionelle Verfassung der Universität bilden zualererst die Voraussetzung, die wissenschaftli-

che Tätigkeit ermöglicht. Ein Zweites: Gemeinschaft kann nur entstehen, wenn jeder sich in der einen oder anderen Beziehung anpasst. Gemeinsam können wir nur etwas erreichen, wenn jeder sich einfügt. Ein Drittes: Nur sollten wir prüfen, wann und wieso wir bereit sind, unsere Ansicht zurückzustellen. Und wann es angezeigt ist, für unsere Überzeugung einzustehen. Gemeinschaft ist nur erträglich, wenn jeder seine Verantwortung wahrnimmt. Gelegentlich ist es angebracht, sich auf die Kategorie des Einzelnen zu besinnen.

*«Denn eine Menge ist ein Abstraktum, das keine Hände hat; jeder Einzelne hingegen hat regelmässig zwei Hände.»<sup>6</sup>*

<sup>4</sup> Von Humboldt, Wilhelm 1903: Über die innere und äussere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalten in Berlin (Fragment 1809/10). In: Königlich Preussische Akademie der Wissenschaften (Hg.): Gesammelte Schriften X. Berlin, S. 250–260, 251.

<sup>5</sup> Schleiermacher, Friedrich 1808: Gelegentliche Gedanken über Universitäten in deutschem Sinn. Nebst einem Anhang über eine neu zu errichtende. Berlin, S. 2. In diesem Sinn dann auch von Humboldt, ebd.: «Da aber auch das geistige Wirken in der Menschheit nur als Zusammenwirken gedeiht [...], so muss die innere Organisation dieser Anstalten ein ununterbrochenes, sich immer selbst wieder belebendes, aber ungezwungenes und absichtsloses Zusammenwirken hervorbringen und unterhalten.»

<sup>6</sup> Kierkegaard, Sören: Der Einzelne. Zwei «Noten» betreffs meiner Wirksamkeit als Schriftsteller (1846–50), Beilage zu: Der Gesichtspunkt für meine Wirksamkeit als Schriftsteller, Kopenhagen 1859; Gesammelte Werke, hrsg. v. Emanuel Hirsch und Hayo Gerdes, 33. Abteilung, aus dem Dänischen übersetzt v. E. H., Köln: Diederichs 1960; Gütersloh: Mohn 1985, S. 96–120, 101.