

Philippe Saner

## **Verwaltete Wissenschaft**

Universitätsmanagement am Fallbeispiel Bern

Schriftenreihe Kulturosoziologie

Herausgegeben von Prof. Dr. Claudia Honegger

2. Auflage

Bern 2012

ISBN: 978-3-9523502-5-6

Universität Bern

Institut für Soziologie

Unitobler

Lerchenweg 36

CH - 3000 Bern 9

Tel +41 (0)31 631 48 11

<http://www.soz.unibe.ch/>

Lektorat und Satz: Robert Schäfer

Druck und Bindung: Stämpfli AG Publikationen

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>6</b>
1.1 Problemstellung und Erkenntnisinteresse	6
1.2 Fragestellung	7
1.3 Aufbau	9
<b>2. Theoretische Grundlagen und Literatur</b>	<b>10</b>
2.1 Universitätsreformen als Forschungsgegenstand	10
2.1.1 Die Gruppe der »managerialen Funktionalisten«	10
2.1.2 Die Gruppe der »idealisierenden Konservativen«	11
2.1.3 Die Gruppe der »kritisch Aufklärenden«	13
2.2 Die Organisation Universität	14
2.3 Hochschulreformen und Diskursanalyse	17
<b>3. Diskurse und diskursive Konstruktion der Wirklichkeit</b>	<b>19</b>
3.1 Diskursbegriff nach Foucault	19
3.2 Diskursive Konstruktion von Wirklichkeit	20
3.3 Methoden der wissenssoziologischen Diskursanalyse	21
3.3.1 Datenauswahl und Korpusbildung	22
3.3.2 Feinanalyse als interpretative Analytik	22
<b>4. Zwischen Krise und Untergang: Reformdiskurs des <i>New Public Management</i> in der Schweiz</b>	<b>25</b>
4.1 Verwaltungsreformen ab den 1970er Jahren	25
4.2 Die „Kulturrevolution in der Verwaltung“: <i>New Public Management</i>	26
4.3 Herstellung von Konsens	27
4.4 Krisendiagnose und Umbau der Universitäten ab den 1980er Jahren	30
4.5 Der Bundesstaat als neuer Akteur in der Hochschulpolitik	32
4.6 Die Berater – Speerspitzen des Umbaus	33

<b>5. Verwaltete Wissenschaft – Fallanalyse am Beispiel Bern</b>	<b>36</b>
5.1 Krise und Reform: »Die Geburt der Universität«	36
5.2 Die Überprüfung der Aufgaben in Zeiten des Ausnahmezustands	41
5.3 Praktiken des Managements in der total verwalteten Wissenschaft	45
5.4 Inszenierte Wettbewerbe und die permanente Mobilisierung der Human-Ressourcen	51
5.5 <i>L'Université à deux vitesses</i> – Hochschule vs. Volluniversität	58
5.6 Selbst-Unternehmertum und die Verkürzung der Studiendauer	62
5.7 Vom Diskurs zum Viskurs – Semantik universitärer Selbstbeschreibung	66
<b>6. Schlussbetrachtungen</b>	<b>71</b>
Literaturverzeichnis	75
Hyperlinks	82
Quellenverzeichnis	85



# 1. Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Erkenntnisinteresse

Leistungsaufträge, Globalbudgets, Wirkungsindikatoren, *Input-Output*, *best practice*, Kennziffernsteuerung, Kosten und Nutzen, Zielvereinbarungen, *accountability*, Effizienz- und Effektivitätsmessgrößen, Humankapital, Produktionsfaktoren, Leistungserbringungsprozesse Controlling, *corporate identity*, Wettbewerb und nicht zuletzt Management: Wer sich bei diesen Begriffen in der Welt der Privatunternehmen wähnt, liegt nur teilweise richtig: solche Ausdrücke finden sich seit mittlerweile zwei Jahrzehnten auch in den Diskursen und Praktiken von Universitäten, Schulen, Spitälern und anderen öffentlichen Einrichtungen<sup>1</sup>. Intuitiv scheint diese Entwicklung gerade an den immer als verstaubt verschrienen Universitäten besonders eigentümlich: zumindest dort könnten manifeste Widerstände gegen einen solchen betriebswirtschaftlichen *newspeak* erwartet werden. Tatsächlich gab es auch – wie etwa das Fallbeispiel Bern zeigt – organisationsinternen Widerstand gegen die Reformen der Universitätssteuerung, die allenthalben in den 1990er Jahre lanciert wurden. Eine genauere Betrachtung belegt jedoch, dass es sich dabei in erster Linie um Widerstand gegen Mittelkürzungen in der eigenen Disziplin, am eigenen Institut handelte. Dabei war es gerade ein Versprechen der *New Public Manager*<sup>2</sup>, dass die Reformen nicht mehr durch Kürzung finanzieller Mittel begleitet würden, sondern dass eine Steigerung der »Produktivität« durch Etablierung von »Managementinformationssystemen« und »Kennziffernsteuerung« auf allen Stufen der Universität erreicht werden sollte<sup>3</sup>. Diese Neuerungen wurden über die Jahre hinweg schrittweise eingeführt und blieben quasi unbemerkt. Widerstand dagegen kam erst zu dem Zeitpunkt auf, als sich bereits alle mit den neuen Praktiken und Diskursen abgefunden hatten. Dieser vermeintliche Konsens kam auch insofern zustande, als dass die *New Public Managerinnen* ihre Absichten durch Nicht-Verwendung des Begriffs Management in öffentlichen Dokumenten zu verschleiern versuchten (vgl. Kap. 5.3).

Die gesellschaftliche Relevanz von Universitätsreformen – oder allgemeiner von Bildungsreformen – in ihrer heutigen Ausprägung kann seit Beginn der 1990er Jahre als hoch eingeschätzt werden<sup>4</sup>. Zum einen kamen im Rahmen allgemeiner Krisen- und Untergangsdiskurse (vgl. Kap. 4), in denen insbesondere vor unaufhaltsamen »Verlus-

---

<sup>1</sup> Zum Begriff des Diskurses vgl. Kap. 3.1. Für einen Überblick über das Begriffsinstrumentarium der Diskursanalyse vgl. Keller (2008a): 233ff.

<sup>2</sup> Im Bemühen um eine geschlechtergerechte Sprache verwende ich im Folgenden für klare Berufs- oder Rollenbezeichnungen Maskulinum und Femininum abwechslungsweise. Ausgenommen davon sind natürlich Zitate und Quellenangaben sowie jene Formulierungen, für welche klar ein Geschlecht zugeordnet werden kann und muss.

<sup>3</sup> Diese Begriffe werden bewusst hervorgehoben, ohne jedoch auf eine Quelle zu verweisen. Wie noch zu zeigen sein wird, handelt es sich dabei um zentrale Aussagen bzw. Instrumente des untersuchten Reformdiskurses.

<sup>4</sup> Die Universität als Institution ist ständigem Wandel unterworfen. So gab es selbstverständlich auch früher Universitätsreformen, die in ganz anderen Diskursen eingebunden waren, etwa die Demokratisierungsdebatte ab Ende der 1960er Jahre. Diese sind jedoch nicht Gegenstand dieser Arbeit.

ten der Wettbewerbsfähigkeit« des schweizerischen Staats- und Wirtschaftsmodells gewarnt wurde, neben den staatlichen Institutionen auch die Universitäten in den Einflussbereich der Reformer. Andererseits entstanden durch wissenschaftsinterne Entwicklungen (etwa durch die globale Hegemonie der englischen Sprache) Handlungsdruck und eine Orientierung an *best practice* Modellen, wofür oft das System privater anglo-amerikanischer Elitehochschulen angeführt wird (vgl. dazu Münch 2009a). Dabei zeigt sich eine Verzahnung wissenschaftsinterner und -externer Entwicklungen: Parallel zu den Forderungen des *New Public Management* nach »Leistungsmessung und Wirkungsindikatoren« (vgl. Kap. 4.2) etablieren sich globale quantitative Vergleichsinstrumente wie *Citation Indexes* oder *Universitäts-Rankings* und verdrängen oder verändern damit bestehende Instrumente<sup>5</sup>.

Der Reformdiskurs rund um die Universität Bern nimmt keine Sonderposition ein: Auch die Universität Bern war ab Mitte der 1990er Jahre Gegenstand höchst emotionaler Debatten universitätspolitischer Akteurinnen und wurde tiefgreifenden rechtlichen wie organisatorischen Veränderungen unterzogen. Die Universität Bern erhielt durch das neue Universitätsgesetz per 1. September 1997 eine eigene Rechtspersönlichkeit als öffentlich-rechtliche Anstalt. Der Kanton übertrug ihr damit »Autonomie« und »Handlungsfähigkeit« in beträchtlichem Ausmass. Parallel dazu erging angesichts der Semantik einer »zunehmenden Finanzknappheit« von der Erziehungsdirektion des Kantons Bern der Auftrag, die gesamten Aufgaben der Universität, d.h. die strategische Planung – wofür der Begriff »Portfolio« benutzt wurde – sowie die Organisations- und Führungsstrukturen, mittels externer Beratung überprüfen zu lassen (Erziehungsdirektion des Kantons Bern 1995). Die finanziellen Mittel der Universität Bern wurden zwar nicht gekürzt, jedoch sollte es mittels Analysen von »Stärken und Schwächen« sowie von »Kosten und Nutzen« gelingen, die universitären Aufgaben in Lehre, Forschung und Dienstleistung »effektiver und effizienter« zu gestalten. Ausgehend von diesen beiden diskursiven Ereignissen – der Totalrevision des Universitätsgesetzes sowie der Aufgabenüberprüfung – soll eine intensivere Beschäftigung mit dem universitären Reformdiskurs stattfinden, welche zum Verständnis heute bestehender, konkreter Praktiken (Handlungen und Handlungsvollzüge) sowie des universitären Dispositivs (Gesetze, Strategien, Instrumente und Verwaltungskörper) beitragen soll.

## 1.2 Fragestellung

Interessant bei der Untersuchung des Reformdiskurses ist meiner Meinung nach nicht in erster Linie die Begrüssung oder Ablehnung bestimmter Universitätsmodelle; es geht somit nicht um Vor- und Nachteile etwa der Bologna-Reformen oder um die Fra-

---

<sup>5</sup> Eine Auswirkung davon wäre etwa die tendenzielle Ablösung von Monografien durch Zeitschriftenbeiträge (Münch 2006: 452ff.).

ge, ob »Exzellenzcluster« oder »Eliteuniversitäten« grundsätzlich zu begrüßen sind oder nicht. Der Fokus soll weniger auf normative Diskurse über die „Idee der Universität“ (Jaspers 1923) gerichtet sein, welche an anderer Stelle – historisch wie gegenwärtig – intensiv geführt werden. Vielmehr interessiert mich in dieser Arbeit eine Analyse der anlässlich der Umsetzung dieser Universitätsreformen diskursiv zur Verfügung gestellten Deutungsmuster. Es sind mit der Reform verbundene Verschiebungen in den organisatorischen Machtbeziehungen, die sich in den diskursiven und nicht-diskursiven Praktiken materialisieren. Diese deuten auf die Art der Durchsetzung, auf Diskursstrategien, hin. Es stellt sich für die vorliegende Arbeit also die Frage, welche Position mit welchen Argumenten im Reformdiskurs Erfolg hatte und wie sich deren Trägerschaft zusammensetzte. Diese genuin machtsoziologische Fragestellung soll anhand verschiedener Dokumente universitärer Selbstbeschreibung untersucht werden (vgl. Kap. 3.3.1). Machtbeziehungen sind bei Foucault definiert durch „[...] eine Form von Handeln, die nicht direkt und unmittelbar auf andere, sondern auf deren Handeln einwirkt“ (Foucault 2005: 255). Die Ausübung von Macht basiert also keineswegs ausschliesslich auf Gewalthandlungen oder der Herstellung von Konsens, sondern sie richtet sich auch auf handelnde Subjekte; es geht darum, ihr Handlungsfeld zu strukturieren: „Macht kann nur über ›freie Subjekte‹ ausgeübt werden, insofern sie ›frei‹ sind – und damit seien hier individuelle oder kollektive Subjekte gemeint, die jeweils über mehrere Verhaltens-, Reaktions- oder Handlungsmöglichkeiten verfügen“ (Foucault 2005: 257). Die postulierte universitäre Autonomie bietet ein interessantes Untersuchungsfeld, um dem Foucaultschen Machtverständnis nachzugehen.

Zentral soll auch die Frage nach der Herkunft des Reformdiskurses sein. Dazu reicht jedoch eine isolierte Betrachtung der Universität Bern nicht aus. Deshalb sollen in einem ersten Schritt jene allgemeinen Krisen- und Untergangsdiskurse (vgl. Kap. 4.1) nachgezeichnet werden, welche ab Mitte der 1970er rasch weite Teile der staatlichen Institutionen von Kantonen und Bund erfasst haben. Darauf folgt eine Untersuchung ihrer Ableger im akademischen Feld (vgl. Kap. 4.4), in welchen den schweizerischen Universitäten seit den 1990er Jahren massive Reputationsverluste oder gar düstere Untergangsszenarien angedroht wurden (etwa Kleiber 1999). Während die ersten beiden Schritte aus forschungsökonomischen Gründen vorwiegend mittels Sekundärliteratur umgesetzt werden, sollen durch eine intensive Analyse des Fallbeispiels der Universität Bern jene diskursiven Deutungsmuster der universitären Selbstbeschreibung erschlossen werden, durch welche – im Sinne herrschaftslegitimierender und -sichernder Technik – organisatorische und gesellschaftliche Akzeptanz für bestimmte Reformen geschaffen werden konnte. Untersuchen werde ich dies mit Hilfe der Methoden der wissenssoziologischen Diskursanalyse (Keller 2007; 2008a), welche in Anlehnung an die Arbeiten Michel Foucaults (1973; 1974) entstanden ist (vgl. Kap. 3). Diesem Vorgehen liegt die Annahme zugrunde, dass die im Rahmen universitärer Reformdiskurse verwendeten Deutungsmuster bereits in den allgemeinen Diskursen über Wohlstands-



verluste und Untergang archiviert sind (zum Archivbegriff Foucault 1973: 187f.) und somit für die Akteure des Reformdiskurses zur Universität Bern rekonstruierbar waren.

### **1.3 Aufbau**

Ich beginne meine Ausführungen mit einem Überblick zur existierenden deutschsprachigen Hochschulreformliteratur. Dabei zeigen sich drei Idealtypen, welche kurz charakterisiert und anhand exemplarischer Arbeiten verdeutlicht werden sollen. Darauf folgen weitere Literaturbetrachtungen, welche dem Verständnis der Fallstudie dienen sollen: zur Universität als Organisation sowie diskursanalytische Betrachtungen des Untersuchungsgegenstandes. Im folgenden Kapitel werde ich die Forschungsperspektive sowie die methodische Vorgehens- und Interpretationsweise erläutern. Der dritte Teil der Arbeit bildet eine Voranalyse zur eigentlichen Fallstudie: Durch eine historische Rekonstruktion jener erwähnten allgemeinen Krisen- und Untergangsdiskurse in der Schweiz soll das Verständnis für den Reformdiskurs an der Universität geschaffen werden. Zudem sollen bereits einige zentrale Akteure hervorgehoben und deren konstitutive Rolle im bzw. für den Diskurs herausgearbeitet werden. Das eigentliche Herzstück dieser Arbeit bildet die Fallstudie zur Universität Bern, welche in sieben Unterkapitel eingeteilt ist. Die Kapitel sind jeweils so aufgebaut, dass sich Quellenanalyse, Interpretation sowie theoretische Situierung abwechseln und ergänzen, um damit ein kohärentes Ganzes zu bilden. Da ich versuche, jedes Unterkapitel mit einem Fazit abzurunden, wird die Leserin ein solches für die ganze Arbeit vergeblich suchen. Nichtsdestotrotz sollen schliesslich zentrale Erkenntnisse und der eigene Forschungsprozess in den Schlussbetrachtungen kritisch reflektiert und Anknüpfungspunkte diskutiert werden.

## 2. Theoretische Grundlagen und Literatur

### 2.1 Universitätsreformen als Forschungsgegenstand

Die Hochschule als Untersuchungsgegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung ist im deutschsprachigen Wissenschaftsraum ein relativ neues Phänomen. Wohl gibt es seit langem Studien zur Geschichte einzelner Universitäten (etwa in Form von Jubiläumsschriften, vgl. Kommission für bernische Hochschulgeschichte 1984; Gugerli 2005) sowie universitätsphilosophische Schriften wie Kants „Streit der Fakultäten“, Humboldts „Über die innere und äussere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalten in Berlin“, Jaspers „Die Idee der Universität“ oder neueren Datums Derridas „Die unbedingte Universität“. Der Beginn einer systematischen sozialwissenschaftlichen Forschung jedoch kann für den deutschsprachigen Raum auf die Zeit der Bildungsexpansion in den 1960er und 1970er Jahren datiert werden (Kehm 2008: 9). In den letzten 20 Jahren kam es parallel zu den universitätspolitischen Krisendiagnosen zu einem inflationären Anstieg (para-)wissenschaftlicher Publikationen über Universitäten, Universitätssysteme, Internationalisierungstendenzen, indikatorengeleitete Hochschulgovernance, Bewertungsmechanismen wie *peer review* oder Evaluationen und vieles mehr. Die Hochschulforschung konnte sich als akademisches Fach etablieren und kann vielerorts als regulärer Studiengang belegt werden<sup>6</sup>.

Interessant bei dieser regelrechten Flut an Publikationen ist deren kleinster gemeinsamer Nenner: Ein Reformbedarf in der Universitätspolitik wird grundsätzlich von allen Seiten bejaht. Die „Hochschulmisere“ (Münch 2007), die „Krise der Universität“ (Stölting/Schimank 2001) oder die „Idee der Universität im Umbruch“ (Kimmich/Thumfart 2004; Hügli et al. 2007) gilt bis auf wenige Ausnahmen als Ausgangspunkt und Grundprämisse. Danach enden die Gemeinsamkeiten jedoch abrupt und es werden unterschiedliche Deutungen, Erwartungshaltungen sowie Lösungsvorschläge offen gelegt. In der deutschsprachigen Literatur können drei Hauptstränge an wissenschaftlicher Kritik an den gegenwärtigen Hochschulreformen ausgemacht und unterschieden werden, welche ich im Folgenden typologisieren und grob charakterisieren möchte<sup>7</sup>.

#### 2.1.1 Die Gruppe der »managerialen Funktionalisten«

Vertreterinnen dieser Gruppe begrüßen grundsätzlich die Stossrichtung der Reformen hin zu mehr »Wettbewerb« im »Bildungsmarkt« oder unterstützen solche gar als akti-

---

<sup>6</sup> Der Grund dafür liegt meines Erachtens im Feld der Hochschulforschung selbst: Da grundsätzlich alle (ehemaligen) Universitätsangehörigen – von den Studenten bis zu ordentlichen Professorinnen – ihre eigenen Reformierungen machen, kommt es zu einem massiven Mehr an Publikationen. Deshalb äussern sich auch der Theologiestudent oder die Physikprofessorin öffentlich zu den Hochschulreformen, während bei anderen sozialwissenschaftlichen Forschungsgegenständen dieser Zugang exklusiver ist.

<sup>7</sup> Dieser Versuch einer Typisierung der Literatur zu den gegenwärtigen Hochschulreformen führt Arbeiten auf, welche exemplarisch für das erwähnte Sammelsurium an Publikationen in den vergangenen zwei Jahrzehnten stehen sollen.

ve Promotoren (Kleiber 1999; Müller-Böhling 2000; Cordes et al. 2001). Sie sehen darin Effizienzsteigerungen und einen haushälterischeren Umgang mit Ressourcen. Forschungsuniversitäten gelten ihnen als Speerspitze im Standortwettbewerb. Sie stehen stellvertretend für die neue Klasse der Hochschulmanager in den Hochschulleitungen, welche sich stark am derzeit vermeintlich erfolgreichsten Bildungssystem, demjenigen der USA, orientieren. So lautete etwa die Reaktion der Technischen Universität München auf deren ersten Rang im Forschungsranking des Centrums für Hochschulentwicklung von 2004: „Dies ist das Ergebnis grundlegender Strukturreformen. [...] Unser nächstes Ziel ist die internationale Spitzenklasse; MIT und Stanford sind die benchmarks“ (Zit. nach Maasen/Weingart 2006: 37). Dies soll der europäischen Bildungslandschaft – und insbesondere dem deutschen Hochschulsystem – helfen, wieder an die glorreichen Zeiten des 19. und frühen 20. Jahrhunderts anzuknüpfen. Im schweizerischen Diskurs erfolgen solche Bezüge weniger explizit und teilweise widersprüchlich. Einerseits gelten insbesondere die eidgenössisch-technischen Hochschulen in ihren Stammdisziplinen bereits als »Weltklasse«, andererseits wird oft ein unbürokratischerer Technologietransfer *à l'américaine* gewünscht (Kleiber 1999: 56, 88; Honegger et al. 2007: 27).

Forschung und auch Kritik an den derzeitigen Reformen orientieren sich in dieser Gruppe an spezifischen Detailfragen wie der Adäquanz und Methodologie bestimmter Evaluations- oder Rankingverfahren (vgl. van Raan 2005; Matthies/Simon 2007). Dabei geht der Blick aufs Ganze verloren und es droht eine sozialwissenschaftliche „[...] Affirmationswissenschaft, was sich aus einer der freien Forschung abträglichen Interessenverflechtung von Forschung, Forschungsförderung und Forschungsevaluation erklärt [...]“ (Münch 2009b: 453). Wie schnell „[...] Wissenschaft unter die Räder kommen kann“ (Münch 2009b: 453), lässt sich auch anhand eines Beispiels aus dem eigenen Untersuchungsmaterial sehr schön illustrieren (vgl. Kap. 5.3).

### **2.1.2 Die Gruppe der »idealisierenden Konservativen«**

Diese Gruppe verbindet die erfolgten Universitätsreformen mit dem Untergang universitärer Autonomie und akademischer Freiheit und setzt dafür die Schlagworte Politisierung, Ökonomisierung und Mediatisierung (Weingart 2001). Die Ausdifferenzierung der universitären Verwaltung und standardisierte Studiengänge sind ihr ein Gräuelpiece, weil damit der bürokratische Aufwand entgegen den Reformversprechen zugenommen habe. Obwohl die neuere Wissenschafts- und Forschungspolitik und das damit institutionalisierte Dispositiv der Indikatorensteuerung kritisch betrachtet wird (Weingart 2005; Münch 2007; Maasen/Weingart 2006), bleiben diese Arbeiten oft bei einer verklärten Sicht auf die universitäre Vergangenheit stehen: Der Name Humboldt steht dabei stellvertretend für die Idee von Universität. Beklagt wird dementsprechend auch die „teilweise Entkoppelung der Humboldtschen Einheit von Forschung und Lehre“

(Maasen/Weingart 2006: 27), während das Ersetzen des Leitmotivs „Bildung durch Wissenschaft“ durch jenes der „Bildung als Humankapital“ bedauert wird (Münch 2007: 302). Humboldt wird diesbezüglich Urheberschaft zugeschrieben, obwohl sich in seinen Schriften selbst keine einschlägige Textstelle dazu findet (von Wissel 2007: 90). Das Beklagen eines Auseinanderfallens von Humboldtschem Ideal und gegenwärtiger Universitätswirklichkeit ist seit mehr als einem Jahrhundert Bestandteil des deutschsprachigen Universitätsdiskurses und wird von Jarausch als „Humboldt-Syndrom“, als Differenz von Realität und Rhetorik, bezeichnet (Jarausch 1997; ähnlich Ash 2008).

Eng verknüpft mit der Anrufung des preussischen Bildungsreformers ist auch der Begriff der Autonomie (vgl. von Wissel 2007: 118ff.). Gemäss dem Technikhistoriker David Gugerli ist der Autonomiebegriff als ein „[...] breites, durchaus widersprüchliches und ambivalentes diskursives Angebot zu verstehen, mit dem sich Entscheidungs- und Abhängigkeitsverhältnisse der Universität nach innen und nach aussen ordnen und gestalten lassen“ (Gugerli 2008: 435). Die Denkfigur der bedrohten Autonomie wird immer dann bemüht, wenn es gilt, sich vor Angriffen zu schützen und zu immunisieren. Dies ist insofern relevant, da die konservative Kritik an den Reformen zumeist von älteren, kurz vor der Emeritierung stehenden Professoren stammt, die ihre Universitätskarriere in den 1960er oder den 1970er Jahren begannen und von der einsetzenden Bildungsexpansion (massiver Anstieg der StudentInnenzahlen und Bau neuer Universitäten in Deutschland) profitierten. Während Jarausch (2007) betont, dass die Humboldtsche Idee allenfalls für einige wenige preussische Universitäten des 19. Jahrhunderts Gültigkeit hatte, betonen selbst „kulturpessimistische Soziologen“ (Gugerli 2008: 434) wie Richard Münch die Ablösung der bildungsbürgerlichen Epoche durch die sozialdemokratische der Massenhochschule, in welcher sie selbst sozialisiert wurden, worauf die gegenwärtige neoliberale des Humankapitals folgt. Auch der diagnostizierte Übergang von einem klassischen zu einem managerialen Regime (so Maasen/Weingart 2006: 39) unterliegt dieser Verkürzung und Verklärung des eigenen universitären Aufstiegs. Dadurch wird eine lineare historische Perspektive konstruiert (exemplarisch dafür: Münch 2007: 302, 377) und dem Neoliberalismus eine universelle Gültigkeit zugeschrieben, ohne nach dem Zusammenwirken verschiedener Machttechniken wie Souveränität, Disziplin und Gouvernamentalität zu fragen. Bei der Frage nach Alternativen oder Lösungsvorschlägen enden die meisten Analysen bereits vorher oder sie beziehen sich auf angebliche, an anderer Stelle kritisierte *best practice* Modelle (so Münch 2007: 400ff.) bzw. fordern schlicht die Anwendung der Prinzipien der *audit society* (Rechenschaftspflicht, Effizienz und Transparenz) auf ihre eigenen managerialen Verfahren (Maasen/Weingart 2006: 43).

Gugerli spricht in seiner durchaus inspirierenden Diagnose einer „Kybernetisierung der Hochschule“ (Gugerli 2008) von der Flexibilisierung und Informatisierung bei der Verarbeitung von Komplexität rasant wachsender sowie sich ausdifferenzierender

Hochschulen einerseits und von der Einführung von Managementkonzepten und organisatorischer Autonomie im Rahmen „[...] jener vom Thatcherismus inspirierten Effizienzsteigerungsprogramme [...]“ (Gugerli 2008: 436) andererseits. Dabei versteckt er sich jedoch hinter der Feststellung, dass dieser Prozess historisch abgeschlossen sei, um nicht dazu gedrängt werden zu können, eine Gegenwartsanalyse vornehmen zu müssen.

### **2.1.3 Die Gruppe der »kritisch Aufklärenden«**

Diese verhältnismässig kleine Gruppe setzt sich seit jeher kritisch mit der Institution Universität und ihrem für das kapitalistische Akkumulationsregime systemischen Charakter als ideologischer Staatsapparat auseinander (Demirović 2007: 531). In Anlehnung an die Arbeiten von Marx, Gramsci, Althusser oder der kritischen Theorie werden der Warencharakter wissenschaftlicher Tätigkeit sowie die dem Bildungswesen immanenten Machtverhältnisse und Hegemonien aufgezeigt, welche die in der sozialdemokratischen Epoche zum Ideal erhobene »Chancengleichheit« zur Illusion verkommen lassen. Vertreter dieser Gruppe sprechen nicht von einer Neoliberalisierung der Hochschulen, denn „[...] das Erfolgsplan-Zuteilungsgeld [ist] vom Staat oktroyiert worden; es ist mitnichten »aus dem Markt heraus« entstanden; »originäre Marktkräfte« kommen erst einmal gar nicht vor“ (Ruschig 2007: 521; *kursiv* im Original; ähnlich bereits Foucault 2004: 172f.). Da die Produkte wissenschaftlicher Arbeit keinen Warencharakter haben und keine Lohnarbeit im Marx'schen Sinne geleistet wird, kann auch keine Verwertung bzw. reelle Subsumtion unter das Kapital stattfinden. Die Inkonsistenz der aktuellen Hochschulreformen liegt nun darin, dass wissenschaftliche Arbeit und deren Produkte trotzdem kommensurabel gemacht, „vergeldet“ werden (Ruschig 2007: 512). Da die Resultate wissenschaftlicher Arbeit nur einmal und nicht ausschliesslich – d.h. für alle – erkannt werden, entsteht auch keine Wertschöpfung. Folglich muss ein staatlich verordnetes Konkurrenzsystem geschaffen und ein Zuteilungsgeld oder Erfolgsplan-Geld implantiert werden (Ruschig 2007: 513ff.; Ruschig 2009). Durch eine Planungsbehörde werden wissenschaftliche Disziplinen über ihren »Wert« reguliert. Als grosse wissenschaftliche Leistung gilt demgemäss dasjenige, was grosse Masszahlen abwirft. Dies begünstigt tendenziell die Naturwissenschaften gegenüber den Geisteswissenschaften, da die Resultate von ersteren sehr viel schneller für das Kapital nutzbar gemacht werden können (Ruschig 2007: 519). Die Tendenz der Transformation von Naturwissenschaften in Technologie-Entwicklung (Bulthaup 1996) und deren prinzipielle staatliche Steuerbarkeit begünstigen deshalb die Konkurrenz um Kapitalstandorte und machen die Universitäten zu wichtigen Stützen im Standortwettbewerb (Bultmann 1993; 1996). Zudem stellt sich die Frage, welche Definition der „Krise der Hochschulen“ sich in der Öffentlichkeit durchsetzt (Bultmann 1996: 332). Gegenüber einem managerialen Funktionalismus, welcher diese v.a. als

Effizienzproblem bürokratischer Strukturen deutet (vgl. Kap. 4.4.), wird ein Politik- und Demokratiedefizit in der Hochschulregulierung geortet. Dementsprechend verlangt diese nicht eine Re-Demokratisierung von Hochschulen, sondern wenn schon eine Demokratisierung sowie öffentliche und deliberative Diskurse an den Universitäten und begrüsst explizit die Re-Politisierung von Lehrenden und Lernenden (dazu schon Bultmann 1993: 81ff.).

Die an Foucault angelehnten, diskursanalytisch orientierten *governmentality studies* postulieren ebenfalls (vgl. oben) eindeutig dem Neoliberalismus zuschreibbare Charakteristika wie die „Ökonomisierung des Sozialen“ oder das neoliberale „Selbst-Unternehmertum“, wobei unter anderem auch die gegenwärtige Situation an Universitäten bzw. von Studenten und Forscherinnen als Beleg angeführt wird (vgl. Bröckling et al. 2000). Demgegenüber wird an anderer Stelle die „Heterogenität der neoliberalen Gouvernamentalität“ sowie eine Verschränkung mit älteren Regierungstechniken wie Disziplin und Souveränität betont (Prinz/Wuggenig 2007). Am Beispiel der an die Humankapitaltheorie der Chicagoer Schule angelehnten deutschen Hochschulreformen wird aufgezeigt, wie sich die in der Theorie beschriebenen Instrumente und Vehikel neoliberaler Gouvernamentalität mit anderen Regierungstechniken kombinieren. Dies führt zu einem „real existierenden Neoliberalismus“, welcher anhand der Transformation des deutschen Hochschulwesens durch die folgenden „paradoxe[n] Aspekte“ beschrieben wird (Prinz/Wuggenig 2007: 251-258): *top-down*-Prozesse, eine Verringerung der individuellen Autonomie, die Negation des Marktes sowie Bürokratisierung. Diese lediglich angedeuteten, aber nicht systematisch ausgearbeiteten Feststellungen finden sich denn auch teilweise in meiner eigenen Fallstudie über die Universität Bern wieder (vgl. Kap. 5). Was jedoch viele dieser Arbeiten meines Erachtens ausblenden, ist die Feststellung, dass das Operieren mit Begriffen wie Reform und Krise selbst eine diskursive Technik der neoliberalen Gouvernamentalität darstellt. Folglich sollten diagnostizierte Krisen nicht den Ausgangspunkt, sondern die Untersuchung selbst konstituieren (vgl. Kap. 6).

## **2.2 Die Organisation Universität**

Parallel zu der eben beschriebenen, emotionalen Universitätsreformdebatte etablierte sich eine nüchternere, organisationssoziologische Perspektive, die von einer Organisationswerdung der Universität ausgeht (Krücken und Meier 2006). Die Bedeutung des NPM wird nicht etwa abgelehnt; vielmehr wird betont, dass dieses nicht die Autonomie der Wissenschaft infrage stellt, sondern auf die Ebene der Organisation zielt: „Es geht m.a.W. nicht um einen zunehmenden Primat der Wirtschaft gegenüber der Wissenschaft (das wäre die Gesellschaftsebene), sondern um eine Neustrukturierung der Universität nach dem (Lehrbuch-)Modell der rationalen, an quantitativen Zielgrößen orientierten Organisation, für die prototypisch das Wirtschaftsunternehmen steht“

(Heintz 2008: 112). In älteren Diagnosen der Universität als *collegial organization*, *loosely coupled systems* oder gar *organized anarchy* wird die Multiversität der Organisation Universität betont (Krücken und Meier 2006: 246; Enders 2008: 232). Die Hochschulleitung ist nur schwach ausgeprägt und hat eine geringe Gestaltungsmacht, die Rektoren nehmen als *primi inter pares* höchstens repräsentative Funktionen wahr. Für die Wissenschaftlerinnen besteht eine sehr viel empathischere Zugehörigkeit zur *scientific community* als zur jeweiligen Universität, die schnell als Hort von Bürokratie, von Sachfremdem oder Ablenkendem empfunden wird (von Wissel 2007: 40). In Burton Clarks berühmtem Dreieck der Hochschulsteuerung zwischen Staat, Markt und akademischer Oligarchie kommt die Hochschule als Organisation gar nicht erst vor (Clark 1983: 136ff.). In Deutschland etwa wurde die Hochschulsteuerung lange arbeitsteilig unter dem Stichwort »Hochschulkameralistik« durch Staat und Hochschul-Lehrerschaft arbeitsteilig organisiert: Der Staat behielt sich das Berufungsrecht, Zulassungsbeschränkungen sowie das Recht auf Ausgabenkontrolle vor, welcher die profes-sorale Hoheit über wissenschaftliche Belange – die »ideelle Autonomie« – gegenüber-stand (Heintz 2008: 112). In der Schweiz ging die entsprechende staatliche Regulie-rung wesentlich weiter: Nach einer relativ liberalen Regulierung in den 1960er und 1970er kam es in den letzten drei Jahrzehnten zu einem erneuten Primat der Politik vor der Wissenschaft, von dem vorrangig die Geistes- und Sozialwissenschaften betroffen waren<sup>8</sup> (Jost 2007: 133ff., 174ff.).

Die »neue Universität« hingegen wird als Zusammenspiel von Globalisierungs- und Quantifizierungstendenzen sowie einer neuen, staatlichen *Governance* aufgefasst, von denen alle modernen Organisationen erfasst werden. Die Ursachen dieses Wandels bezogen auf die Universität werden von Enders (2008: 232ff.) durch die folgenden vier Hauptargumente erklärt:

1. Hochschulen sind Nachzüglerinnen in einem allumfassenden Trend zur Entfaltung moderner Gesellschaften als Organisationsgesellschaften, katalysiert durch die aktuellen Globalisierungstendenzen. Die Ausdehnung und Durchdringung des Prinzips Organisation als Mittel und Zweck der Rationalisierung und Standardisierung moderner Gesellschaften in bisher unberührten gesellschaftlichen Teilbereichen kann auch als organisatorische Landnahme verstanden werden.
2. Die Konstruktion der Hochschule als Organisation steht im Kontext umfassender Reformen des öffentlichen Sektors (vgl. Kap. 4). Die direkte staatliche Regulierung wird zugunsten einer Aussensteuerung durch Staat, Kunden und *stakeholders* zu-

---

<sup>8</sup> Möglicherweise ist dies auch eine Erklärung für die (fast) ausbleibenden Reaktionen schweizerischer Professorinnen und Professoren auf die neuen Steuerungsregime ab den 1990er Jahren: Sie kannten schlicht nichts anderes als eine starke Bevormundung durch den Staat. Die universitäre Selbststeuerung – wenn auch durch Indikatoren, Evaluationen und manageriale Praktiken – wurde deshalb nicht nur durch die Hochschulleitungen als Ausbau der individuellen Autonomie begrüsst. Auch so konnte Konsens für die Reformen hergestellt werden (vgl. Kap. 3.3 und 5).

rückgeschraubt. Dadurch bedarf es jedoch eines handlungsfähigen Ansprechpartners innerhalb der Organisation Universität als einer korporativen Akteurin.

3. Durch die Teilung und Delegation von Verantwortung löst die Staatsgewalt die Universität aus dem Bereich der direkten Steuerung (Verwaltung) und macht sie in diesem Sinne bezüglich Ziele und Mittel autonom. Dadurch kann sie jedoch auch zu Effizienz und Effektivität verpflichtet werden.
4. Die Idee einer Steuerung von komplexen gesellschaftlichen Teilsystemen durch Quasi-Märkte konstruiert die Hochschule als Produzentin und Anbieterin von Gütern und Dienstleistungen und verfestigt so das Bild der Universität als Organisation.

Die Konstruktion dieser »neuen Universität« erfolgt anhand der drei Kategorien Identität, Hierarchie und Rationalität (Enders 2008: 235ff.). Dazu bedient sie sich den Instrumenten der *accountability* (Praktiken der Qualitätssicherung wie Evaluationen und Akkreditierung), der Zieldefinition (Visionen, Leitbilder und Missionen), der Ausarbeitung formaler Strukturen (Ausdifferenzierung der universitären Verwaltung, Professionalisierung des Rektorats) sowie der Etablierung eines universitären Managements (Krücken und Meier 2006). Dieses *management of education* wiederum bedarf seinerseits einer *education of management*, was sich nicht zuletzt in einer steigenden Zahl von Publikationen und Zeitschriften bzw. Studiengängen zum *higher education management* belegen lässt (Krücken/Meier 2006: 251f.; vgl. Cortes et al. 2001).

Die »neue Universität« wird wie oben ausgeführt nicht mehr nach bürokratischen Vorschriften und Normen, sondern durch Leistungsaufträge, Globalbudgets und Zielvereinbarungen gesteuert, in welchen Ziele und Aufgaben festgelegt werden. Die Art und Weise, wie genau die Ziele erreicht werden, ist dann dem jeweiligen lokal-universitären Arrangement überlassen. Damit dies möglich wird, muss zuerst definiert werden, was als Zielerreichung bzw. als Leistung gilt: „Die Spezifizierung muss so beschaffen sein, dass sie einen Vergleich zwischen den einzelnen Universitäten erlaubt und sich effizient handhaben lässt. Dazu eignen sich vor allem quantitative Indikatoren [...] Wissenschaftliche Leistung wird m.a.W. auf einige Dimensionen reduziert, die sich einfach quantifizieren lassen“ (Heintz 2008: 114). Eine einmal festgelegte Operationalisierung ist für längere Zeit unverhandelbar und ermöglicht eine (globale) Vergleichbarkeit aller möglichen Einheiten: Wissenschaftler, Fakultäten, Universitäten, Bildungssysteme. Bettina Heintz spricht in diesem Zusammenhang von einer globalen „*Governance by Numbers*“, wobei sie Globalisierung als eine Beziehung zwischen Quantifizierung und der Entstehung eines potentiell weltweiten Vergleichsrahmens versteht (Heintz 2008: 123). Standardisierungsprozesse und globale Vergleichssysteme müssen folglich nicht immer *top-down* diktiert werden, sondern können auch aus ihrem lokalen Entstehungskontext heraus diffundieren und ähnliche Steuerungswirkungen entfalten wie offiziell gesetzte Standards: „Kein internationales Gremium hat fest-



gelegt, dass Universitäten oder einzelne Forscher nach ihrem Drittmittelaufkommen und ihrer quantitativen Publikationsleistung eingestuft und miteinander verglichen werden sollen. Dennoch hat sich dieser ›Standard‹ durchgesetzt und entfaltet überall auf der Welt seine verhaltenssteuernde Wirkung. Er operiert jedoch [...] nicht durch explizite Vorschriften, sondern indirekt über den Mechanismus der Selbststeuerung – über das ›Governing by Numbers‹<sup>9</sup> (Heintz 2008: 125; vgl. Rose 1991).

Diese neoinstitutionalistischen, organisationssoziologischen Arbeiten bieten durchaus Anknüpfungspunkte für eine diskursanalytische Perspektive: Die Institution Universität ist selbst keine Akteurin, sie kann weder sprechen noch schreiben, sie kann sich nicht diskursiv äussern (von Wissel 2007: 15). Universitäten konstituieren und (re-)produzieren in diesem Sinne Diskurse und werden gleichzeitig auch von diesen erfasst und verändert bzw. erschaffen und gelöscht.

### **2.3 Hochschulreformen und Diskursanalyse**

Der in dieser Arbeit gewählte Ansatz einer wissenssoziologischen Diskursanalyse kann gerade in den letzten Jahren auf diverse Artikel und Publikationen zum Thema Universitäts- bzw. Bildungsreformen und Diskursanalyse aufbauen. Texte, Reden, Kommissionsberichte oder Visionen – kurz: diskursive Praktiken – sind bei der Konstruktion von Hochschulreformdiskursen und der Durchsetzung von Hochschulreformen zentrale Politik-Instrumente und damit gleichzeitig ein dankbares Forschungsfeld für Diskursanalysen aller Art. Dies wird etwa bei der Betrachtung des Bologna-Prozesses ersichtlich: es handelt sich dabei um ein Reformprogramm ohne völkerrechtliche Basis. Die Vertragsstaaten verpflichten sich zur freiwilligen Umsetzung; es gibt im Unterschied zu völkerrechtlich fixierten europäischen Politikprozessen (z.B. den Maastricht-Kriterien bezüglich der Verschuldung eines Mitgliedsstaates) keine „harte Disziplinierungsstrategie“ im Falle von Nicht- oder nicht vollständiger Umsetzung (Maesse 2009: 19f.). Im Falle des Bologna-Prozesses haben die umsetzenden Akteure (Bund, Kantone, Universitätskonferenzen, Erziehungsdepartemente, Hochschulen sowie Fakultäten und Institute) einen hohen Bedarf an Informationen aus den ministeriellen Deklarationen: „Die Texte enthalten nicht nur Informationen über den Prozess, sondern sind ein entscheidender Bestandteil des Prozesses selbst“ (Maesse 2009: 20). Aufgrund ihrer technokratischen Verfasstheit bedürfen sie weitreichender Interpretationsleistungen durch die involvierten Akteurinnen. Maesse (2010) beschreibt den Bologna-Diskurs mit dem Begriff der Konsenstechnokratie, welche als Foucaultscher Macht-Wissen-Komplex eine spezifische Form von Gouvernamentalität ausmacht: Der Bologna-Diskurs findet an einem transzendentalen Ort statt, sein Inhalt sind technische und konzeptuelle – deshalb technokratische – Fragen und an die Stelle

---

<sup>9</sup> Krücken und Meier (2006) hingegen betonen aus einer neo-institutionalistischen Perspektive für dasselbe Phänomen einen *Top-Down*-Prozess.

von Rationalität treten Verantwortungsdiffusion und Emotionalität, für die prototypisch nicht mehr die Webersche Bürokratie, sondern eher eine anarchische, „deleuzianische Menge“ steht (Maesse 2010: 122). Die Umsetzung der Reform gestaltet sich „chaotisch“: die diffusen Texte werden individuell interpretiert bei gleichzeitiger Orientierung an unterschiedlichsten Instanzen und Kriterien (wie fachliche Interessen, zeitliche Ressourcen und abstrakte Arbeitspapiere, aber auch Gerüchte, Hoffnungen und Tipps von Kolleginnen) (Maesse 2010: 122).

Die für den Universitätsreformdiskurs zentralen und an die Humankapitaltheorie angelegten Konzepte wie die Wissensgesellschaft oder die *Knowledge-Based Economy* bedürfen einer kritisch-reflexiven Analyse und dürfen nicht einfach als Tatsachen vorausgesetzt werden, auf die es dann in (Hochschul-)Reformen zu reagieren gilt. Die inflationäre Verwendung von »Exzellenz« etwa belegt eindrücklich (vgl. Kap. 5.4), dass es sich dabei um einen völlig inhaltsleeren Begriff handelt, der für alle möglichen Einsatzformen taugt: Wer ist schon gegen Qualität und Qualitätssteigerung? Zudem wirkt der Begriff deutlich weniger ausschliessend und egalitärer als sein Vorgänger »Elite«, auch weil er auf eine – wie auch immer bestimmte – Form von Leistung abzielt. Im Anschluss an diese Überlegungen entstanden zahlreiche hegemoniekritische Arbeiten diskursanalytischer Provenienz. Bob Jessop (2008) zeigt etwa, wie sich die ökonomische Einbildung der *Knowledge-Based Economy* als hegemoniales Konzept in der Selbstbeschreibung von Unternehmen und EU-Kommissionen durchgesetzt hat und weshalb es erfolgreicher war als andere Einbildungen der europäischen Nachkriegswirtschaft. Ruth Wodak (2009) geht der Frage nach, wie Termini wie Globalisierung und Wettbewerb als zentrale Topoi im österreichischen Diskurs über Implementierung der Bologna-Reform rekontextualisiert werden und entdeckt dabei den Gebrauch verschiedener Mythen als Mittel zur Herstellung von Konsens bzw. Zustimmung. Mitchell G. Ash (2008) verweist auf die Bedeutung von Geschichte (Humboldt) und Mythen (Amerikanisierung) in aktuellen Reformdebatten im deutschsprachigen Raum. Prinz/Wuggenig (2007) schliesslich arbeiten heraus, wie es der – zunächst ausgeschlossenen – EU-Kommission im Fahrwasser des Bologna-Prozesses gelang, ihre eigenen wirtschaftspolitischen mit den hochschulpolitischen Zielen der Bologna-Erklärung zu verbinden: Exzellente europäische Universitäten sollen mithelfen, die europäische Union zum dynamischsten und wettbewerbsfähigsten Wirtschaftsraum der Welt zu machen (Prinz/Wuggenig 2007: 253, 261).

### 3. Diskurse und diskursive Konstruktion der Wirklichkeit

#### 3.1. Diskursbegriff nach Foucault

Der Diskursbegriff hat im lateinisch-romanischen sowie im angelsächsischen Sprachraum eine lange Geschichte (Keller 2008a: 97ff.). Eine Wendung nimmt diese in den fünfziger Jahren des 20. Jahrhunderts durch ein an Ferdinand de Saussures Sprachtheorie anknüpfendes strukturalistisches Verständnis von Diskursen als abstrakte und objektive Regelstrukturen. Michel Foucault selbst bemüht sich nicht um eine konsistente Theorie und Methodologie seines Diskursbegriffs. Obwohl er insbesondere in seinen früheren Arbeiten den Diskursbegriff häufig verwendet, erfolgt dies „[...] eher beiläufig, zumindest in dem Sinne, dass [er] dort keiner weiteren Erläuterung bedarf“ (Keller 2008a: 123).

Diskurse können als dauerhafte Aussagepraktiken verstanden werden, deren Formen und Inhalte bestimmte Regelmässigkeiten (sogenannte Formationsregeln) aufweisen und gewissen Ordnungen unterliegen. Diese Regelmässigkeiten und Ordnungen auszugraben betrachtet Foucault als Aufgabe einer „Archäologie des Wissens“: „Eine Aufgabe, die darin besteht, nicht – nicht mehr – die Diskurse als Gesamtheiten von Zeichen (von bedeutungstragenden Elementen, die auf Inhalte oder Repräsentationen verweisen), sondern als Praktiken zu behandeln, die systematisch die Gegenstände bilden, von denen sie sprechen“ (Foucault 1973: 74). Dabei muss insbesondere die Materialität von diskursiven Praktiken betont werden: Vollzogene Sprechakte des Protokollierens, Redens und Schreibens werden als Äusserungen in historischen Dokumenten, Büchern, Reden, aber auch in Bildern, Gebäuden oder technischen Systemen archiviert und müssen der Analyse zugänglich gemacht werden. Unter Archiv versteht er nicht verstaubte Orte der Aufbewahrung von Dokumenten, sondern „[...] das Gesetz dessen, was gesagt werden kann, das System, das das Erscheinen der Aussagen als einzelner Ereignisse beherrscht. [...] Es ist *das allgemeine System der Formation und Transformation der Aussagen*“ (Foucault 1973: 187f.; *kursiv im Original*).

Foucault sieht sich mehr als experimentierenden Denker denn als Theoretiker und verfolgt weniger eine Rekonstruktion eines Wahrheitsgehalts vergangener Aussagen, sondern zielt auf die Frage, wie Diskurse Wissen und damit Gegenstände oder Phänomene konstituieren (Keller 2008b: 75). Davon zeugen nicht zuletzt die Titel einiger seiner Arbeiten, wie beispielsweise die „Die Geburt der Klinik. Eine Archäologie des ärztlichen Blicks“ oder „Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses“ (Foucault 1994). In „Die Ordnung des Diskurses“ (Foucault 1974), welche etwa in der Mitte seiner Schaffenszeit angesiedelt werden kann, lanciert Foucault einen Übergang von einer archäologischen zu einer genealogischen Diskursanalyse, indem er Diskurse mit Ermächtigungs- sowie Ausschlusskriterien verkoppelt sieht. Dadurch werden legitime von nicht-legitimen Sprechern unterschieden und somit Subjekt-Positionen kon-

stituiert. Im Gegensatz zur Archäologie und deren kritisierte Ahistorizität bzw. Ein-dimensionalität als fotografischer Schnappschuss betont er nun prozessuale Seiten von Diskursgefügen, Praktiken sowie die Bedeutung von Macht-Wissen-Komplexen: „An die Stelle der reinen Konzentration auf Aussagesysteme tritt die Untersuchung der Praktiken, mittels derer Diskurse Subjekte formen, aber auch die Betrachtung von Praktiken als einer relativ eigensinnigen Wirklichkeitsebene mit eigenen Dynamiken; es geht also um das Wechselspiel von Sichtbarem (Materialitäten) und Diskursen“ (Keller 2008a: 138).

### **3.2. Diskursive Konstruktion der Wirklichkeit**

Berger und Luckmann betonen an verschiedenen Stellen ihrer grundlegenden Arbeit „Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit“ (Berger/Luckmann 1980) die Relevanz von systematischen und institutionalisierten Formen der Wissensproduktion sowie der Sprache für Wissensvermittlung. Hier scheint ein Anschluss an eine diskursanalytische Perspektive möglich. Sprache dient der Institutionalisierung gesellschaftlicher Wissensvorräte: „Das Gebäude unserer Legitimationen ruht auf der Sprache, und Sprache ist ihr Hauptargument“ (Berger/Luckmann 1980: 69). Über die verschiedenen Stufen der Legitimierung (Vokabularien, Postulate, Legitimationstheorien, symbolische Sinnwelten) erreichen Berger und Luckmann den erklärungsbedürftigen Endzustand der institutionellen Ordnung: „Legitimation ‚erklärt‘ die institutionelle Ordnung dadurch, dass sie ihrem objektivierten Sinn kognitive Gültigkeit zuschreibt“ (Berger/Luckmann 1980: 100). Keller kritisiert daran theoretische Vereinseitigung und deren empirische Niederschrift, da nur selten die institutionelle Seite und die Prozesshaftigkeit der Wissensflüsse in den Blick gerieten (Keller 2008a: 184). Als Lösung präsentiert er schliesslich die wissenssoziologische Diskursanalyse, welche gegenüber der hermeneutischen Wissenssoziologie eine Akzentverschiebung von Wissensbeständen und Deutungsmustern einzelner Akteure hin zur Analyse von diskursiven Prozessen der Erzeugung, Zirkulation und Manifestation kollektiver Wissensvorräte vornimmt (Keller 2008a: 185). Folglich geht es der Diskursanalyse um mehr als nur eine Untersuchung des Sprachgebrauchs: Der Gedanke einer diskursiven Konstruktion der Wirklichkeit umfasst ebenso eine Analyse der Praktiken (Handlungen und Handlungsvollzüge) und Dispositive (Gesetze, Strategien, Instrumente, der Verwaltungskörper, aber auch Gebäude, etc.), welche die gesellschaftlichen Handlungsfelder strukturieren. In Anlehnung an Keller (2008a) wird unter einem Dispositiv „[...] der institutionelle Unterbau, das Gesamt der materiellen, handlungspraktischen, personellen, kognitiven und normativen *Infrastruktur* der Produktion eines Diskurses und der *Umsetzung* seiner angebotenen ‚Problemlösung‘ in einem spezifischen Praxisfeld“ verstanden (Keller 2008a: 258; *kursiv* im Original).

Ziel einer wissenssoziologischen Diskursanalyse ist demnach eine Rekonstruktion der „[...] Prozesse der sozialen Konstruktion, Zirkulation und Vermittlung von Deutungs- und Handlungsweisen auf der Ebene von institutionellen Feldern, Organisationen, sozialen Kollektiven und Akteuren“ (Keller 2008a: 192). Als Forschungsgegenstand benennt Keller Produktion und Transformation gesellschaftlicher Wissensverhältnisse durch Wissenspolitiken, d.h. die diskursiv strukturierten Bestrebungen sozialer Akteure, Legitimität und Anerkennung ihrer Weltdeutungen als Faktizität durchzusetzen (Keller 2008a: 193). Gegenüber dem diskurstheoretischen Ansatz von Foucault (vgl. Kap. 3.1.) wird dabei die Rolle der Subjekte bzw. der Akteurinnen hervorgehoben. Das Verhältnis zwischen Diskursen, diskursiven Ereignissen, Praktiken und Akteuren wird dialektisch verstanden: Diskurse werden dadurch realisiert, dass sich Akteurinnen auf sie beziehen, um Praktiken zu vollziehen. Diese wiederum liegen Aussageereignissen (diskursiven Ereignissen) zugrunde. Gleichzeitig wird die Diskursstruktur im Sinne einer wechselseitigen Beeinflussung aktualisiert (vgl. das Schaubild bei Keller 2008a: 194; zu den Grundbegriffen Keller 2008a: 233ff.). Im Gegensatz zu anderen Ansätzen sozialwissenschaftlicher Diskursanalyse (für eine Übersicht vgl. Keller 2007: 13ff.) – wie beispielsweise der stärker linguistisch orientierten *Critical Discourse Analysis* (Fairclough/Wodak 2008) oder linguistisch-historische Diskursanalysen (Ash 2008) – gilt das Interesse der wissenssoziologischen Diskursanalyse in Anlehnung an Foucault einerseits den Regeln der Bedeutungserzeugung und andererseits den institutionell eingebetteten, stabilisierten Praktiken der Diskursproduktion. Es geht ihr folglich darum, gerade das Gesagte bzw. Geschriebene (zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort) hervorzuheben und davon zu unterscheiden, was nicht gesagt bzw. geschrieben, was weggelassen wurde.

### **3.3. Methoden der wissenssoziologischen Diskursanalyse**

Wie bei anderen sozialwissenschaftlichen Forschungsvorhaben muss auch bei einer wissenssoziologischen Diskursanalyse eine Reihe spezifischer Fragen bezüglich des Forschungsprozesses beantwortet werden (Gegenstandsbereich, Fragestellung, theoretische Grundannahmen, Definition der Begriffe, Hypothesen, gesellschaftlicher Kontext, etc.). Dies wurde für die vorliegende Arbeit an verschiedener Stelle im Kapitel 1 geleistet. Während im Kapitel 4 das Untersuchungsfeld ausführlich sondiert und beschrieben wird, soll es hier nun um Fragen der methodischen Umsetzung gehen: Wie wird das Datenkorpus zusammengestellt? Welche einzelnen Aussageereignisse werden mit einbezogen, welche bleiben aussen vor? Welche Analyseverfahren werden eingesetzt?

### 3.3.1 Datenauswahl und Korpusbildung

Den wichtigsten Zugang zu Diskursanalysen bilden gemeinhin sprachliche, textförmige Dokumente aller Art. Für meine konkrete Fallanalyse sollen am Beispiel der im Rahmen des universitären Reformdiskurses benutzten Deutungsmuster aber nicht nur die einzelnen Aussageereignisse in Form der angesprochenen Jahres- bzw. Rechenschaftsberichten in den Blick genommen werden, sondern auch Praktiken und Dispositive wie die Ausdifferenzierung der Verwaltung, Evaluationsinstrumente, Mittelzuteilungsmodelle oder Kommunikationsstrategien. Praktiken und Dispositiven kommt insbesondere eine bedeutende Rolle zu, da dadurch soziale Akteure den Diskursen eine konkret-materiale Gestalt geben können. Da die Fragestellung der vorliegenden Arbeit speziell auf die Rolle der Selbstbeschreibung universitärer Akteurinnen im Diskurs abzielt, bilden die Jahresberichte 1997-2009 des Rektorats den Hauptbestandteil der Analyse. Die Auswahl des Untersuchungszeitraums basiert auf dem Umstand, dass die Universität Bern durch das neue kantonale Universitätsgesetz seit dem 1. September 1997 über eine eigene Rechtspersönlichkeit (als öffentlich-rechtliche Anstalt) verfügt und ihr damit »Autonomie« und »Handlungsfähigkeit« in beträchtlichem Ausmass übertragen wurde. Im Wissen darum, dass es sich bei Jahres- und Rechenschaftsberichten um bereinigte, selektive Fragmente<sup>10</sup> des untersuchten Diskurses handelt, darf auch der Seitenblick auf andere Fragmente nicht unterlassen bleiben<sup>11</sup>. Das systematisch ausgewählte Material bietet hierfür genügend Anhaltspunkte und nennt zahlreiche weitere Quellen, um mögliche Bruchstellen, um möglichen Dissens zu orten.

### 3.3.2 Feinanalyse als interpretative Analytik

Nach der methodisch-kontrollierten, systematischen Auswahl der zu untersuchenden Analysedokumente soll in diesem Abschnitt die Strukturierung des Interpretations- und Analyseprozesses erläutert werden. Dafür beziehe ich mich auf das von Dreyfus/Rabinow (1987) für Foucaults' Arbeiten gewählte Etikett der „Interpretativen Analytik“. Nach Keller umfasst eine solche „[...] bezogen auf ein einzelnes Aussageereignis, die Analyse seiner Situiertheit und materialen Gestalt, die Analyse der formalen und sprachlich-rhetorischen Struktur und die interpretativ-analytische Rekonstruktion der Aussageinhalte“ (Keller 2007: 93). Diesem Vorgehen folgend müssen in einem ersten Schritt Situiertheit und Materialität einer Aussage abgeklärt werden (Keller 2007: 95f.): Wer spricht in welchem institutionellen Kontext zu wem? Dabei sollen insbesondere die (Macht-)Positionen der Akteure im diskursiven Feld und die institutionellen Regeln der Aussageproduktion rekonstruiert werden. Der zweite wichtige

---

<sup>10</sup> Bei einem Diskursfragment handelt es sich um ein „[...] Aussageereignis, in dem Diskurse mehr oder weniger umfassend aktualisiert werden (z.B. ein Text)“ (Keller 2008a: 234).

<sup>11</sup> Dabei handelt sich um Dokumente verschiedenen Ursprungs: rechtlichen wie Gesetzen, Verordnungen, Statuten oder Reglementen; organisatorischen wie Organigrammen, Aufgabenüberprüfungen, Strategiepapieren oder Portfolioanalysen; kommunikativen wie Publikationen der universitätsinternen *Public Relations*.

Analyseschritt besteht in der Einordnung des einzelnen Textdokuments in den Kontextzusammenhang. Keller (2007: 96) unterscheidet dabei folgende drei Kontextdimensionen, die für die vorliegende Arbeit übernommen werden:

- historisch-sozialer, zeitdiagnostischer Kontext
- institutionell-organisatorischer Kontext
- situativer Kontext

Dabei gilt es, Textdokumente und Kontextdimensionen unabhängig voneinander zu betrachten und erst im weiteren Verfahren ihre Beziehungen analytisch herauszuarbeiten. Der historisch-zeitdiagnostische Kontext, in welchem die Aussagenproduktion stattfindet, wird in Kapitel 4 mittels der Analyse von Sekundärliteratur ausführlich beschrieben, die institutionell-organisatorischen Regeln des universitären Feldes wurden bereits in Kapitel 2 erläutert.

Der nächste Schritt der Untersuchung widmet sich der formalen und sprachlich-rhetorischen Struktur (Keller 2007: 96f.). Dabei stellen sich Fragen nach der Textgattung und damit verbundenen Regeln. Die gewählte Textgattung gilt dabei als Strukturierungsmuster dafür, welche Inhalte ausgewählt und in welcher Form sie präsentiert werden. Weiter können verschiedene Argumentationsstile (sachlich, emotional, polemisch, etc.) sowie das Zusammenspiel von kognitiven, moralisierenden und ästhetisierenden Elementen unterschieden werden (Keller 2007: 97). Diesem Schritt soll in dieser Arbeit nur beschränkt Aufmerksamkeit geschenkt werden. Der Schwerpunkt wird v.a. auf den letzten Schritt gelegt, der interpretativen Analytik der Inhalte.

Die interpretativ-analytische Erfassung und die Rekonstruktion der Aussageinhalte sind zentrale Charakteristika der sozialwissenschaftlichen Diskursanalyse (Keller 2008a). Im Rahmen dieses Rekonstruktionsprozesses sollen Auftreten sowie Relevanz von (Sub-)Thematiken, Kategorien, Argumenten oder Klassifikationen der Aussagen erfasst werden (Keller 2007: 98). In diesem Zusammenhang stellt sich unter anderem die Frage, welches Vokabular in welchem Zusammenhang auftaucht und welches nicht, welche der im universitären Feld benutzten Begriffe verwendet (und rekonstruiert) werden und welche nicht. Zur interpretativ-analytischen Zerlegung der Texte unterbreitet Keller in Anlehnung an das Paradigma der *grounded theory* (Strauss/Corbin 1996) drei Vorgehensweisen (Phänomenstruktur bzw. Problemstruktur, Deutungsmuster sowie narrative Muster), wobei für die Fragestellung dieser Arbeit die Analyse der Deutungsmuster im Zentrum stehen soll (Keller 2007: 98ff.). Diskurse basieren auf verschiedenen, im kollektiven Wissensvorrat vorhandenen Deutungsmustern, welche zwar diskursspezifisch miteinander verknüpft sind, sich jedoch potenziell auch widersprechen können: „Der Begriff des Deutungsmusters visiert den sozial typischen Sinn einer Aussageinheit an, also gesellschaftlich vorübergehend konventionalisierte Deutungsfiguren“ (Keller 2007: 104). Mithilfe der induktiven Kategorienbildung (Mayring

2008: 75f.) werden in den untersuchten Dokumenten all jene Passagen herausgearbeitet, welche Aussagen zur jeweiligen Dimension enthalten (Keller 2007: 105). Mittels des Prinzips der Sequenzanalyse sollen dann möglichst viele Interpretationshypothesen entworfen und im weiteren Textablauf auf ihre Adäquanz hin überprüft, aktualisiert und entweder weiterverwendet oder verworfen werden (Keller 2007: 105). Ziel dieses Vorgehens ist die Identifizierung jenes (rekonstruierten) Deutungsmusters, welches den Bedeutungsgehalt der untersuchten Kategorie (Textausschnitt) am adäquatesten wiedergibt. Nach Keller (2007) kann die Benennung der Deutungsmuster durch den Forschenden selbst erfolgen, wobei dafür auch in den Dokumenten auftauchende Begriffe verwendet werden dürfen (Keller 2007: 106).



## **4. Zwischen Krise und Untergang: Reformdiskurs des *New Public Management* in der Schweiz**

### **4.1 Verwaltungsreformen ab den 1970er Jahren**

Die wirtschaftliche Krise der 1970er Jahre (Zusammenbruch des Systems fixer Wechselkurse von *Bretton-Woods* und Einbruch des Welthandels durch eine Vervierfachung des Erdölpreises) führte zu lange nicht mehr gekannten Phänomenen in der Schweiz: hohe Inflationsraten, der Übergang von Budgetüberschüssen zu Haushaltsdefiziten und eine drohende Massenarbeitslosigkeit<sup>12</sup>. Dieses neue Umfeld verschaffte insbesondere jenen Kräften neuen Aufschwung, welche eine Eindämmung und Überprüfung aller Staatsaufgaben forderten. Programmatisch steht dafür der Wahlspruch der freisinnig-demokratischen Partei der Nationalratswahlen 1979 „Mehr Freiheit – weniger Staat“, welcher im Einklang mit Entwicklungen in Grossbritannien und den USA symptomatisch Politik und Zeitgeist der 1980er Jahre beschreibt (Fink 1999).

So setzten denn auch die Massnahmen gegen das Budgetdefizit bei der Ausgabenseite an: Mit einem vollständigen Personalstopp ab 1974 reagierten die eidgenössischen Räte auf den Einbruch der Konjunktur; dieser wurde 1977 um zwei Jahre verlängert und fand ab 1983 als Stellenplafonierung endgültig Eingang in die Bundesgesetze (Fink 1999: 182). Damit sollte dem seit Gründung des Bundesstaates (implizit) geltenden Grundsatz eines Aufgaben- und Kostenwachstums entgegengewirkt werden. Gleichzeitig lehnte die Stimmbevölkerung die Einführung einer Mehrwertsteuer 1977 bzw. 1979 ab<sup>13</sup>.

Dies war der Nährboden für die in den 1980er Jahren auf allen Staatsebenen anlaufenden Programme zur Aufgabenüberprüfung, Effizienzsteigerung oder der „Gemeinkosten-Wertanalyse“ der Unternehmensberatungsfirma McKinsey. Durch das Engagement externer Beratungsunternehmen kam betriebswirtschaftliche Expertise in die Verwaltungsstellen. Ziel waren neue Führungsstrukturen sowie Kostensenkungs- und Querschnittsmassnahmen zur Effizienzsteigerung (Fink 1999: 186). Dass auch die Hochschulen von solchen Entwicklungen nicht ausgenommen wurden, zeigt etwa die Aufgabenüberprüfung der ETH Zürich durch den Uhrenindustriellen und Unternehmensberater Nicholas G. Hayek. Seine Grobanalyse bestätigte die damals allgemein verbreitete Ansicht, die öffentliche Verwaltung – und damit auch die Universitäten und technischen Hochschulen – seien im Vergleich zur Privatwirtschaft besonders ineffizient (Gugerli 2005: 365).

---

<sup>12</sup> Diese konnte nur durch Ausweisung von 230'000 GastarbeiterInnen sowie den Rückzug von über 100'000 Frauen aus dem Erwerbsleben aufgefangen werden (Fink 1999; Afonso 2005).

<sup>13</sup> Bezeichnenderweise sollte eine Zunahme auf der Einnahmenseite nicht durch höhere direkte Steuern, sondern durch die Einführung einer indirekten Steuer (bzw. Revision der damaligen Warenumsatzsteuer) erwirkt werden.

Anders als in der Privatwirtschaft oder gemäss heute geltenden Personalgesetzen konnten aber in den 1980er Jahren Beschäftigte bei staatlichen Institutionen aufgrund des Beamtenstatus nicht einfach entlassen werden<sup>14</sup>. Zahlreiche Reformvorschläge konnten deshalb nur abgeschwächt umgesetzt werden (vgl. Fink 1999: 188).

## 4.2 Die „Kulturrevolution in der Verwaltung“: *New Public Management*

Nachdem Ende der 1980er Jahre die Budgets von Bund, Kantonen und Gemeinden einigermassen konsolidiert schienen, kam es ab 1990 zu einer erneuten Wirtschaftskrise mit fatalen Folgen für die öffentlichen Finanzen: Eine selbstverschuldete Immobilienkrise sowie ein verspäteter Strukturwandel der Schweizer Industrie führten zu Massenarbeitslosigkeit<sup>15</sup> sowie einer Verdoppelung der Staatsschulden (Fink 1999). Diejenigen Kräfte, welche eine Reform der Verwaltung nach marktwirtschaftlichen Prinzipien forderten, setzten sich nun endgültig durch und diktierten eine rigorose Sparpolitik (Jost 2007). Zahlreiche sogenannte Weissbücher wurden publiziert, in welchen Manager multinationaler Unternehmen gemeinsam mit Professoren der Wirtschaftswissenschaften eine radikale Spar- und Privatisierungskur oder gar den Umbau des Staates zur „Schweiz AG“ forderten (Borner et al. 1990; de Pury et al. 1995).

Trotzdem galten die Restrukturierungsprogramme des früheren Jahrzehnts den neuen Reformern als gescheitert. Widerstände in der Verwaltung, der Beamtenstatus, eine zu starke Orientierung am rechnerischen Einsparungspotenzial sowie traditionelle Methoden der Rationalisierung gelten als die massgeblichen Gründe für das Scheitern „konventioneller Sparprogramme“ (Schedler 1995: 17f., 250f.). Es war das Umfeld rund um den ehemaligen St. Galler Professor und Zürcher Regierungsrat Ernst Buschor, welches mit seiner Schweizer Version des *New Public Management* (NPM) – der „wirkungsorientierten Verwaltungsführung“ – den Reformdiskurs anführte und eine regelrechte „Kulturrevolution in der Verwaltung“ ankündigte (Buschor 1993). Fortan sollten die Reformen nicht nur auf die Verwaltung beschränkt bleiben: Eine Neuordnung des gesamten politisch-administrativen Systems wurde angestrebt. Gegenüber bisherigen linearen Ausgabenkürzungen ohne entsprechende Strukturveränderungen sollte eine „Umwandlung der Verwaltung als staatlicher Vollzugsapparat in ein *kunden- und leistungsorientiertes Dienstleistungsunternehmen*“ (Schedler 1995: 19; *kursiv* im Original) stattfinden. Die Massnahmen und Instrumente des NPM, also der Vorstellung einer an »Effizienz« und »Effektivität« orientierten öffentlichen Verwaltung, waren die folgenden (Fink 1999: 191; Mosimann 2003: 91f.):

---

<sup>14</sup> Der Kanton Bern zählte zu den ersten Schweizer Kantonen, welche ab 1992 den Beamtenstatus sukzessive bis auf einige wenige Funktionen (wie z.B. Richter) zugunsten eines Kündigungssystems abgeschafft haben. Vgl. von Kaenel (1999).

<sup>15</sup> Diese konnte nun nicht mehr durch Ausweisung von Migrantinnen und den Rückzug der Frauen aus der Arbeitswelt kompensiert werden (vgl. Afonso 2005).

- Output- statt Inputsteuerung; Globalbudget mit Zielvorgaben; Übergang von der konditionalen (Bedingungen und Regeln) zur finalen Steuerung (messbare Zielsetzungen und Wirkungsindikatoren; Evaluationen)
- Trennung von politischer Zielsetzung und Managementverantwortung: Politische Behörden definieren Schwerpunkte und Zielsetzungen (was?), während Verwaltung auf der operativen Ebene autonom verantwortlich ist (wie?).
- Einführung von dezentralen, konzernähnlichen Verwaltungsstrukturen mit flacher Hierarchie: grössere Verwaltungseinheiten mit operativer Autonomie und Selbstverantwortung; Holdingstruktur garantiert zentrale Steuerung und Kontrolle.
- Wettbewerb über interne Märkte, die Vergabe von Aufträgen an Dritte und Privatisierung: Vollkostenpreisrechnung und Vergleiche mit anderen (öffentlichen wie privaten) Anbietern, das sogenannte *Benchmarking*. Vergabe von Aufträgen an interne Stellen (*Contracting in*) oder nach aussen (*Contracting out*). Aufträge nach aussen für Leistungen zum Gebrauch der Verwaltung (*Outsourcing*) wie auch Einkauf von Leistungen bei privaten Anbietern für die Öffentlichkeit (Kundschaft).

Was jedoch weder Fink noch Mosimann in ihren Darstellungen erwähnen, ist die mit NPM einhergehende Reform des öffentlichen Arbeitsmarkts, in welchem das egalitäre Gehaltssystem, Rechtsschutz sowie der Beamtenstatus zunehmend Konzepten der »Flexibilität« und »Leistungsorientierung« weichen mussten<sup>16</sup> (Pelizzari 2001: 62). Begründet wurde dies u.a. damit, dass auch die Angestellten in der Privatwirtschaft unter Leistungsdruck stünden (Buschor 1993). Es wird in einem späteren Kapitel zu zeigen sein, ob und wie diese NPM-Postulate überhaupt in den Reformdiskurs über die Universität Bern Eingang finden, welche Begriffe im Diskurs verwendet werden und welche nicht und zu welchem Zeitpunkt dies geschieht (vgl. Kap. 5).

### 4.3 Herstellung von Konsens

Standen Linke und Gewerkschaften in den 1980er Jahren den damaligen Reforminstrumenten kritisch bis ablehnend gegenüber (Fink 1999: 184), so waren es nun sozialdemokratisch regierte Städte (wie Bern, Winterthur oder Zürich), welche neben den Kantonen als erste Versuchslaboratorien für die Konzepte des NPM dienten (Haldermann/Schedler 1995). Wie Rieder und Widmer (2007) in einer Übersicht über kantonale NPM-Reformen in den 1990er Jahren zeigen, war die Finanzknappheit eines Kantons der Hauptgrund für dessen Reformaktivitäten. Nachträglich stellt sich jedoch die Frage, wie es den Reformern gelang, reformkritische Einwände zu unterbinden und allenthalben Konsens herzustellen. Das Anführen einer hohen Verschuldung reicht dazu nicht aus, sondern ist als solche selbst Teil der Diskursstrategie. Dies zeigt sich

---

<sup>16</sup> Vgl. für den Kanton Bern: von Kaenel (1999): 85f.

etwa daran, dass als politisches Mittel gerade nicht die in den beiden vorgegangenen Jahrzehnten praktizierte Kahlschlagstrategie eingesetzt wurde. Nach der systematischen Unterfinanzierung der Verwaltung konnten angesichts zunehmender und neuer Aufgaben »Handlungsdruck« und »Reformstau« geortet und als Lösung eine »effiziente und leistungsorientierte« Verwaltung präsentiert werden (so etwa bei Mosimann 2003: 86). Insbesondere der Sozialdemokratie schien die »Steuerung durch Kennziffern« und »Leistungsaufträge« das wirksamste Mittel gegen einen verantwortungslosen und unkontrollierbaren Leistungsabbau im öffentlichen Sektor. Linke und Gewerkschaften jubelten deshalb mit, weil sie dadurch nach zwei Jahrzehnten des linearen Kahlschlags das politisch-demokratisch beschlossene Leistungsniveau realisiert sahen (Pelizzari 2001: 63). Durch diese vermeintliche „Entpolitisierung des Verwaltungshandelns“ (Pelizzari 2001: 67; ähnlich Bultmann 1996: 331) übertrugen die Reformen die Definitionsmacht staatlicher Aufgabenerfüllung von parlamentarischen (demokratischen) Instanzen auf die betriebswirtschaftliche Finanzkontrolle. Durch den Übergang von einer rechtlichen Steuerung des Verwaltungshandelns zu einer Steuerung durch ökonomische Kennziffern sollte populärwissenschaftlichen Forderungen („Ersetzt die Juristen durch Manager!“, in: Epskamp/Hoffmann 1999: 245) nachgekommen werden.

Neben dieser vermeintlichen Entpolitisierung war es insbesondere die enge Verzahnung von Wirtschaftswissenschaften, Politik und Verwaltung und externen Beratern, welche die Entstehung und Durchsetzung von Reformprojekten beförderte. Dies soll anhand der Biografie Ernst Buschors kurz ausgeführt werden: Zunächst war Buschor Chefbeamter in der Zürcher Finanzdirektion, wo er als oberster Personalverantwortlicher neue Modelle und Instrumente bei der Besoldung der Beschäftigten entwerfen und testen konnte (Pelizzari 2001: 87). 1985 erhielt er den Ruf an die neu geschaffene Professur für Verwaltungswissenschaften an der Hochschule St. Gallen, an welcher er seine betriebswirtschaftliche Konzeption von Staat und Verwaltung verfeinern und der internationalen akademischen *community* präsentieren konnte. Als Professor sowie als Träger zahlreicher Mandate in wissenschaftlichen sowie hochschulpolitischen Gremien und Kommissionen kam ihm ein beachtliches, wissenschaftliches Renommee zuzugute, welches ihm im NPM-Reformdiskurs ein hohes symbolisches Kapital verlieh<sup>17</sup> (Pelizzari 2001: 90f.). 1993 wurde er dann schliesslich in den Zürcher Regierungsrat gewählt, wo er seine angedachten Projekte mit Hilfe seiner Assistenten aus St. Galler Zeiten umsetzen konnte. Dabei ergab sich ein fließender Übergang zwischen wissenschaftlicher Forschung, kommerzieller Beratung und politischer Durchsetzung in Exekutivämtern, welcher von Kuno Schedler, Buschors Nachfolger am St. Galler Lehrstuhl, wie folgt kommentiert wurde: „Diese – vielleicht auch etwas amerikanische –

---

<sup>17</sup> Buschor gründete etwa 1983 die Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften und war u.a. Präsident der Schweizerischen Hochschulkommission (vgl. Pelizzari 2001: 85ff.)

Art des Erkenntnisgewinns dürfte jedoch im Fall des New Public Managements absolut notwendig sein [...]“ (Schedler 1995: 13).

Nicht nur in Bezug auf die Rolle Buschors, sondern im Hinblick auf die Rolle von wissenschaftlicher Expertise bei der Umsetzung von (Staats-)Reform allgemein, muss in Anlehnung an die Studie von Honegger et al. (2007) festgehalten werden, dass es zu einer massiven Verschiebung bei der Deutungshoheit im Rahmen politischer Diskurse gekommen ist: Die in den 1960er Jahren relativ autonomen Geistes- und Sozialwissenschaften mussten sich aufgrund gekürzter finanzieller Mittel einer instrumentellen, „politikorientierten Institutionalisierung“ unterwerfen (Jost 2007: 129; Burren 2010: 226f.). Davon profitierten in erster Linie quantitativ-empirische Zugänge aus den Sozialwissenschaften (insbesondere Politikwissenschaften und Betriebswirtschaftslehre) gegenüber eher historisch-hermeneutischen Ansätzen der Geisteswissenschaften (allen voran der Geschichte) sowie der traditionell staatstragenden Rechtswissenschaft (Jost 2007: 133). Dieser neue Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre zeigt sich insbesondere am Beispiel der schweizerischen NPM-Reformen sehr deutlich, an welchen diverse Professoren der Betriebswirtschaftslehre in unterschiedlichen Funktionen – als Planer, externe Berater oder Proto-Evaluatoren – mitwirkten. Konsens kam auch insofern zustande, als die New Public Manager Widerspruch als konservativ, rückständig und unproduktiv brandmarkten, während ihre eigenen Schriften die „Form subpolitischer Programmliteratur in wissenschaftlicher Präsentationsform“ (Maeder 2001: 301) annehmen, also auf politische Institutionen gerichtete Programme betriebswirtschaftlicher Provenienz sind<sup>18</sup>. Kritik wird von den Vertretern des NPM-Ansatzes selbst aus einer rein funktionalistischen Perspektive formuliert. Systematische, auf konkrete Handlungsfelder oder Organisationen bezogene Empirie findet nicht statt (Maeder 2001: 301). Fragen nach den Auswirkungen auf die Beschäftigten (wie z.B. bei Bühlmann 2005), nach dem Verhältnis des Staates zu den Bürgerinnen und Bürgern, nach demokratischen Defiziten sowie nach einer Neo-Bürokratisierung werden in diesen Werken keine gestellt (vgl. Schedler 2009; Lienhard et al. 2005). Obwohl heute wieder Sparprogramme mit linearen Kürzungen vorgezogen werden, hat sich das NPM-Gedankengut in den Verwaltungen etabliert und wird von universitären Kompetenzzentren und Beratungsbüros fortschreitend weiterbetrieben<sup>19</sup>. Lokale und historisch gewachsene Aushandlungsprozesse werden so durch quasi-wissenschaftliches Wissen und Expertise abgelöst. Die traditionellen Institutionen der Gesetzgebung wie Parlamente, Parteien und Berufsverbände verlieren zugunsten der betriebswirtschaftlichen Finanzkontrolle, wissenschaftlicher Expertise sowie externen Beratern an legitimer Macht (Maeder 2001: 305f.; Münch 2009a: 12f.)

---

<sup>18</sup> Maeder kritisiert etwa die Nicht-Beachtung volkswirtschaftlicher bzw. politikwissenschaftlicher Arbeiten zur »Effizienz« und »Effektivität« staatlicher Verwaltungsführung im NPM-Diskurs (Maeder 2001: 297f.).

<sup>19</sup> Bühlmann (2005) zeigt, wie durch Kombination tradierter Organisationsregime sowie des rationalistischen NPM-Steuerungsregime organisatorische Hybride entstanden, worunter viele Angestellten zu leiden haben.

#### 4.4 Krisendiagnose und Umbau der Universitäten ab den 1980er Jahren

Die kantonalen Universitäten wie auch die eidgenössischen technischen Hochschulen waren ab Mitte der 1980er, verstärkt aber v.a. in den 1990er Jahren, einem erhöhten Reformdruck sowie Sparprogrammen ausgesetzt. Zum einen kam es zu einer Akzentuierung politischer Forderungen nach mehr privatwirtschaftlicher Finanzierung von (Aus-)Bildung und Forschung. Andererseits blieben die Universitäten von den Sparprogrammen des Bundes nicht verschont: So blieben die bundesstaatlichen Bildungsausgaben 1991 auf dem Niveau von 1980 zurück (Jost 2007: 131f.). Obwohl die Studentinnenzahlen ab 1990 teilweise massiv zunahm (bspw. alleine um 54% zwischen 1990 und 1996), kam es ab 1995 real gesehen zu einer kontinuierlichen Abnahme universitärer Ressourcen, im Mittel um zwei bis drei Prozent pro Jahr (Kleiber 1999: 25). Diese „Hochschulpolitik des Nullwachstums“ führte über das ganze Jahrzehnt zu einem Rückgang der den Universitäten zur Verfügung stehenden Finanzmittel um 15% (Jost 2007: 158). Dadurch ergab sich eine deutliche Verschlechterung der Studien- und Lehrbedingungen an den Hochschulen<sup>20</sup>. Darüber hinaus bot dies auch die nötige Grundlage für diverse (Total-)Revisionen aller bestehenden kantonalen sowie einiger eidgenössischer Gesetze<sup>21</sup>. An den Universitäten gewann das »unternehmerische Modell« einschliesslich der Forderung nach mehr Effizienz und Transparenz (Kleiber 1999) gegenüber dem sogenannten »offenen Modell« mit Betonung der inneruniversitären Demokratie stark an Bedeutung. Bei den Reformen der kantonalen Universitätsgesetze ging es allerdings nicht bloss um die Senkung der Staatsquote; die Reformer verfolgten mit der systematischen Unterfinanzierung des Bildungswesens einen politischen Kurswechsel: Die Bildung müsse sich den Anforderungen des Standorts anpassen (Pelizzari 2001: 143). So konnte die sichtliche Überforderung der Hochschulen angesichts steigender Studentenzahlen bei gleichbleibenden oder gar sinkenden Mitteln in einen Überschuss an Bürokratie bzw. ein „Effizienzproblem“ umdefiniert und zu dessen Lösung ein „standortgerechtes Bildungssystem“ präsentiert werden (so etwa Stephan 2002; Bultmann 1996: 333ff.).

Diese Tendenzen zur standortgerechten Dienstleistungshochschule (Bultmann 1996) waren keineswegs neu, intensivierten sich jedoch im Verlaufe der 1990er Jahre. Ihnen gemeinsam scheint eine reinkarnative Wiederentdeckung der Universität, die vormals – als Teil der Bildungsdirektion einer grauen Maus gleich – allenfalls als Kostenfaktor

---

<sup>20</sup> Davon waren insbesondere und wenig überraschend die Geistes- und Sozialwissenschaften am stärksten betroffen. Einerseits nahmen dort die Studentinnenzahlen überproportional zu, andererseits wurden die verbleibenden Mittel hauptsächlich den Natur- und Ingenieurwissenschaften zugesprochen (Jost 2007: 174).

<sup>21</sup> Auch die Aufgabenüberprüfung der Universität Bern wurde hauptsächlich durch die knappen finanziellen Ressourcen des Kantons einerseits und den zunehmenden Wettbewerb bei der Vergabe von Bundesgeldern andererseits begründet; vgl. Erziehungsdirektion des Kantons Bern (1995); Kap. 5.2.

in den Bilanzen der öffentlichen Hand auftauchte<sup>22</sup>. Durch die NPM-Reformen änderte sich die Abhängigkeit der Universität vom Staat fundamental: Heute gibt der Staat Rahmenbedingungen vor, welche in Form von Leistungsverträgen zwischen (teil-)autonomer Staatsverwaltung und autonomen Universitäten ausgehandelt werden. Die Umsetzung liegt dann bei den selbständigen Institutionen der Universität selbst (Fakultäten, Instituten, Verwaltung). Universitäten wurden folglich aus der Verwaltung herausgelöst und zu Organisationen (nicht nur im rechtlichen, sondern auch im soziologischen Sinn) umstrukturiert. Diese Umgestaltung nach den Kriterien des NPM geschah in diesem Falle nicht durch eine vermeintliche Vorrangstellung der Wirtschaft gegenüber der Wissenschaft, sondern „[...] nach dem (Lehrbuch-)Modell der rationalen, an quantitativen Zielgrößen orientierten Organisation, für die prototypisch das Wirtschaftsunternehmen steht“ (Heintz 2008: 112). Die neu gewonnenen Entscheidungskompetenzen werden dann an eine neu geschaffene Managementebene delegiert; dies geht oft mit einem radikalen Umbau der bestehenden Universitätsstruktur einher: Universitätsleitungen (statt Rektorate) sowie Universitätsräte (statt Senate) erhalten mehr Kompetenzen und werden nicht selten mit externen Mitgliedern besetzt, während sich die universitäre Verwaltung gleichzeitig ausdifferenziert und zusätzliche Entscheidungsbefugnisse erhält (vgl. Kap. 5.3). Die zur Begründung der universitären Autonomie oftmals angeführte Entbürokratisierung (Müller-Böhling 2000: 38) entpuppte sich folglich auf der Ebene der Organisation als das Öffnen einer Büchse der Pandora.

Durch die Organisationswerdung von Universitäten wurde nun auch die beschriebene externe Akkreditierung nötig: War bis anhin die kantonale Erziehungsdirektion für die Akkreditierung von Studienreglementen und Institutionen – aber auch von Professorinnen und Professoren – durch die Einhaltung gewisser Qualitätsstandards verantwortlich, musste diese Kompetenz nun an ein anderes öffentliches Unternehmen ausgelagert werden. Die Qualitätssicherung konnte nicht mehr durch die kantonale Verwaltung erbracht werden, da diese nicht über die für eine globale Anerkennung notwendige wissenschaftliche Expertise verfügt. Somit wurde ein Verwaltungsakt im Zuge der schweizerischen Harmonisierung professionalisiert und in Anlehnung an international gängige Praktiken standardisiert<sup>23</sup>. Auch in diesem Beispiel wird deutlich, wie lokales Wissen und Praktiken durch eine *Governance by Numbers* abgelöst wurden (Heintz 2008).

---

<sup>22</sup> Exemplarisch für dieses Deutungsmuster steht hierfür die Studie von Stephan (2002): „Vom Kosten- zum Standort- und Wirtschaftsfaktor. Tertiäre Bildung im Kanton Bern.“

<sup>23</sup> Interessant ist dabei die Entstehungsgeschichte: Die USA strichen die Schweiz als Studienort für Medizin von ihrer Stipendienliste, da die Ausbildungsqualität mangels international anerkannter Akkreditierungsverfahren nicht garantiert sei. Bund und Kantone reagierten rasch und etablierten ein Akkreditierungssystem für alle medizinischen Studiengänge an Schweizer Universitäten (Jost 2007: 154). Durch das Hochschulförderungsgesetz wurde dann das Akkreditierungsverfahren auf alle anderen Disziplinen und Institutionen ausgeweitet.

## 4.5 Der Bundesstaat als neuer Akteur in der Hochschulpolitik

Der Bund nahm bei seinen Gesetzes- und Strukturreformen eine ähnliche Stossrichtung auf wie die Universitätskantone: Mit dem Fachhochschulgesetz von 1995 sollte die *employability* auf der tertiären Bildungsstufe gestärkt werden. Mit dem Hochschulförderungsgesetz, welches per 1.4.2000 in Kraft trat, wurde zudem eine Restrukturierung des Wissenschaftsbetriebs nach den Grundprämissen „Wettbewerb, Autonomie, Selbstverantwortung und Leistung“ eingeleitet (Heintz 2008: 111). Für die Verteilung der stagnierenden Bundesgelder galten von nun an neue Spielregeln, »Kooperation« bei gleichzeitiger »Kompetition« waren die Stichworte: Einerseits wurden Kollaborationen einzelner Institutionen finanziell unterstützt (für eine Auflistung der ersten Projekte: Kleiber 1999: 105f.), während andererseits durch eine Intensivierung des Wettbewerbs zwischen den einzelnen Hochschulen (im Sinne öffentlicher Unternehmen) die vorhandenen Ressourcen »effizient und effektiv« eingesetzt werden sollten, um dadurch eine Konzentration auf einige wenige Exzellenz-Bereiche zu ermöglichen. Die treibende Kraft hinter diesen Projekten war Charles Kleiber, der damalige Vorsteher der Gruppe für Wissenschaft und Forschung (heute: Staatssekretariat für Bildung und Forschung). Dieser verkörperte in seinen Visionen (Kleiber 1999) den Typus des Wissenschaftsmanagers jener Zeit. Stark durch den Netzwerkgedanken geprägt, schwebte ihm eine gesamtschweizerisch integrierte, an die Wirtschaft angelehnte Dienstleistungsuniversität vor, die »Hochschule Schweiz« (Kleiber 1999: 79ff.). Verschiedene Universitäts- und Innovationsnetze sollten die bisher zersplitterten und atomisierten kantonalen Universitäten integrieren, durch die Schaffung von „Leuchttürmen“ internationalisieren sowie durch eine leistungsabhängige Zuteilungssteuerung und klare rechtliche Bestimmungen im Bereich des geistigen Eigentums den Anreiz zum Unternehmertum („Wissensvalorisierung“ und „Kompetenztransfer“) fördern. Was dann nach der Jahrtausendwende bezüglich der Studienstrukturreform als Bologna-Prozess diskutiert werden sollte, war also bezogen auf die schweizerische Universitätsstruktur grösstenteils bereits angedacht oder schon umgesetzt.

Durch das Hochschulförderungsgesetz etablierte der Bund eine Anzahl neuer Steuerungsmechanismen wie *Monitoring*, Qualitätssicherung und Akkreditierung und übertrug die Kompetenz zur Durchführung und Überprüfung derselben dem neu geschaffenen Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung der Schweizerischen Hochschulen (OAQ)<sup>24</sup>. Damit müssen sich nun alle universitären Institutionen und Studiengänge regelmässig beim OAQ um ihre Akkreditierung bewerben. In Anlehnung an das Modell US-amerikanischer (Elite-)Universitäten wurde ein System übernommen, dessen Effizienz bislang zumindest fragwürdig erscheint (für das OAQ vgl. Brachinger 2003; für Evaluationen generell: Frey 2008; Weingart 2005). Für Charles Kleiber ging das

---

<sup>24</sup> Dieses ist – wie könnte es anders sein – mit Globalbudget und Leistungsauftrag ausgestattet. Vgl. [http://www.oaq.ch/pub/de/01\\_00\\_00\\_home.php](http://www.oaq.ch/pub/de/01_00_00_home.php), eingesehen am 15.04.2011.



OAQ einher „mit der Entstehung einer Wissensgesellschaft“ (Kleiber 1999: 133). Danach solle das OAQ zusammen mit dem Bundesamt für Statistik „die Funktion eines nationalen Informations- und Dokumentationszentrums für den Bereich der Bildung, Forschung und Technologie“ übernehmen. Damit sollten Studentinnen, Unternehmen und Verantwortlichen der Hochschulen die notwendigen Informationen zur Verfügung stehen, um möglichst rationale Entscheidungen zu fällen (Kleiber 1999: 133). Die Stossrichtung der neuen Steuerungsmechanismen scheint klar: Der Wettbewerb um die gekürzten Bundesgelder machte es erforderlich, Markttransparenz und internationale Vergleichbarkeit zu schaffen. Dadurch sollten ihrerseits die »Kunden« (ob Studenten oder Nachfragerinnen universitärer Dienstleistungen) in der Lage sein, die »Produkte« mit der besten Kosten-Nutzen-Relation auszuwählen.

Auch bei den Entscheidungsgremien der Hochschulpolitik übernahm der Bundesstaat zusätzliche Kompetenzen, schuf jedoch ständig neue Gremien, was zu einem komplexen System von Institutionen führte, deren Kompetenzen nicht immer klar definiert waren und sich teilweise gar überschneiden (vgl. Kleiber 1999: 54f.). Durch die Schaffung des Staatssekretariats für Bildung und Forschung im Jahre 2005 versuchte der Bundesrat Gegensteuer zu geben. Jost bemerkt dazu lakonisch: „Bern verfügte schliesslich über mehr Bildungs- und Forschungsorgane als es Universitäten in der Schweiz gibt“ (Jost 2007: 156).

#### **4.6 Die Berater – Speerspitzen des Umbaus**

Ob Hayek an der ETH oder McKinsey in der Bundesverwaltung, die Logik der Unternehmensberater manifestierte sich überall ähnlich: Mit grossem medienwirksamen Getöse wurden Grobanalysen mit Spar- und Optimierungspotenzial im Umfang von mehreren Dutzend Millionen Franken angefertigt. Die Vorurteile weiter Teile des politischen Spektrums sowie der Bevölkerung schienen bestätigt: Die staatliche Verwaltung bzw. die Hochschulen sind völlig überdimensioniert. Nur radikale Entschlackungskuren im Sinne einer neuen „Staatskörperkultur“ (Fach 2000) oder der Abrissbirne (vgl. Gugerli 2005: 367) konnten dem Axiom der unvermeidlichen Überbürokratisierung Einhalt gebieten. Als es dann im Rahmen von Feinanalysen darum ging, effektive Einsparungspotenziale (auch gegen organisationsinterne Widerstände) und konkrete Handlungsanweisungen anzufertigen, waren die Fanfaren plötzlich leiser oder ganz verschwunden (Gugerli 2005: 370f.). Anhand des Beispiels der ETH kann aufgezeigt werden, wie sich »unabhängige« Berater die Interessen der Institutionenvertreter zu Nutzen machen können: Hayek propagierte die Angleichung des ETH-Schulrates an den Verwaltungsrat eines (Industrie-)Unternehmens. So traf zwar die Schelte Hayeks (Führungsschwäche) den Schulrat direkt. Seine Handlungsvorschläge sollten diesem aber gleichzeitig klarere und zusätzliche Kompetenzen übertragen

(Gugerli 2005: 368). Die Frage Gugerlis, welches Führungsgremium denn diese Vorschläge ablehnen sollte, bleibt in diesem Kontext rhetorisch.

Der Beizug von Unternehmensberatern ist insofern problematisch, als diese durch eines ihrer angebotenen Produkte (Beratung) gerade ein nächstes als Folgeauftrag (etwa Umsetzung, Begleitung oder Evaluierung der vorgeschlagenen Massnahmen) anbieten können. Pasternack (2004) unterscheidet für Deutschland zwei verschiedene Auftraggeber von Beratungen im Hochschulsektor: einerseits die Hochschulen (bzw. deren Leitungsorgane) selbst, andererseits die Wissenschaftsministerien (oder Bildungsdirektionen). Universitäten lassen sich beraten – wie das Beispiel der ETH anschaulich zeigt – „[...] um entweder prophylaktisch Widerstände im eigenen Haus zu überwinden oder um erwartete Konflikte in Veränderungsprozessen zu moderieren“ (Pasternack 2004: 122). Wissenschaftsministerien wiederum bestellen oft fachliche Gutachten mit Handlungsempfehlungen, wobei diese entweder lösungsoffen für definierte Probleme sein können oder lediglich Legitimation für bereits Feststehendes garantieren sollen<sup>25</sup> (Pasternack 2004: 123). Höchst problematisch ist jene Form von Beratung, die als Evaluation bezeichnet wird. Dabei handelt es sich gemäss Bruno S. Frey um „[...] eine nachträgliche Einschätzung der Leistung einer Organisation oder Person durch von aussen kommende Experten [...]“ (Frey 2008: 125). Insbesondere die managementorientierten Hochschulreformen der letzten Jahrzehnte sind dabei oft Gegenstand der Untersuchung, ohne jedoch klare Zieldefinitionen der Evaluation zu beinhalten. Nachteile der umgesetzten Reformmassnahmen sind üblicherweise nicht Bestandteil von Evaluationsaufträgen und Wirksamkeitsanalysen bleiben selten (Pasternack 2004: 124). Ähnlich wie bei den NPM-Reformen der Staatsverwaltung handelt es sich dabei um betriebswirtschaftliche „Hochschulreformlyrik“ (Pasternack 2004: 125), die rein funktionalistische Kritik (sogenannte „Implementationshemmnisse“) an den umgesetzten bzw. umzusetzenden Reformelementen übt. Frey (2008) hält bezüglich wissenschaftlicher Evaluationen allgemein fest, dass diese „Normalwissenschaft“ (*normal science* im Sinne Kuhns), Manipulationen (bis hin zu wissenschaftlichem Betrug) sowie eine Orientierung an dem, was gemessen wird, förderten (Frey 2008: 127ff.).

Gerade in ökonomisch schwierigen Zeiten war die Fokussierung auf den Staat für die Beratungsunternehmen eine lukrative Ergänzung ihres Portfolios (Rügemer 2004: 87f.). In Deutschland machten für das Geschäftsjahr 2008 Aufträge von staatlich finanzierten Institutionen total etwa ein Fünftel des Umsatzes aus (BDU 2009). Berater nehmen keineswegs jene neutralen Positionen ein, wie sie dies gerne zu tun vorgeben. Nicht zuletzt in Bezug auf die staatlichen Institutionen haben gerade Beratungsunternehmen sehr konkrete politische Vorstellungen und Forderungen. Stellvertretend dafür

---

<sup>25</sup> Ein Beispiel hierfür wäre die Studie von Stephan (2002) über die tertiäre Bildung im Kanton Bern zuhanden des Regierungsrates des Kantons Bern.

soll die Bildungsstudie der Beratungsfirma Accenture vorgestellt werden<sup>26</sup> (Accenture 2004): Mittels einer „5-Punkte Erfolgsagenda“ soll Deutschland zum „Land der Ideen“ umgebaut werden. Durch eine stärkere Praxis-Orientierung von Lehre und Forschung, der Einführung neuer Berufsmodelle für Professoren („Praktiker statt Forscher“), der Konzentration auf Kernkompetenzen statt auf ein Gesamtangebot, der gezielten Förderung von einzelnen, leistungsstarken Fachbereichen sowie durch die Vermittlung sozialer Schlüsselqualifikationen („Sozialkompetenz“) soll Deutschland nicht nur zu einem „Land der Ideen“ werden, sondern es sollen „[...] aus diesen Ideen auch Produkte, Prozesse und Dienstleistungen entstehen“ (Accenture 2004).

In dieser Bildungsstudie sind die Inhalte politischer Reformprogramme wie des Bologna-Prozesses oder der Exzellenzinitiative (vgl. Hartmann 2006) deutlich erkennbar. Nicht zuletzt daran wird ersichtlich, wie die Beratungsfirmen sich neue Märkte zu erschliessen suchen. Auch (bildungs-) politische Think-Tanks wie das Centrum für Hochschulentwicklung in Deutschland oder *Avenir Suisse* in der Schweiz nehmen eine nicht unproblematische Rolle ein zwischen wissenschaftlicher Expertise, Beratung und politischen Ambitionen – der marktförmigen Organisation des Hochschulsektors (Pasternack 2004: 128).

---

<sup>26</sup> Accenture ist im Rahmen der Enron-Pleite aus der Konkursmasse der ehemaligen Beratungsfirma Arthur Andersen hervorgegangen (vgl. Rügemer 2004: 82ff.). Dies ist für diese Arbeit insofern relevant, als Arthur Andersen für die Überprüfung der Organisations- und Führungsstrukturen bei der Aufgabenüberprüfung der Universität Bern zuständig war (Erziehungsdirektion des Kantons Bern 1995).

## **5. Verwaltete Wissenschaft – Fallanalyse am Beispiel Bern**

Nachdem in den vorangehenden Kapiteln das Untersuchungsfeld abgesteckt, die existierende Literatur eingeordnet, die Methode präsentiert sowie schliesslich der schweizerische Reformdiskurs historisch rekonstruiert wurde, soll es in diesem Kapitel um die Analyse des Fallbeispiels – der Universität Bern – selbst gehen. Dabei bediene ich mich der Foucaultschen Werkzeugkiste und verstehe mich sinngemäss eher in der Rolle des Experimentators als des Theoretikers (Foucault 1973: 30; Foucault 1996: 24). Das analysierte Material soll nicht zuletzt eine Stimme erhalten und (für sich) selbst sprechen können. In den folgenden Kapiteln soll der hochschulpolitische Diskurs am Beispiel Bern einerseits allgemein nachgezeichnet, andererseits die wichtigsten Erzählfiguren und Deutungsmuster (Krise, Reform, Management, inszenierte Wettbewerbe sowie Hochschule vs. Volluniversität) charakterisiert und eingeordnet werden. Darauf folgend wird gezeigt, welche Auswirkungen die Verschränkung des universitären Diskurses mit dem anfänglich internationalen Diskurs über die Harmonisierung der europäischen Hochschullandschaft für die Studentinnen hat. Zuletzt wird in einer kurzen Auslegeordnung der Übergang von einer textuellen zu einer visuellen Semantik universitärer Selbstbeschreibung präsentiert.

### **5.1 Krise und Reform: »Die Geburt der Universität«**

Die Begriffe der »Krise« sowie der »Reform« sind zentral für den allgemeinen politischen Diskurs der Schweiz zu Beginn der 1990er Jahre (vgl. Kap. 4) und für den hochschulpolitischen Diskurs der Universität Bern im Speziellen. Nachdem die 1968er Bewegung, die auch an der Universität Bern zu studentischen Demonstrationen führt, die aufgegriffenen Diskussionen über eine Gesetzes-Reform der Universität zum Erliegen bringt, kommt die Universität nicht mehr über Reorganisationspläne und Gesetzesentwürfe hinaus. Die Frage nach dem Sinn, der Aufgabe und dem Ziel einer Universität, die Nachwuchsförderung, der Numerus clausus, der Ausbau und die Mitsprache bleiben ständige Diskussionsthemen, worüber auch zur Zeit des 150-Jahr-Jubiläums 1984 und danach dauernd debattiert wird (Kommission für bernische Hochschulgeschichte 1984). 1989 erhält die Universität Bern dann nach etlichen missglückten Versuchen ein revidiertes Universitätsgesetz, welches neu eine fünfköpfige Leitung mit zweijähriger Amtszeit des Rektors und der Vizerektoren einführt. Obwohl die Zeit Ende der 1980er Jahre fiskalpolitisch relativ ruhig verläuft, spricht der neue, erstmals für zwei Jahre gewählte Rektor Marco Mumenthaler in seiner Rektoratsrede 1989 von „gewissen Problemkreisen“ und stellt die Frage nach „Strategien einer gesellschaftsgerechten Wandlung der Universität“ (Mumenthaler 1989). Dies geschieht jedoch noch ohne dramatisierenden Bezug: Fragen des inneren Zusammenhalts, der Freizügigkeit im europäischen Raum sowie der Autonomie gegenüber den politischen Behörden stünden zur Diskussion und müssten angegangen werden. Die Erfüllung je-

ner fundamentalen Aufgabe der Universität – der „Forschung im Sinne der Wahrheitsfindung“ –, so schreibt er etwa, „[...] sei nur in einem Umfeld mit sehr viel Freiheit möglich. Wo Misstrauen und Kontrolle vorherrschen, kann fruchtbare Forschung nicht stattfinden“ (Mumenthaler 1989: 14).

Im darauf folgenden Jahr 1990, welches zahlreiche Wandlungen in der schweizerischen, aber auch in der europäischen akademischen Landschaft gebracht habe (Mumenthaler 1990), werden die Bezüge und Forderungen von Rektor Mumenthaler konkreter. So könne etwa nur mehr 20% der schweizerischen Forschungsleistung durch die öffentliche Hand finanziert werden, der grösste Teil müsse über Drittmittel und von der privaten Industrie getragen werden. Durch Mittelverknappung<sup>27</sup>, zunehmende Studentenzahlen – der Begriff Studierende existiert noch nicht – die Schwierigkeit, Finanzmittel inter fakultär zu verschieben sowie die Entakademisierung der Universitätsleitung<sup>28</sup> stellten sich zunehmend ernsthafte Probleme. Dabei sieht Mumenthaler die Universität Bern generell im Wandel begriffen. Den Föderalismus in der schweizerischen Universitätspolitik kritisiert er aufgrund seiner Konsensorientierung. Ausserdem baut er eine beachtliche Drohkulisse auf: „Will die Schweiz nicht in den akademischen Hintergrund Europas gedrängt werden, so müssen die Fakultäten viel von ihrem Einmaligkeits- und Überlegenheitsgefühl ablegen und einen grossen europäischen Solidaritätseffort machen“ (Mumenthaler 1990: 17f.). Zur Lösung der Berner Probleme werden dann nicht nur mehr finanzielle Mittel, sondern auch eine „notwendige Autonomie“ und „unternehmerische Freiheit“ in den Diskurs eingeführt (Mumenthaler 1990: 18ff.).

Am *Dies academicus* 1993 erläutert Regierungsrat Peter Schmid – eine der zentralen politischen Figuren der Berner Bildungspolitik in den 1990er Jahren – zuerst allgemein die Reformbemühungen in Berns Bildungslandschaft seit Mitte der 1980er Jahre, um dann gegen Schluss auf die „Universität im Brennpunkt“ zu sprechen zu kommen (Schmid 1993: 17ff.): 1993 sei das 25-jährige Jubiläum der Ereignisse rund um das Jahr 1968 und der Beginn einer Reformphase. Ob die ganzen 25 Jahre eine eigentliche Reformperiode darstellten, lässt er offen, betont jedoch, dass fristgerecht zum Jubiläum die Ausarbeitung einer neuen Hochschulgesetzgebung anstehe: „Reformen sind immer Ausdruck dafür, dass eine – offensichtlich wirksame – Auseinandersetzung mit der Zeit, mit den gesellschaftlichen Gegebenheiten stattgefunden hat“ (Schmid 1993: 18). Schmid verlangt von der Universität, Rechenschaft abzulegen und den Bürgerin-

---

<sup>27</sup> Die Runden der öffentlichen Sparmassnahmen flammen nach relativ ruhigen Jahren wieder auf: Das Budget der Universität Bern wird für das Jahr 1990 auf Anordnung des Regierungsrates von 370 Millionen um 21,6 Millionen (oder 6%) gekürzt. Die Universität erhält vom Bund Sondermittel für Informatik, Weiterbildung und Mobilitätsstipendien und kann beachtliche Mittel des Nationalfonds (fast 100 Millionen über 4 Jahre) einwerben.

<sup>28</sup> Dabei beklagt Mumenthaler den Umstand, dass in der neuen Universitätsleitung den nebenamtlichen Rektoren und Vizerektoren neu zwei vollamtliche, nicht-akademische Angestellte (der akademische Direktor – später in Generalsekretär umbenannt – sowie der Verwaltungsdirektor) angehören (Mumenthaler 1990: 20).

nen und Bürgern<sup>29</sup> verständlich zu machen, „was sie tut“ (Schmid 1993: 18). Nicht zuletzt solche Forderungen stehen symptomatisch für jene Jahre, in welchen das Öffentlichkeitsprinzip alle Sphären des Staates zu durchdringen beginnt: etwas zu tun, reicht dafür nicht mehr aus. Es muss Rechenschaft über das Getane abgelegt werden, und dieses soll zusätzlich noch verständlich gemacht werden. Dies stürzt eine disziplinar ausdifferenzierte Universität per se in ein Dilemma: Weder die ganze Institution noch ihre einzelnen Angehörigen – von der Studentin bis zum Professor – können solche Ansprüche erfüllen. Zu fragmentiert wäre das dabei entstehende Bild der Institution als *organized anarchy* (Krücken und Meier 2006: 246). Entsprechend folgt die Devise bei Fuss, die Universität müsse „Ziele und Prioritäten“ definieren und anstreben, bedingt durch die „Zeiten, in denen die finanziellen Mittel überall äusserst knapp bemessen sind“ (Schmid 1993: 18). Nur operationalisierbare, mess- und letztlich vergleichbare Ziele und Prioritäten erlauben Rechenschaft und (allenfalls) Verständnis in der Bevölkerung – eine ungeöffnete universitäre *black box* alleine kann dies nicht erfüllen. So ist die Konstruktion von Identität eine der (Haupt-)Bedingungen von Organisationswerdung. Die Anrufung eines gemeinsamen „Geistes“ durch den Regierungsrat reicht dazu nicht mehr aus. Die für ihn entscheidenden Stichworte „Schwerpunkt- bildung und Kooperation“ kommen dem sehr viel näher (Schmid 1993: 19).

1994 verändert sich die Ausgangslage abermals: Im Bericht zur Staatsrechnung 1994 hält die Finanzkommission des Kantons Bern fest, der Kanton könne sich die heutigen Aufwendungen für die Universität nicht mehr leisten. Die Beinahe-Pleite der Berner Kantonalbank sowie die Misswirtschaft bei der Berner Lehrerinnen- und Lehrerpensionskasse lassen die Schuldenlast rasant ansteigen. Die Krise ist nun endgültig da, und wird von Bundesrätin Ruth Dreifuss in ihrer akademischen Rede verallgemeinert als „helvetisches Malaise“ (Dreifuss 1994) gefasst. Die Einladung der neu gewählten Bundesrätin offenbart den Wunsch nach der rettenden Hand des Bundesstaates in Zeiten der Not. Doch Dreifuss bringt weder Lösungen für die „bekannten Probleme“ noch Versprechungen für zusätzliche Finanzmittel, sondern verwirft gleich zu Beginn die althergebrachte Suche nach Lösungen, welche alle Seiten befriedigten: „[...] im Nullsummenspiel der sehr beschränkten Budgets können nur noch wenige gewinnen“ (Dreifuss 1994: 5). Steigende Anforderungen<sup>30</sup> bei gleichbleibenden oder gar sinkenden Mitteln öffnen den (Spiel-)Raum für neue Lösungsansätze: gesamtschweizerisch koordinierte, strategische Planungsempfehlungen, Verzichtspläne und Schwerpunktbildungen. Zudem wird die Stärkung der Entscheidungskompetenz der Universitätsleitungen begrüsst – die Reform des Berner Universitätsgesetzes weise in die rich-

---

<sup>29</sup> Eine Kommission zur Gleichstellung der Geschlechter wird in der Zwischenzeit etabliert und erfasst offensichtlich bereits den politischen und universitären Diskurs: Studenten werden zu Studierenden (vgl. Schmid 1993).

<sup>30</sup> Dreifuss spricht von der wachsenden Bildungsnachfrage, von einem kohärenten, höheren schweizerischen Bildungswesen, von der Sicherung der Qualität des Denkplatzes Schweiz in der internationalen Konkurrenz, der internationalen Öffnung des Forschungs- und Hochschulplatzes sowie mittelfristig knappen Finanzmitteln für Bildung und Wissenschaft (vgl. Dreifuss 1994: 6ff.).

tige Richtung (Dreifuss 1994: 9). Die Grenzen der einzelnen Universitäten sollen also neu abgesteckt, die Profile gestärkt werden. Auch dies ist eine Grundbedingung zur nötigen Identitätsfindung der Organisation »Universität Bern«.

Rektor Andreas Ludi verwendet ähnliche Worte wie Bundesrätin Dreifuss und betont die Kurzfristigkeit von Behelfslösungen aller Art, die keine wirksamen Strategien erlaubten (Ludi 1994: 11). Als langfristige Lösung erkennt er dagegen die anstehende Total-Revision des Universitätsgesetzes und betont dabei folgende Änderungen:

- Regelung der Kompetenzen zwischen Staat und Universität: die langfristige strategische Planung bleibt als Kompetenzbereich der politischen Behörden, die operative Führung sowie die Erarbeitung der Entscheidungsgrundlagen gelten als Kompetenzbereich der Universität.
- Die Universität erhält eine finanzielle Autonomie dank einem vierjährigen Globalbudget.
- Effizientere Führungsstrukturen auf den drei relevanten Ebenen der Universität (Institute, Fakultäten und Gesamtuniversität). Die Dekanate sowie die Universitätsleitung erhalten mehr Kompetenzen und werden durch einen repräsentativen und handlungsfähigen Senat ergänzt.
- Eine geringe Regelungsdichte im Gesetz: Die Ausführungsbestimmungen gehörten ins Universitätsstatut.
- Die Mitwirkung aller Universitätsangehörigen wird im Gesetz verankert.

„Insgesamt zielt das neue Gesetz auf eine klare und einfache Zuweisung von Aufgaben mit der dazu notwendigen Festlegung von Zuständigkeit und Verantwortung“ (Ludi 1994: 13f.).

Die Unterstützung für diesen »betriebswirtschaftlichen Ausweg« aus der Krise reicht von den politischen Behörden des Kantons (Grosser Rat und Regierungsrat) bis zur Bundesrätin und somit quer durch alle politischen Parteien. Wer da noch Kritik wagt, hat entweder die Zeichen der Zeit – die vielbeschworenen »äusseren Rahmenbedingungen« – noch nicht erkannt oder kann durch den Verzicht von Budgetkürzungen besänftigt werden (vgl. Maeder 2001; Pelizzari 2001). Ob Zufall oder nicht: Die politische Akzeptanz der universitären Krisendiagnose fällt zeitlich (Mitte der 1990er Jahre) genau mit dem Auftauchen des NPM und der „wirkungsorientierten Verwaltungsführung“ in der Schweiz zusammen (vgl. Schedler 1995; Haldemann/Schedler 1995). Das Ergebnis dieser Paarung sind all die betriebswirtschaftlichen Reformprojekte staatlicher Organisations- und Aufgabenbereiche, worunter auch die indikatorengesteuerte, „wirkungsorientierte Universitätsführung“ in Bern fällt (Schäublin 2001: 12).

Die Reform ist folglich das Gegenmittel zur Krise. Im Gegensatz zu den Anordnungen traditioneller staatlicher Steuerung geht die Reform weder mit zusätzlichen Finanzmit-

teln – die Jahre des Wachstums und der Budgeterhöhungen sind vorbei – noch mit linearen Kürzungen des Budgets einher. Das total revidierte Universitätsgesetz, welches per 1. September 1997 in Kraft tritt, verwandelt die Universität Bern rechtlich betrachtet von einer Verwaltungsabteilung der Erziehungsdirektion in eine autonome Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit. Aufgrund dieser betriebswirtschaftlich inspirierten Staatsreform mit Leistungsaufträgen und Globalbudgets (vgl. Kap. 4.2) wird nicht nur der rechtliche Status geändert – die (autonome Organisation) Universität muss erst geschaffen, »geboren« werden. Die Konstruktion der »neuen Universität« erfolgt anhand der drei Kategorien Identität, Hierarchie und Rationalität (Enders 2008: 235ff.). Dazu bedient sie sich der Instrumente der *accountability* (Qualitätssicherung, Evaluationen und Akkreditierung; vgl. Kap. 4.5), der Zieldefinition (Visionen, Leitbilder und Missionen), der Ausarbeitung formaler Strukturen (Ausdifferenzierung der universitären Verwaltung) sowie der Praxis des universitären Managements (vgl. Kap. 5.3).

Das total revidierte, neue Universitätsgesetz reicht dazu alleine nicht aus: Eine der ersten universitären Handlungen nach dem Erhalt einer Rechtspersönlichkeit ist die Ausarbeitung eines Universitätsstatuts. Dieses wird von Rektor Schäublin mit den folgenden Worten kommentiert: „[E]ine im Ergebnis überzeugende ‹Universitätsverfassung›, welche nicht nur den Aufbau der Universität in seinen Grundzügen und die stufengerechte Zuordnung der Kompetenzen regelt, sondern überdies zur Stärkung des inneren Zusammenhalts beitragen und das universitäre Selbstverständnis nach aussen deutlich zur Geltung bringen soll“ (Schäublin 1999a). Zumindest die oben angesprochene Konstruktion von Hierarchie („Aufbau der Universität“ sowie „stufengerechte Zuordnung der Kompetenzen“) und Identität („Stärkung des inneren Zusammenhalts“ und „das universitäre Selbstverständnis nach aussen“) sind in dieser neuen „Universitätsverfassung“ deutlich erkennbar. Die Universitätsverordnung als „nächster grosser Folgeerlass“ (Schäublin 1999a) regelt dann spezifische Personalfragen und bildet die Grundlage zur Übertragung weiterer Kompetenzen gemäss dem neuen Universitätsgesetz. Parallel dazu finden längere Debatten über das künftige Leitbild (Schäublin 1997), über Mehrjahresplanungen und über (inhaltliche wie auch raumplanerische) Strategie-papiere statt (vgl. Kap. 5.4), welche letztlich ebenfalls der Konstruktion von Identität, Hierarchie und Rationalität dienen.

Freilich, die »Geburt der Universität« kann nicht ohne entsprechenden Gründungsmythos vollzogen werden, auch wenn dieser im Nachhinein konstruiert werden muss: „Diese [die Jahre 1995-2001, PS] waren wesentlich gekennzeichnet durch die Erarbeitung, Einführung und Umsetzung des neuen Universitätsgesetzes. Indes, auch noch so heroische Gründungszeiten gelangen unweigerlich einmal an ihr Ende und münden wie von selbst in einen Zustand neuer Normalität. Was geleistet werden musste, ist geleistet. Zwar harren noch einige Lücken der Schliessung, doch insgesamt darf wohl gelten, dass die Universität Bern ihre Identität als autonome Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit gefunden hat“ (Schäublin 2001b: 5).



## 5.2 Die Überprüfung der Aufgaben in Zeiten des Ausnahmezustands

In diesem Kapitel soll die Aufgabenüberprüfung der Universität Bern genauer betrachtet werden (vgl. Erziehungsdirektion des Kantons Bern 1995): Auf Anregung der (betriebswirtschaftlichen) Finanzkontrolle entscheiden die politischen Behörden des Kantons, d.h. Regierungsrat und Grosser Rat, „[...] das Angebot (der Universität) in den Bereichen Lehre, Forschung und Dienstleistung hinsichtlich Notwendigkeit (Sparsamkeit) und Kosten/Nutzen (Wirtschaftlichkeit)“ von externen Beratern analysieren zu lassen (Schmid 1995: 2). Als Geburtshelfer stehen zwei – durch internationale Grossunternehmen inspirierte – Beratungsfirmen zur Seite, nämlich Peterli und Partner (im Folgenden: PP) sowie die Arthur Andersen AG (im Folgenden: AA)<sup>31</sup>. Trotz gleichbleibenden Mitteln, so der Auftrag des Kantons, solle die Universität neue Wissensgebiete erschliessen; dazu bedarf es der Umlagerung von Mitteln sowie des Abbaus gewisser Aufgabenfelder. Dass dazu externe Berater engagiert werden, erstaunt nicht: Beim Abbau von Bestehendem ist innerhalb der betroffenen Organisation mit Widerstand zu rechnen. Durch die Auslagerung dieses Entscheids von politischer Seite macht sich diese einerseits weniger angreifbar durch organisationsinterne Kritik, während sich andererseits PP sowie AA durch Berufung auf betriebswirtschaftliche, international akzeptierte Instrumente wie die Portfolio-Analyse<sup>32</sup> (PP) oder Input-Output-Modelle<sup>33</sup> (AA) gegen Kritik immunisieren können. Unter dem Schattenwurf von Effizienzsteigerung und Rationalisierung verschwindet folglich das Politische aus dem Diskurs. Der betriebswirtschaftliche Mythos naturalisiert den Entscheid, während er selbst als unschuldige Rede verbleibt (Barthes 2010: 278ff.). Dabei sind und bleiben Entscheidungen über den Auf- oder Abbau von Disziplinen oder Professuren strategische – nicht zuletzt der Titel des „strategischen Teilprojekts“ deutet darauf hin – und damit eminent politische Entscheidungen.

Es gibt einige Anzeichen dafür, dass sich die Universität dem politischen Druck fügen musste: Rektor Christoph Schäublin betont etwa, dass es sich um einen „Auftrag vonseiten der politischen Oberbehörden“ handle und dass die Universität die Aufgabenüberprüfung „keineswegs erwartungsfroh herbeigesehnt“ habe (Schäublin 1995a: 3). Auch andere Äusserungen des Rektors verweisen darauf, dass sich die Universität den Bestrebungen der Aufgabenüberprüfung widersetzte oder nur auf politischen Druck hin einwilligte: Wenn Schäublin etwa schreibt, dass es nicht die Frage sei, ob sich die Universität dem Verfahren unterziehe, sondern wie sie das Geschäft angehe und was sie letztlich daraus machen wolle. Denn gegenwärtig stellten „sämtliche Einheiten der

---

<sup>31</sup> Vgl. Kap. 4.6 Die Berater – Speerspitzen des Umbaus; Peterli und Partner (1995); Arthur Andersen (1995).

<sup>32</sup> „In der Wirtschaft [...] hat sich die Portfolio-Methode als Instrument für strategische Planung und Schwerpunktsetzung bewährt“ (Peterli und Partner 1995: 4).

<sup>33</sup> „Aus modernen betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und projektspezifischen Zielen und Rahmenbedingungen wird sodann für diese Bereiche der Sollzustand abgeleitet“ (Arthur Andersen 1995: 6f.).

Universität ihre einschlägigen Überlegungen an“ (Schäublin 1995a: 3). Des Weiteren wird auch an anderen Stellen Dissens deutlich, so etwa bei der Frage nach der Aufgabe einer Universität, bezüglich den Erwartungen an das strategische Teilprojekt sowie bei den Befürchtungen über administrative Zusatzbelastungen für die Angehörigen der Universität. Im Folgenden sollen diese Bruchstellen deutlich gemacht werden:

1. Nach dem Willen der politischen Behörden soll die Aufgabenüberprüfung dazu beitragen, „Stärken und Schwächen des Gesamtsystems Universität zu ermitteln und damit die Aufgabe der Universität bewusster zu positionieren und gegenüber einer zunehmend kritischeren Umwelt aufzuzeigen“<sup>34</sup> (Schmid 1995: 2; Peterli und Partner 1995: 5). Schmid äussert sich allerdings nicht deutlich darüber, was denn die „Aufgabe der Universität“ sein soll. In demselben Dokument spricht er bisweilen auch von der Erbringung bzw. Bewältigung „universitärer Aufgaben in den Bereichen Lehre, Forschung und Dienstleistungen“ (Schmid 1995). Für den Rektor hingegen scheint klar, dass die universitären Aufgaben hauptsächlich Lehre und Forschung erfassen. Eine Bemerkung in Klammern („und was sonst noch dazu gehört“) lässt vermuten, dass Schäublin Dienstleistungen nicht als primäre Aufgabe der Universität versteht (Schäublin 1995a)<sup>35</sup>. Die „bewusstere Positionierung“ der Universität sowie eine Sensibilisierung gegenüber der Bevölkerung wurden bereits im Hinblick auf die Organisationswerdung und die Konstruktion von Identität aufgezeigt und schienen zwei der grössten universitätspolitischen Bedürfnisse von Regierungsrat Schmid zu sein. Was er (bzw. PP) jedoch mit der „zunehmend kritischeren Umwelt“ meint, bleibt offen.

2. Auch bezüglich des strategischen Teilprojekts treten unterschiedlich weitreichende Ansprüche von Regierungsrat, Universitätsleitung sowie den engagierten Beratern PP zu Tage. So wünscht sich etwa Regierungsrat Schmid durch das Teilprojekt „Strategische Führung“ Antworten auf die Frage, wie und welche Leistungsziele und finanziellen Eckwerte zur politischen Steuerung festgelegt werden (Schmid 1995: 2). Die Universitätsleitung erhofft sich hingegen „Hilfe bei der zielgerichteten Sichtung und Auswertung zumeist vorhandenen Wissens und – daraus resultierend – bei der Bestimmung realistischer Optionen“ (Schäublin 1995a: 3). Die Erwartungen gehen also bedeutend weniger weit als bei den Ausführungen des Erziehungsdirektors. Mit Referenz auf die Wirtschaft, „die sich ständig an neue Gegebenheiten anpassen muss“ charakterisieren PP ihre Portfolio-Methode<sup>36</sup> als einen „Führungsprozess für strategi-

---

<sup>34</sup> Die Formulierung taucht auch im Text von PP auf, was die Frage nach der Autorschaft unbeantwortbar lässt.

<sup>35</sup> Um den Vergleich mit heute herzustellen: Das Universitätsgesetz von 1997 definiert in Artikel 2 Lehre, Forschung und Dienstleistungen als universitäre Kernaufgaben. Der Leistungsauftrag 2010-2013 des Regierungsrates an die Universität Bern umfasst „Unterziele nach Produkten“ für die folgenden Bereiche: Lehre, Forschung, Dienstleistung und Weiterbildung. Vgl.

<http://www.rektorat.unibe.ch/unibe/rektorat/unistab/content/e362/e1958/e3180/Leistungsauftrag2010-2013.pdf>, zuletzt eingesehen am 15.4.2011. An anderer Stelle beklagt Schäublin das „in den Hintergrund drängen“ bzw. „überwuchern“ der „beiden anderen Kernaufgaben“ durch die Dienstleistungen (vgl. Schäublin 1997: 11).

<sup>36</sup> Für eine genauere Betrachtung der Portfolio-Methode sei auf die einschlägige betriebswirtschaftliche Literatur verwiesen, z.B. Wagner (1984).

sche Planung und Schwerpunktsetzung“. Die universitäre Planung müsse „trotz ihrer Langfristigkeit flexibel bleiben und punktuelle Anpassungen von eingeleiteten Strategien ermöglichen“ (Peterli und Partner 1995: 4). Die Planungsaktivitäten der »neuen Universität« zeichnen sich durch eine „permanente Metastabilität“ aus – die Universität wird nicht nur organisatorisch, sondern auch metaphysisch zu einem Unternehmen (vgl. Deleuze 1993: 256)<sup>37</sup>. Der spätere Rektor Urs Würigler wird einige Jahre danach ob diesem Umstand gar einen Gründungsmythos der „modernen Universität“ konstruieren, indem er festhält: „Die permanente Veränderung ist seit zweihundert Jahren, seit der Gründung der Berliner Universität unter dem Einfluss von Wilhelm Humboldt, ein prägendes, unverzichtbares Charakteristikum jeder Universität“ (Würigler 2005b: 5f.).

Durch eine Aufteilung aller Aktivitäten einer Fakultät in sogenannte „strategische Segmente“ und der Beurteilung des aktuellen und zukünftigen Stellenwerts in und für die Fakultät soll das „Zielportfolio der Fakultät“ abgeleitet werden (Peterli und Partner 1995: 4; *kursiv* im Original). In kleinen Projektgruppen – zusammengesetzt aus der jeweiligen Fakultätsleitung, der Universitätsleitung, Mitgliedern der Erziehungsdirektion sowie den beiden Beratern – wurden alle Tätigkeiten in folgende strategische Zielrichtungen eingeteilt:

Abbildung 1: Zielportfolio des Projekts „Strategische Aufgabenüberprüfung“

<b>Strategische Zielrichtung der Segmente</b>		
<b>Aufbau</b>	<b>Halten, ev. Modifizieren</b>	<b>Abbau</b>
(x Segmente)	(y Segmente)	(z Segmente)

Quelle: Peterli und Partner (1995): 4

Diese Dreiteilung kollidiert zumindest implizit mit der verklausulierten Darstellung von Rektor Schäublin einer „Auswertung vorhandenen Wissens und der Bestimmung realistischer Optionen“ (Schäublin 1995a). Obwohl keine Sparvorgaben gemacht werden, spricht Regierungsrat Schmid von einem „schmerzlichen Abbau von Bestehendem“ (Schmid 1995) und PP verweisen auf den Umstand, dass Veränderungen und

<sup>37</sup> Unter diesem Aspekt wirkt auch die mittlerweile überall anzutreffende Metapher der »Wissensfabrik« (vgl. UniTobler, Weichenbauhalle, etc.) völlig deplatziert. An anderer Stelle greift die Metapher hingegen (unbeabsichtigt) sehr gut: Die totale Mobilisierung von Human-Ressourcen durch die Wissensfabrik bei ausschliesslicher Berücksichtigung der Output-Seite (Diplome, Doktorate, Publikationen, Zitationen, Patente, etc.) erinnert stark an die tayloristische Massenproduktion fordristischer Zeiten.

Anpassungen im eigenen Bereich für das „übergeordnete Interesse“ für manche schwer zu akzeptieren seien (Peterli und Partner 1995). In Schäublins Darstellung finden sich keine Äusserungen diesbezüglich. Er betont jedoch die politischen Aushandlungsprozesse („intensive, ja bisweilen wohl harte Diskussionen“), welche nun anstünden (Schäublin 1995a: 3). Damit verdeutlicht er auch die politische Rolle von PP bzw. die politische Rolle des Beratungsprozesses – und das vermeintlich verschwundene Politische tritt wieder zutage, auch wenn es nun „strategische Segmente“ statt Disziplinen oder Professuren sind, die auf- oder abgebaut werden sollen.

3. Unstimmigkeiten bestehen auch über die Befürchtung erheblicher (administrativer) Zusatzbelastungen, die es wo immer möglich zu vermeiden gelte. Regierungsrat Schmid spricht diese nicht konkret an, ist sich aber „der Schwierigkeit des Unterfanges“ bewusst, die Aufgaben der Universität so umfassend wie möglich zu überprüfen (Schmid 1995: 2). PP sprechen von Bedenken über „weitere administrative Belastungen“, welche das strategische Projekt erschweren würden (Peterli und Partner 1995: 5). Anders Rektor Schäublin, der diesem Punkt einen ganzen Abschnitt seines Textes widmet (Schäublin 1995a: 3): Er spricht das „erhebliche Mass an Mehrarbeit“ an, das auf die Universität zukomme; „unumgängliche Zusatzbelastungen“, die es in einem vertretbaren Rahmen zu halten gelte; „Doppelspurigkeiten und Leerläufe“, die es im Hinblick auf andere Planungsaktivitäten vermieden werden müssten. Die Prüfung müsse die Universität Bern „stärken“, während die Erfüllung des Grundauftrages „selbst in ausserordentlichen Zeiten“ keinerlei Abstriche dulde – „und irgendeinmal dürfte auch bei uns wieder Normalität einkehren“ (Schäublin 1995a: 3).

Dieses Bild wird der Rektor in Rechenschaftsberichten und Rektoratsreden der folgenden Jahre mehrmals bemühen. So spricht er etwa 1997 in seiner Rektoratsrede von einer „Dauerkrise der Universität“, hervorgerufen durch ein sich rapide wandelndes gesellschaftliches Umfeld und verbunden mit einem permanenten Ruf nach Erneuerung (Schäublin 1997). Im Geschäftsbericht von 1998 konstatiert Schäublin, dass die Implementierung des neuen Universitätsgesetzes sowie die parallel stattfindende Aufgabenüberprüfung „einen nicht geringen Aufwand“ bedeuteten und einen „beträchtlichen Geschäftsaufwand“ verursachten (Schäublin 1999a). 1999 fallen dann die Verlängerung der Portfolio-Analyse und die Ankündigung eines kantonalen „Massnahmenprogramms zur Haushaltsanierung“ zusammen, was zu neuer Unruhe an der Universität Bern führt (Schäublin 1999b). Der Präsident des Berner Wirtschaftsrates, Prof. Dr. Gunter Stephan, wird vom Regierungsrat mit der Ausarbeitung eines Berichts über den tertiären Bildungssektor im Kanton Bern beauftragt: „Ziel des Berichts ist, eine auf die finanziellen Möglichkeiten des Kantons ausgerichtete optimale Grundlage im Bildungsbereich zu schaffen, welche erlaubt, das Wirtschaftswachstum zu stärken. [...] Die vielfältigen Ausbildungsangebote der Universität und der Fachhochschulen sind auf ihre wirtschaftliche Bedeutung zu prüfen und gegebenenfalls Vorschläge zur Priorisierung zu unterbreiten“ (Regierungsrat des Kantons Bern 2002a). Im Jahr 2000

schliesslich verortet Schäublin die Universität Bern unter dem Titel „Veränderungen“ in verschiedener Hinsicht in „einer Phase des Umbruchs und der Neuorientierung“ (Schäublin 2000: 15). Die Diagnose der Krise hält letztlich über mehr als ein ganzes Jahrzehnt an. Überprüfungen, Reformen und deren Implementierung werden – wie Lehre und Forschung – zum Alltagsgeschäft, »Normalität« wird zur Ausnahme und zur Projektionsfläche einer irgendwann einmal eintretenden Zukunft. Der Ausnahmezustand, so könnte man in Anlehnung an Giorgio Agamben (2004) konstatieren, wird zum gängigen Muster universitärer Befindlichkeit.

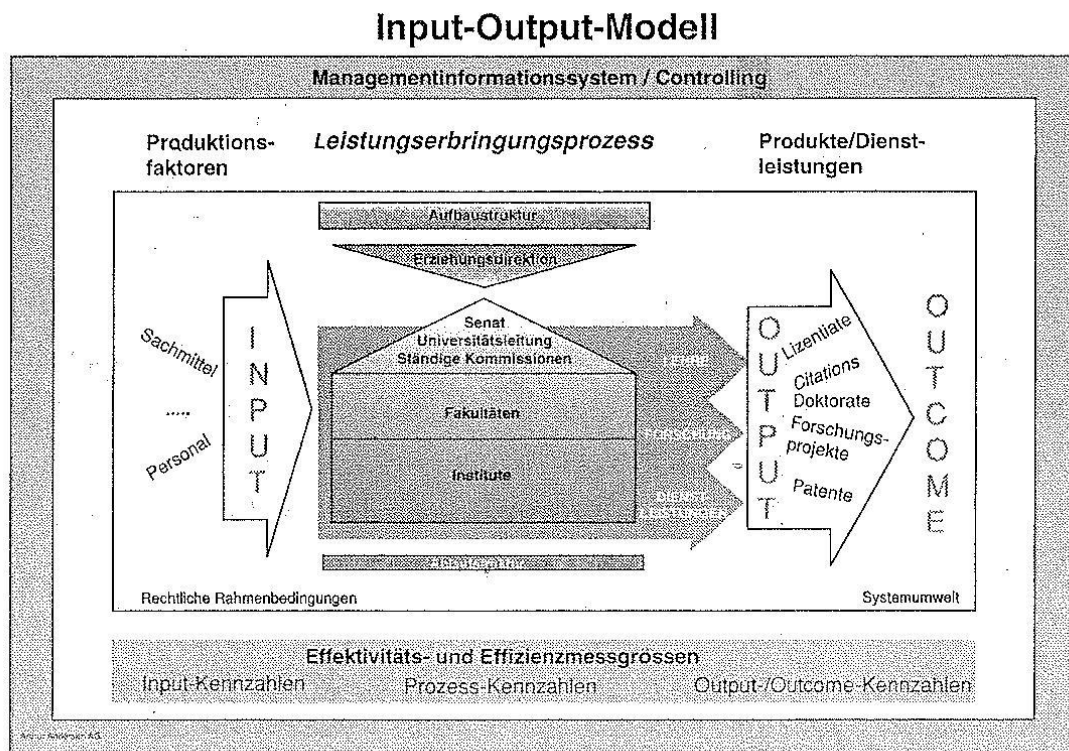
### **5.3 Praktiken des Managements in der total verwalteten Wissenschaft**

Wer sich in der Universität Bern des frühen 21. Jahrhunderts (sei es als Student oder Professorin, sei es als Projektmitarbeiter oder als Verwaltungsangestellte) bewegt, gerät unvermeidlich früher oder später mit den Praktiken des universitären Managements in Berührung. Wer nicht qua Funktion ECTS-Punkte, Räume oder Projekte managen muss, wird womöglich selbst zu einer zu managenden Einheit (v)erklärt (etwa als Kunde im Kundenmanagement, als Mitarbeiterin im Rahmen des Personalmanagement, etc.). Die treffendste Formulierung ist bis dato niemandem besser gelungen als David Gugerli: „Als Alfred D. Chandler jr. 1977 in *The Visible Hand* die Managerrevolution des frühen zwanzigsten Jahrhunderts beschrieb, war noch kaum absehbar, dass sich innerhalb weniger Jahrzehnte die Vorstellung von Management im universitären Alltag durchgesetzt haben würde. Tatsächlich findet inzwischen auf allen Ebenen [...] ein zunehmend ausgefeiltes Zeit-, Ressourcen-, Projekt-, Personal-, Qualitäts- und Selbstmanagement statt“ (Gugerli 2008: 432; *kursiv* im Original). Dass dieser Zustand jedoch nichts »Naturgegebenes« an sich hat, obwohl sich die universitäre *Public Relations* stark um diesen Eindruck bemüht (vgl. Barthes 2010), sondern als Praxis durch bestimmte zentrale Akteure diskursiv konstruiert werden musste, soll in diesem Kapitel aufgezeigt werden.

Der Begriff des Managements taucht im gesamten Untersuchungsmaterial nur an einigen wenigen Stellen auf. Dies erstaunt insofern, da allenthalben von einer Stärkung der Führung, der Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Politik sowie transparenten Abläufen die Rede ist – heute werden dafür auch an Universitäten zweifelsohne die Begriffe *Management*, *Accountability* sowie *Reporting* und *Controlling* verwendet. Es scheint also in der universitären Selbstbeschreibung bis heute die ungeschriebene Prämisse zu gelten, dass »Universität« und »Management« semantisch nicht recht zusammen passen wollen. Ich möchte dies an der Betrachtung von vier Beispielen aufzeigen, bei welchen die diskursive Praxis des Managements aus dem Archiv ausgegraben werden kann (vgl. Foucault 1973: 187f.):

1. In der Publikation zur Vorstellung der Aufgabenüberprüfung an der Universität Bern findet sich der Terminus Management genau an einer Stelle<sup>38</sup>: in einem Schaubild von AA, welches den Übertitel „Input-Output-Modell“ trägt, worunter ein dunkel-farbener Balken mit der Inschrift „Managementinformationssystem / Controlling“ das eigentliche Schaubild umrahmt (vgl. Arthur Andersen 1995: 6).

Abbildung 2: Input-Output-Modell für die Universität Bern



*Quelle: Arthur Andersen 1995: 6*

Dies ist nicht zu vernachlässigen, da in der gesamten Publikation ständig Begriffe wie strategische und operative Führung, Führungsstrukturen, Führungsinstrumentarium oder Führungsinformationen und ähnliche gebraucht werden. Es scheint fast so, als wäre die gesamte Publikation minutiös auf den Begriff des Managements untersucht und gesäubert worden. Gestützt wird diese Annahme durch den Umstand, dass im Schlussbericht von AA der gesuchte Ausdruck explizit nicht (mehr) auftaucht (vgl. Arthur Andersen 1997). Geradezu bizarr mutet dies deshalb an, weil in besagtem Schlussbericht dasselbe Schaubild aus der Präsentation der Aufgabenüberprüfung neu folgende Inschrift im erwähnten Balken trägt: „Führungsinformationssystem / Controlling“. »Management« wurde also durch die deutsche und anscheinend universitätskonforme »Führung« ersetzt. Die Frage, ob dies blosser Zufall ist oder ob allenfalls die

<sup>38</sup> Nebst den Selbstbeschreibungen des Projektteams von AA als Managerinnen und Manager, auf welche der Vollständigkeit halber verwiesen sei (vgl. Arthur Andersen 1995: 7)

Mitarbeitenden von AA (oder gar der politisch Verantwortlichen) die Funktion einer »Begriffspolizei« eingenommen haben, bleibe dahingestellt<sup>39</sup>.

2. Ein anderes illustrierendes Beispiel stellt die akademische Rede des Professors für Betriebswirtschaftslehre und damaligen Vizerektors für Finanzen, Planung und Informatikdienste Norbert Thom im Jahre 1996 dar. In seiner Rede mit dem Titel „Management des Wandels. Grundelemente für ein differenziertes und integriertes «Change Management»“ (Thom 1996) postuliert er – wohlbemerkt zum Zeitpunkt der Gesetzesreform und dem Anlaufen des Projekts der Aufgabenüberprüfung (vgl. Kap. 5.2) – seine Grundideen für ein differenziertes Change Management von privaten wie öffentlichen Unternehmen. Dabei stellt er das „radikalere“, ingenieurwissenschaftliche und managementorientierte Konzept des *business reengineering* dem „sanfteren“, sozialpsychologischen und sozialorientierten der Organisationsentwicklung gegenüber (Thom 1996: 11f.). Obwohl er bei den empirischen Beispielen explizit in der Welt der Privatunternehmen verharret, kommt er zumindest implizit auf die Situation der Universität Bern (als öffentliches Unternehmen) zu sprechen, wenn er über „strategische Krisen“ (Thom 1996: 7) sowie die „Promotoren im Management des Wandels“ (Thom 1996: 13f.) sinniert. Es ist diese strategische Krise – und nicht eine Erfolgs- oder Liquiditätskrise als die anderen gemäss der Rede möglichen „*Krisensituationen*“ (Thom 1996: 6; *kursiv* im Original) –, in welcher sich die Universität Bern gemäss Selbstbeschreibung befindet (vgl. Kap. 5.1). Es gilt zu bedenken, dass Thom einerseits als damaliger Vizerektor aktiv in den Projektgruppen (beim strategischen Teilprojekt von PP) sowie den *Action Teams* (beim operativen Teilprojekt von AA) mitarbeitet und somit selbst zu einem „Promotor des Wandels“ wird, während er sich andererseits durch seine Beratungs- und Publikationspraxis als ein Hauptvertreter des NPM offenbart.

3. Neueren Datums ist das dritte Beispiel, welches sich im Jahresbericht 2006 von Rektor Urs Würgler findet. Würgler erwähnt unter anderem die Strategie 2012, die – von der Universitätsleitung erarbeitet und vom Senat verabschiedet – „[...] auf Stufe Gesamtuniversität eine Rahmenstrategie, welche Entwicklungsschwerpunkte sowie Entwicklungsspielräume definiert“ (Würgler 2006: 3), darstellen soll. Diese Strategie 2012 fügt sich gut in die Typologie von Enders (2008: 236f.) ein: Zur Konstruktion von Identität einer Organisation muss sich auch eine Universität als etwas „Spezielles“ definieren und präsentieren, mit eigenen Aufgaben, Kompetenzen oder Ideen. Dabei kann unter anderem auf Praktiken wie Rahmenstrategien zurückgegriffen werden, mit welchen sich die Organisation von anderen abzuheben versucht.

Für dieses Kapitel relevanter ist jedoch der im selben Abschnitt erwähnte Übergang in der politischen Steuerung von »Zielen und Vorgaben« – d.h. über die Besetzung von

---

<sup>39</sup> Dies mit dem ausdrücklichen Hinweis darauf, dass in anderen vergleichbaren Reformprojekten von AA das Konzept des Managements – wie zu erwarten wäre – eine prominente Position einnimmt. Vgl. etwa: Arthur Andersen (1996): Regierungs- und Verwaltungsreform 93. Projekt NOVE. Gesamtbericht Dezember 1996.

ordentlichen Professuren – zu einem Leistungsauftrag des Regierungsrates an die Universität Bern. Kurioserweise ergab sich bei diesem Übergang ein „bedauerliches Versehen“, welches Rektor Würgler in den folgenden Worten beklagt: „Unglücklicherweise wurde dabei übersehen, dass nach den Grundsätzen des NPM ein Leistungsauftrag untrennbar und über denselben Zeitraum mit einem Globalbudget verknüpft sein sollte. Ich gehe allerdings davon aus, dass dieses bedauerliche Versehen rasch korrigiert wird“ (Würgler 2006: 3). Daraus lassen sich mehrere interessante Schlüsse ziehen. Zuerst einmal anerkennt Würgler anders als sein Vorgänger Schäublin wesentlich emotionsloser – vielleicht liegt es an der Zeit, vielleicht an der Person des Rektors selbst – die Universität Bern als eine NPM-Universität. Schäublin sprach zwar bereits 2001 vom „[...] segensreichen Geist des <New Public Management>“ bzw. der „<wirkungsorientierten Universitätsführung>“ (Schäublin 2001a: 12). Das Attribut des „segensreichen Geistes“ des NPM wie auch die rhetorische Frage „Wie könnte es anders sein?“ deuten jedoch darauf hin, dass Schäublin nicht gerade erwartungsfroh die neuen Praktiken herbeisehnt. Dies kulminiert in der (ernüchterten) Feststellung: „Daran [am NPM, PS] führt offenbar kein Weg vorbei“ (Schäublin 2001a: 12). Nach einer Beschreibung des Instrumentariums für eine wirkungsorientierte Universitätsführung folgt eine Aufforderung, welche aus heutiger Sicht zweideutiger nicht sein könnte: „Möge es [das Instrumentarium für eine wirkungsorientierte Universitätsführung, PS] der Universität bei der Erfüllung ihres Auftrags dienen und sie nicht in administrative Fesseln legen!“ (Schäublin 2001a: 12).

Erstaunen löst auch die Tatsache aus, dass es rund 10 Jahre dauerte, bis die in den Reformen von 1997 zu Gesetzeskraft erhobenen Prämissen des NPM ihre konkret-materiale Gestalt in Form eines neuen universitären Dispositivs gefunden haben: Dazu zählen das Universitätsgesetz, die Universitätsverordnung, das Universitätsstatut, das Leitbild, die Mehrjahresplanungen, Strategiepapiere, diverse neue Reglemente (wichtig ist bspw. das Evaluationsreglement) sowie eben Leistungsaufträge und Globalbudgets – sowohl zwischen Kanton und Universität wie auch zwischen Universität und Fakultäten, Fakultäten und Instituten, Instituten und Professorinnen, Professoren und Mitarbeitenden und so fort. Um es auf die Spitze zu treiben, könnte man auf Ulrich Bröckling (2000) zurückgreifend anmerken, dass im Rahmen eines Selbstmanagements alle Universitätsangehörigen Leistungsverträge zwischen Kopf und Bauch bzw. allen anderen Organen abzuschliessen haben, damit die reibungslose Zusammenarbeit aller Einzelteile funktionieren kann und es nicht zu Konkurrenz und Kompetenzgerangel kommt (vgl. Bröckling 2000: 159f.).



Tabelle 1: Wachstum des Personals sowie der StudentInnen an der Universität Bern

	1996		2010		Wachstum in %
	Personen	VZÄ	Personen	VZÄ	
<b>Professorinnen und Professoren</b>	-	339.3	-	355.9	+4.9%
<b>Verwaltungspersonal und Technisches Personal</b>	-	838	-	1523.5	+81.8%
<b>Total Angestellte Universität Bern</b>	-	2427.6	-	3679	+51.5%
<b>Studentinnen und Studenten</b>	9864	-	14442	-	+46.4%

*Quelle: Jahresbericht 1996/97 sowie Personaldaten 2010 der Universität Bern*

Zur effektiven Umsetzung des NPM an der Universität Bern bedurfte es letztlich nicht nur dieses juristischen, technischen oder instrumentellen Dispositivs, sondern auch eines Human-Dispositivs. Ein solches wird im speziellen in den Körpern derjenigen Universitätsangehörigen aufrechterhalten, welche im Zuge der starken Ausdifferenzierung der universitären Verwaltung geschaffene Positionen innehaben und dadurch die Universität Bern managen. Noch einmal sei an dieser Stelle ein Zitat Gugerlis angeführt: „Im historischen Vergleich könnte man die Trennung von Eigentum und Unternehmensführung in der ›managerial revolution‹ des frühen zwanzigsten Jahrhunderts und die Trennung von wissenschaftlicher Praxis und universitärem Management in der forschungsorientierten Universität des einundzwanzigsten Jahrhunderts als funktionale Äquivalente bezeichnen“ (Gugerli 2008: 432). Es ist davon auszugehen, dass zukünftige Reformschritte stets die Interessen dieser neuen universitären Planungs- und Kennziffernbürokratie zu berücksichtigen haben. Haupthindernis für zukünftige Universitätsreformen dürften bald nicht mehr nur störrische Professorinnen oder Studenten, sondern neu auch Verwaltungsangestellte sein.

In Zahlen ausgedrückt präsentiert sich dieses Bild wie folgt: Gesamthaft nahm die Zahl der universitären Verwaltungsangestellten von 838 im Jahre 1996 auf 1523 VZÄ (Vollzeitäquivalente) im Jahre 2010 zu, was einem Wachstum von knapp 82% entspricht. Zum Vergleich: Die Zahl der Professorinnen und Professoren nahm um 5% zu, diejenige der Studentinnen und Studenten um 46% (vgl. die Jahresberichte 1996/97 sowie 2010). Gesamthaft stieg die Zahl der Mitarbeitenden von 2427,6 auf 3679 VZÄ also um 51,5%. Der Anteil der Verwaltungsangestellten am Gesamttotal erhöhte sich dabei von 34,5% auf 41,4%. Alleine die Zahl der Angestellten in der zentralen Verwaltung (ohne Fakultäten und Institute) von 2004 bis 2010 von 207 auf 435.5 VZÄ, also um enorme 110%. Der Ausbau der Universität Bern in den letzten zwei Jahrzeh-

ten basierte – nebst dem massiven Wachstum der Studentenzahlen – folglich auf einem überdurchschnittlichen Ausbau der Verwaltung.

Tabelle 2: Wachstum des Verwaltungspersonals an der Universität Bern

Angaben in Vollzeitäquivalenten	2004	2005	2007	2008	2009	2010	Wachstum (in %)
<b>Total Angestellte Zentralbereich</b>	207	227	262.3	271.6	378.9	435.5	+110%
<b>Total Verwaltungsangestellte</b>	1204	1226	1302.9	1343.6	1479	1523	+26.5%
<b>Total Angestellte</b>	3183	3213	3320.8	3383.3	3552	3679	+15.6%
<b>Anteil Angestellte Zentralbereich am Total (in %)</b>	6.5%	7.1%	7.9%	8.0%	10.7%	11.8%	-

Quelle: Personalstatistiken der Universität Bern der Jahre 2004, 2005, 2007, 2008, 2009, 2010<sup>40</sup>

4. Das letzte Beispiel illustriert exemplarisch, wie mittels diskursiver Praxis der universitären PR sich dieses neue Dispositiv selbst zu rechtfertigen sucht. Im Beitrag einer promovierten Historikerin und Uniarchivarin wird mittels Quellenzitaten das Bild konstruiert, das universitäre Management bestehe schon seit Gründung der Universität Bern<sup>41</sup>: Die 1834 gegründete Universität sei nicht als KMU wahrgenommen worden, obwohl sie eines gewesen sei. Dabei bestand die Verwaltung aus drei Personen: einem Kassenswart, einem nebenamtlichen Diener sowie dem Hauswart. Der Kassenswart wird dabei in einen „[...] Key Account mit Kurierdienst“ umbenannt oder übernimmt die „[...] Funktion eines Controllers und Qualitätssicherers [...]“. Weiter habe die nebenamtliche Dienerin „Genderfragen und Gleichberechtigungsprobleme“ souverän gehandhabt und „[...] wickelte ad personam einen Integrations- und Assessmentdienst ab.“ Der Hauswart seinerseits verkaufte den Studentinnen heisse Milch und Brötchen – dies wird als „Akt seines persönlichen Innovationsmanagements“ gedeutet (Alle Zitate aus: Rogger 2009). Durch diese Re-Interpretation des Archivmaterials wird der Eindruck erweckt, die heutige Ausdifferenzierung und Selbststeuerung der Verwaltung sei etwas Natürliches, schon immer Dagewesenes, und habe sich analog dem Ausbau der Universität bewegt. Dies steht früheren Aussagen über den Umfang der universitären Verwaltung diametral gegenüber: In der offiziellen Hochschulge-

<sup>40</sup> Vgl. [http://www.rektorat.unibe.ch/unistab/content/reporting/statistiken/archiv\\_aktualisieren\\_ctrl\\_f5/](http://www.rektorat.unibe.ch/unistab/content/reporting/statistiken/archiv_aktualisieren_ctrl_f5/) (für die Jahre 2004-2009) sowie [http://www.rektorat.unibe.ch/unistab/content/reporting/statistiken/index\\_ger.html](http://www.rektorat.unibe.ch/unistab/content/reporting/statistiken/index_ger.html) (für das Jahr 2010), eingesehen am 15.4.2011.

<sup>41</sup> Der Autor verfolgt keinesfalls das Ziel, besagte Historikerin persönlich anzugreifen oder zu verleumden. Anhand des Beispiels soll lediglich aufgezeigt werden, wie schmal der Grat für Universitätsangehörige sein kann.

schichte Berns, die anlässlich des 150-Jahr Jubiläums 1984 publiziert wurde und bei welcher besagte Historikerin mitgearbeitet hat, ist nachzulesen, dass es einst nur einen Pedell und einen Quästor gab. 1895 sei ein Universitätsverwalter dazugekommen, das Rektoratssekretariat habe ein Professor besorgt. Bis 1945 waren für die Universitätsleitung lediglich drei Personen in nicht-akademischen Funktionen angestellt (Kommission für bernische Hochschulgeschichte 1984: 108). Die meisten Arbeiten wurden durch akademisches Personal in der universitären Selbstverwaltung mittels Kommissionen erledigt. Selbst das Universitätsverzeichnis von 1983/4 hatte noch auf einer halben A4-Seite Platz (Kommission für bernische Hochschulgeschichte 1984: 109). Auch wenn der Artikel nicht explizit wissenschaftlich ausgewiesen wird, unternimmt er durch seine wissenschaftliche Methodik – der Forschung im Archiv – eine Neu-Interpretation der gegenwärtigen Verhältnisse und unterstützt damit die durch das herrschende Machtdispositiv oktroyierten Deutungsmuster über die akademische Institution und ihre Geschichte.

Anhand der Begriffsgeschichte des Managements an der Universität Bern kann der vorgängig nachgezeichnete Reformdiskurs (vgl. Kap 5.1) grob in drei Phasen gesplittet und mit der Ausdifferenzierung und dem Wachstum der Verwaltung verknüpft werden: Während in den 1990er Jahren die Verknüpfung von Management und Universität noch ein (ungeschriebenes) Tabu bleibt, wird diese Praxis zu Beginn des neuen Jahrzehnts zunächst vorsichtig (in Anführungszeichen) in den Diskurs eingeführt. Mitte des Jahrzehnts wird diese Vorsicht fallen gelassen und durch emotionslose Akzeptanz ersetzt. Ende des Jahrzehnts haben sich die Praktiken des Managements bereits so stark im Human-Dispositiv festgesetzt, dass dieses seine eigene Geschichte als die Geschichte der gesamten Institution Universität (re-)konstruieren und damit das Management naturalisieren kann. Wie mittels des Zahlenmaterials gezeigt werden konnte, kann sich das Dispositiv anscheinend uneingeschränkt fortpflanzen und ist deshalb zu einem dominanten Machtfaktor innerhalb der Universität Bern geworden: „Damit begann definitiv die Zeit der <verwalteten Wissenschaft>“ (Jost 2007: 156).

#### **5.4 Inszenierte Wettbewerbe und die permanente Mobilisierung der Human-Ressourcen**

Wettbewerb ist eines der zentralen Deutungsmuster im universitären Diskurs. Dabei ist jedoch nicht die Konkurrenz zwischen einzelnen Angehörigen einer Disziplin gemeint, welche es schon immer gab und geben wird. Die produktive Konkurrenz um das bessere Argument, um die bessere Idee – als Grundbedingung für Wissenschaft – alleine genügt nicht, um die Wettbewerbskomponente im universitären Reform-Diskurs zu charakterisieren bzw. um das installierte Wettbewerbs-Dispositiv zu begründen und legitimieren. Dazu bedarf es jener erfolgsorientierten Form des Wettbewerbs, bei denen der Gewinner alles erhält, während die Verlierer leer ausgehen. Durch Wissen-

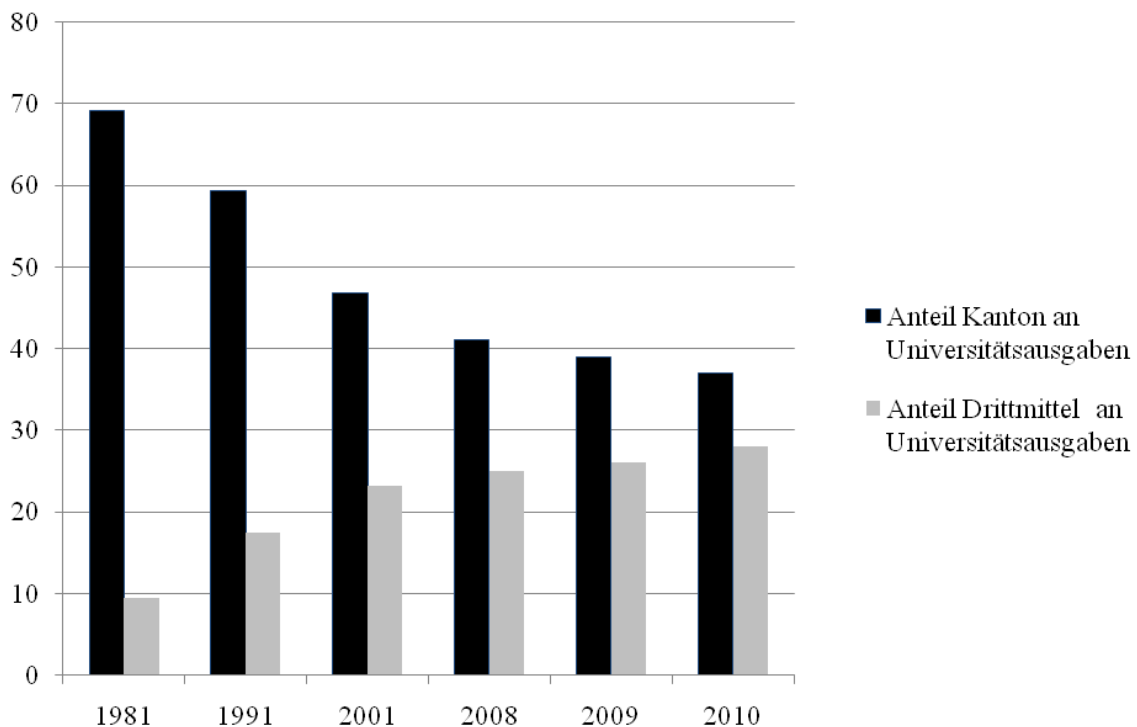
schaft erschlossenes Wissen steht idealerweise allen offen, niemand kann davon ausgeschlossen werden. Bei *The winner takes it all*-Wettbewerben hingegen können Verlierer ausgeschlossen werden: Forschungsgelder werden nur einmal ausgezahlt, Patente nur an den Erstanmelder vergeben und Preise nur einmal verliehen – sie alle sind nicht teilbar. Natürlich sind diese Formen des Wettbewerbs für die Wissenschaft nichts grundsätzlich Neues. Ebenso wenig neu ist das unterschiedlich hohe symbolische Kapital, welches einzelnen Wissenschaftlern zukommt<sup>42</sup>. In der Selbststeuerung der wissenschaftlichen *communities* glaubt man durch das Verfahren des *peer review* sehr genau zu wissen, wer gute und wer weniger gute Forschung betreibt – obwohl die Negativseiten dieses Verfahrens längst und hinreichend bekannt sind (vgl. Knie/Simon 2008: 179ff.).

Neuere, und bisher nicht gekannte Dimensionen erreichen solche Zuschreibungen jedoch zu dem Zeitpunkt, an welchem in der Hochschulsteuerung auf inszenierte Wettbewerbe zurückgegriffen wird. Diese sind mittlerweile ein wichtiger Bestandteil der nationalen wie internationalen Wissenschafts- und Forschungspolitik: Auch mehrheitlich öffentlich finanzierte Universitäten und Hochschulen können über inszenierte Wettbewerbe zur Umstellung von einer Input- auf eine Output-Steuerung bzw. -Orientierung bewogen werden. Wie bereits gezeigt, wurden in den letzten drei Jahrzehnten nicht nur die kantonalen Gelder für die Universität diskursiv wie arithmetisch verknappt – sie wurde auch gezwungen, eine »Einnahmenseite« zu erschaffen, d.h. die Quellen universitärer Einnahmen zu diversifizieren. Dieser Gedanke ist bereits in einem noch zaghaften und eher zurückhaltenden Appell von Rektor Mumenthaler enthalten: „Eine grössere Manövrierfähigkeit und mehr Elastizität in den Akzentsetzungen wäre z.B. im Rahmen einer universitären finanziellen Selbstverwaltung denkbar, in welcher auch eine Einnahmenseite zu figurieren hätte und welche der Universitätsleitung eine gewisse strategische Reserve an Personalpunkten und Finanzen lassen würde. Dies würde viel Vertrauen, weniger staatliche Kontrolle, mehr unternehmerische Freiheit und einen stärkeren universitätseigenen Verwaltungsapparat (Mittelverschiebung z.B. von der ED [Erziehungsdirektion, PS] zur Universität) erfordern“ (Mumenthaler 1990: 21). Ein Blick in die Finanzierungsstatistik der Universität zeigt, dass die Diversifizierung der Einnahmequellen der Universität Bern gut gelungen ist: Betrug der Anteil des Kantons an den Universitätsausgaben 1981 noch 79%, waren es im Jahr 2010 nur mehr 37%.

---

<sup>42</sup> Um nicht selbst der Mythenbildung anheim zu verfallen, sei auf Bourdieu (1998: 26ff.) verwiesen, welcher sehr anschaulich die Kämpfe um Kapital und Macht im wissenschaftlichen Feld beschreibt.

Abbildung 3: Kantonsbeitrag und Drittmittel der Universität Bern 1981-2010



Quelle: Jahresbericht der Universität Bern 2010 und Finanzstatistik 2010

Demgegenüber stieg der Anteil der Drittmittel von 9% (1981) auf 28% (2010). In der universitären Selbstbeschreibung werden Drittmittel als Indikator für die Qualität der Forschung selbst gewertet, obwohl die eigentliche Forschungsleistung bzw. deren *Output* und *Outcome* noch ausstehen: „Die Höhe der von der Universität eingeworbenen Drittmittel ist ein wichtiger Indikator für die Qualität der Forschung“ (Jahresbericht 2010: 39). Der Bund, welcher einen Teil der entfallenen, kantonalen Mittel kompensiert, spricht im Grundsatzartikel des Universitätsförderungsgesetzes von 1999 einerseits von nationaler wie internationaler Zusammenarbeit („Bildung von Netzwerken und Kompetenzzentren im Hochschulbereich“) und andererseits vom „Wettbewerb unter den universitären Hochschulen“<sup>43</sup>. Kooperationsprojekte zwischen schweizerischen Hochschulen werden vom Bund finanziell unterstützt, während er gleichzeitig die Finanzierung der Grundbeiträge an Universitäten auf ein Kennziffern-gesteuertes Modell »inszenierter Wettbewerbe« umstellt. Belohnt werden Universitäten, welche viele teure (und ausländische) Studenten der Naturwissenschaften und Medizin möglichst schnell durchschleusen (als Regelstudienzeit gelten 12 Semester, vgl. Kap. 5.6) und gleichzeitig nach Forschungsmitteln (absolut, in CHF) und Forschungsaktivitäten (in Projektmonaten) drittmittelstark sind. Davon profitieren natürlich die grösseren

<sup>43</sup> Bundesgesetz über die Förderung der Universitäten und über die Zusammenarbeit im Hochschulbereich (Universitätsförderungsgesetz, UFG) vom 8. Oktober 1999: [http://www.admin.ch/ch/d/sr/414\\_20/index.html](http://www.admin.ch/ch/d/sr/414_20/index.html), zuletzt eingesehen am 15.4.2011.

(und älteren) Universitäten mit hohem Anteil an Naturwissenschaften und Medizin (Zürich, Genf, Bern, Basel und Lausanne) in stärkerem Ausmass als jüngere und eher geisteswissenschaftliche Universitäten (v.a. Luzern und Lugano, in geringerem Ausmass auch Neuchâtel, Fribourg und St. Gallen)<sup>44</sup>. Auch die Universität Bern hat inzwischen aufgrund der Qualitätssicherungs-Richtlinien der Schweizerischen Universitätskonferenz ihre interne Ressourcenzuteilung durch eine „leistungsorientierte Mittelkomponente“ ergänzt<sup>45</sup>. Ab 2008 werden 90% der Mittel als „Grundausstattung“ ausbezahlt, während 10% – wovon wiederum 10% als Verwaltungskosten für den Zentralbereich abgezogen werden – oder 26 Millionen Franken durch indikatorengestützte, inszenierte Wettbewerbe als „variable Mittel“ verteilt werden.

Gleichzeitig inszeniert der schweizerische Nationalfonds Wettbewerbe um „Nationale Forschungsschwerpunkte (NFS/NCCR)“, welche gewisse Ähnlichkeiten mit der deutschen Exzellenzinitiative (zur Exzellenzorientierung der NFS vgl. die Hinweise in: Levy 2009) aufweisen: „Ziel des Programms ‹Nationale Forschungsschwerpunkte› (NFS) ist die nachhaltige Stärkung des Forschungsplatzes Schweiz in strategisch wichtigen Gebieten. Gefördert werden Forschungsprojekte von höchster Qualität, mit besonderer Gewichtung interdisziplinärer, aber auch neuer, innovativer Ansätze innerhalb der Disziplinen. Gleichzeitig will die Initiative eine Konzentration der Kräfte und eine verbesserte Arbeitsteilung unter den Forschungsinstitutionen in der Schweiz stimulieren sowie Partnerschaften zwischen dem akademischen und ausserakademischen Bereich fördern“<sup>46</sup>. Nach drei Ausschreibungsrunden in den Jahren 2001, 2005 sowie 2010 bestehen mittlerweile 27 NFS, welche für mindestens vier Jahre vom Nationalfonds unterstützt werden. Nach einer Zwischenevaluation besteht die Möglichkeit eines Antrages auf Weiterfinanzierung. 2011 beginnt ein neues Auswahlverfahren für eine vierte Serie von NFS. Rektor Schäublin bemerkt 2001 dazu, dass „die Beteiligung an solchen ‹Wettbewerben› [...] in jedem Fall die Bereitstellung eigener Sondermittel voraus [setzt]“ (Schäublin 2001a: 15). Die Universität Bern habe nur mithalten können, weil sie über Mittel aus dem Pool zur Unterstützung platzknapper Fächer verfüge und ihre Drittmittel genügend Zinsen abgeworfen hätten. Die Universität konnte unter anderem nur deshalb die Rolle von *leading houses* (ähnlich den deutschen „Leuchttürmen“, vgl. Münch 2007) übernehmen, weil sie finanzielle Mittel der Lehre in platzknappen Fächern entzog<sup>47</sup>. Eingedenk der starken Fokussierung auf Naturwissenschaft-

---

<sup>44</sup> Vgl. die genaue Aufschlüsselung nach Kennziffern sowie die Beträge für 2009 unter:

[http://www.sbf.admin.ch/htm/themen/uni/grundbeitraege\\_de.html](http://www.sbf.admin.ch/htm/themen/uni/grundbeitraege_de.html), zuletzt eingesehen am 15.4.2011.

<sup>45</sup> Diese Qualitätsrichtlinien verlangen „dass die Leitung einer universitären Hochschule ihre strategischen Entscheide hinsichtlich Forschung, Studienangebot sowie der Anstellung und Förderung des Lehrkörpers auf relevante und aktuelle quantitative und qualitative Informationen gründet. Diese werden systematisch gesammelt, analysiert und zur kontinuierlichen qualitativen Verbesserung der universitären Arbeit angewendet.“ Vgl. das Mittelbemessungsmodell 2008, zuletzt eingesehen am 15.4.2011 unter:

<http://www.rektorat.unibe.ch/unibe/rektorat/unistab/content/e362/e1958/e1824/Mittelbemessungsmodell.pdf>.

<sup>46</sup> Vgl. [http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/nat\\_ccr\\_ausschreibung\\_08\\_d.pdf](http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/nat_ccr_ausschreibung_08_d.pdf), eingesehen am 15.4.2011.

<sup>47</sup> Trotz dieser Umlagerung von Mitteln der Lehre zur Forschung betont Schäublin an anderer Stelle, dass es nicht Ziel der Universität Bern sei, eine reine „Forschungsuniversität“ mit internationalen Ambitionen zu wer-

ten, Medizin und Technik der laufenden 27 NFS, wird schnell deutlich, dass – ähnlich wie den Grundbeiträgen des Bundes – die grösseren und älteren Universitäten sowie die ETH besser in der Lage sind, auf die Anforderungen der »inszenierten Wettbewerbe« zu reagieren<sup>48</sup>. Die Höhe der Beträge lässt vermuten, dass diese nicht einfach anderswo eingeworben werden können bzw. dass entsprechend zu tätige Anfangsinvestitionen den Aufbau ähnlicher Forschungsprogramme an anderen Standorten gar nicht mehr ermöglichen<sup>49</sup>. Entsprechend dem akademischen Matthäus-Effekt (vgl. Merton 1968) haben diejenigen viel erhalten, welche bereits über entsprechendes – ökonomisches wie symbolisches – Kapital verfügen. Die Belohnung wird folglich nicht nur durch (zu erwartende) Leistung, sondern auch durch Askription (Herkunft und Standort) sowie die Konstruktion von Exzellenz zuteil (Münch 2007: 307). Dabei zeigt sich die Janusköpfigkeit der Wettbewerbskomponente in der schweizerischen Forschungsförderungspolitik: einerseits werden durch inszenierte Wettbewerbe Kartell- und Monopolstrukturen sowie Oligarchien begünstigt bzw. verfestigt – diskursiv als „Konzentration der Kräfte“ und „Arbeitsteilung unter den Forschungsinstitutionen in der Schweiz“ präsentiert<sup>50</sup> –, wodurch die Grundlagen für das Bestehen des Forschungsplatzes Schweiz im internationalen Wettbewerb geschaffen werden sollen (für Deutschland vgl. Münch 2007: 316ff.). Andererseits wird gleichzeitig über andere Förderungsinstrumente, wie beispielsweise die SNF-Förderungsprofessuren, genau das Gegenteil, nämlich eine Dynamisierung des schweizerischen Hochschulmarktes, verfolgt<sup>51</sup>. Durch Evaluierung und Kennziffernsteuerung werden die erfolgten Entscheide dann objektiviert und zur „Erfolgsgeschichte“ mystifiziert: „Ihr Renommee hat talentierte Wissenschaftler aus der ganzen Welt angezogen und so den Forschungsstandort Schweiz gestärkt. Eine Zwischenbilanz des Nationalfonds zeigt, dass zwischen 2001 und 2008 in den 20 NFS der ersten und zweiten Serie rund 10 000 wissenschaftliche Publikationen entstanden sind. [...] Sie haben sich als erfolgreich beim Wissens- und Technologietransfer erwiesen. [...] Zwischen 2001 und 2008 sind die NFS 580 Kooperationen mit Unternehmen eingegangen und haben 46 Start-up-Firmen aufgebaut oder unterstützt. [...] Sie sind eine Talentschmiede. Die NFS haben 63 Assistenzprofessuren geschaffen und in ihren Doktorierenden-Programmen 972 Nachwuchsforscherinnen und -forscher ausgebildet. [...] Fazit: Die NFS sind ein Erfolg“<sup>52</sup>.

Im universitären Diskurs finden sich an diversen Stellen Hinweise auf den zunehmenden Wettbewerb bei gleichzeitiger Zusammenarbeit. In den frühen neunziger Jahren ist es die zunehmende (ost-)europäische Konkurrenz im Feld der Wissenschaften, die angeführt wird (vgl. Mumenthaler 1990; Dreifuss 1994; Ludi 1994). Die Sicherung der

---

den. Dies liesse sich ohnehin nur durch Preisgabe der „belebenden Einheit von Forschung und Lehre“ verwirklichen (Schäublin 2004).

<sup>48</sup> Vgl. <http://www.snf.ch/nfp/nccr/D/nfskonkret/laufende/Seiten/default.aspx>, eingesehen am 15.4.2011.

<sup>49</sup> Vgl. <http://www.snf.ch/nfp/nccr/D/nfskonkret/laufende/Seiten/default.aspx>, eingesehen am 15.4.2011.

<sup>50</sup> Vgl. [http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/nat\\_ccr\\_ausschreibung\\_08\\_d.pdf](http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/nat_ccr_ausschreibung_08_d.pdf), eingesehen am 15.4.2011.

<sup>51</sup> Vgl. [http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/fp\\_evaluationsbericht.pdf](http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/fp_evaluationsbericht.pdf), eingesehen am 15.4.2011.

<sup>52</sup> Vgl. [http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/nccr\\_brochure\\_d.pdf](http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/nccr_brochure_d.pdf), eingesehen am 15.4.2011.

Qualität im internationalen Forschungswettbewerb sowie ein kohärentes, tertiäres Bildungswesen mit Universitäten, den beiden ETH sowie Fachhochschulen solle Durchlässigkeit und Zusammenhalt garantieren. Durch „Prioritäten, Schwerpunktbildung und Verzichtspläne“ müssen alle einzelnen höheren Bildungsinstitutionen ihren Beitrag zum gemeinsamen Ziel leisten (Dreifuss 1994). Erneut wird auf die Idee der »Hochschule Schweiz« zurückgegriffen (vgl. Kap. 4.5), ohne jedoch über die Aura dieser Vision hinauszukommen. PP rechtfertigen mit dem Begriff der »Hochschule Schweiz« unter anderem ihr strategisches Teilprojekt, da dieser „das Qualitätspotential, das durch eine verstärkte Zusammenarbeit mit Schwesterfakultäten“ umschreibe, welches durch Kooperationen über Kantonsgrenzen hinaus freigesetzt werden könne (Peterli und Partner 1995: 5). Ansonsten wird in der Publikation zur Aufgabenüberprüfung teils abstrakt („mancherlei Bewegungen in der schweizerischen Hochschullandschaft“ oder „Druck der äusseren Rahmenbedingungen“), teils konkret („nationaler und internationaler Wettbewerb“) auf das neue hochschulpolitische Umfeld rekurriert, ohne dieses jedoch genauer auszuführen (vgl. Erziehungsdirektion des Kantons Bern 1995).

Mit der sich abzeichnenden Aufgabenüberprüfung kommt es auch zu einem gewissen Wandel in der Wahrnehmung des Wettbewerbs. Wird dieser vormals vor allem als etwas der Universität Äusseres aufgefasst, auf das reagiert werden muss (die „äusseren Rahmenbedingungen“ zwingen zum Handeln), kommt der Wettbewerb nun plötzlich durch die Aufgabenüberprüfung – wie auch durch die Gesetzesrevision samt Indikatorsteuerung – direkt in die Organisation hinein: Keine Disziplin, keine Professur, kein „strategisches Segment“ ist nunmehr sicher, alle befinden sich gewissermassen in einem (den Wettbewerb naturalisierenden) Hobbesschen „Krieg Aller gegen Alle“. In den Rektoratsreden bzw. akademischen Reden wird besonders gut deutlich, dass das eigene Fachgebiet ständig gegen andere verteidigt und legitimiert werden muss: Rektor Christoph Schäublin beginnt den Zyklus 1995 mit seiner Rede „Vom Nutzen und Nachteil der Rhetorik“ (Schäublin 1995b). Urs Würigler hält 1998 ein „Plädoyer für die Mathematik“ (Würigler 1998) und Alfred H. Geering 1999 ein solches für die Zahnmedizin („Zahn um Zahn“, Geering 1999), während Silvia Schroer den Zyklus schliesslich 2000 für die Theologie beendet („Religion und Theologie des Diesseits“, Schroer 2000).

Zu Beginn des neuen Jahrtausends ist dann die Aufgabenüberprüfung vorbei, alles übrig Gebliebene scheinbar gerettet. Dementsprechend verändert sich auch die universitäre Perzeption des Wettbewerbs wieder: Die Universität ist nun wieder von aussen her betroffen. Gemäss Schäublin werde durch das bereits angesprochene Universitätsförderungsgesetz ein „nationaler <Binnenwettbewerb>“ organisiert, von dem sich die Universitäten „hoffnungsfroh“ versicherten, „dieser werde schon irgendwie dazu führen, dass alle Universitäten am Ende als Spitzen herausragten“ (Schäublin 2001b: 7). Er befürchtet jedoch, dass die Universitäten in einen globalen „Strudel des Wettbewerbs



[...] hinein gerissen oder hinein gestossen“ werden (Schäublin 2001b: 7). Schäublin entwirft denn auch eine eher düstere Zukunftsperspektive einer „Spitzenuniversität Bern“ im zunehmenden Wettbewerb um (staatliche wie private) Mittel, Wissenschaftlerinnen und Studenten (vgl. Schäublin 2001b).

Gesamthaft ergibt sich für die beiden Jahrzehnte ein bizarres Bild bezogen auf die Abhängigkeit der Universität vom Staat: In den 1990er Jahren erhält die Universität durch die Gesetzesreform „unternehmerische Autonomie“ und löst sich rechtlich wie finanziell ein Stück weit vom Kanton als ihrem Träger (vgl. oben und Kap. 5.1). Einige Jahre später und mittlerweile ihrer Autonomie bewusst, lässt sie sich zuerst zögernd (vgl. Schäublin 2004b), später willig (vgl. Würgler 2005a) in jenen nationalen (durch den Kanton) bzw. internationalen (durch den Bund) „Krieg um Exzellenz“ (Masschelein und Simons 2010: 10) einspannen. Der Kanton Bern kann sich seines Kostenfaktors Universität (teilweise) entledigen und erhält als Gegenstück zum Verlust der direkten politischen Steuerung einen Standort- und Wirtschaftsfaktor zurück (vgl. Stephan 2002). Der Bundesstaat hingegen mobilisiert die einzelnen Universitäten über Grundbeiträge sowie den Nationalfonds für die internationalen Kriege (den internationalen Forschungs-, Kapital- und Standortwettbewerb). Für beide Kriege um Exzellenz nötig ist die permanente Mobilisierung – Total-Mobilmachung – des „wichtigsten, grössten und dem eigentlichen Wesen nach sinnstiftenden <Kapitals> [der Universität, PS], nämlich der über 12 000 Studierenden und den etwa tausend Nachwuchsforscherinnen und Nachwuchsforschern“ (Würgler 2005b: 5). Auch die Metapher des »Krieges Aller gegen Alle« findet sich wieder: Einerseits gilt es, Koalitionen und Strategien gegen die Bedrohung von aussen (den internationalen Wettbewerb) zu schmieden, andererseits dieselben Bündnispartner im nationalen Krieg auszustechen und hinter sich zu lassen. Unter dem Titel „Allianzen stärken den Standort Bern“ schreibt Rektor Urs Würgler im Jahresbericht 2005, dass die Universität Bern zwingend ihr neues Universitätsgesetz reformieren müsse, „um sich im nationalen Wettbewerb behaupten [zu] können. [...] Im Umkreis der beiden ETHs Zürich und Lausanne bilden sich universitäre Ballungen mit materiellen Ausstattungen, welche die Möglichkeiten einer kantonalen Universität übersteigen. Diese Situation birgt die Gefahr einer universitären Verstepung der restlichen Schweiz“ (Würgler 2005a: 4). Die drohende Apokalypse ist erkennbar, die Universität muss sich für den Ernstfall rüsten<sup>53</sup>. Unterstützt wird sie dabei vom Kanton und der Stadt Bern, die als Reaktion auf die statistische Konstruktion von sogenannten „Metropolitanräumen“ durch das Bundesamt für Statistik das Mittelland zwischen dem Grossraum Zürich und dem *Arc Lémanique* kurzerhand zur Hauptstadtregion erklären. Schützenhilfe aus der Politik ist natürlich hochwillkommen, so dass Würgler in den folgenden Jahren unaufhörlich von einem „dritten Zentrum“ sprechen

---

<sup>53</sup> In Anlehnung an Fussnote 37 stellt sich die Frage, ob für das neue Hörraumzentrum »Weichenbauhalle« nicht der Name »Panzerbauhalle« treffender wäre, produzierte doch die ehemalige Giesserei VonRoll auf dem Areal nicht nur Weichen, sondern – zu Kriegszeiten – auch Panzer.

wird: „Gerade unser Kanton, der industriell nicht zu den Schwergewichten zählt, ist auf eine starke und konkurrenzfähige Universität als wesentlichen Standortfaktor angewiesen. Um dieser Herausforderung zu begegnen und als drittes universitäres Zentrum eine führende Rolle spielen zu können, muss sich die Universität Bern auf ihre Stärken besinnen, ihr Profil finden, strategische Allianzen eingehen und, wo nötig, Anpassungen in Angriff nehmen“ (Würgler 2005a: 4). Die Kriegsmetapher mag im universitären Kontext befremdend wirken, die militärische Sprache hingegen ist gewollt (vgl. auch Ruschig 2007: 515).

Die Strategie, welche zum Erfolg führen soll, wird dabei auf drei Stufen geschmiedet, um damit „regionalen, nationalen und internationalen Ansprüchen gerecht werden zu können“ (Würgler 2005b: 8). Regional will die Universität Bachelor- und Master-Studiengänge anbieten sowie die „Gründung innovativer, auf zukunftsorientierten wissenschaftlichen Erkenntnissen und Technologien basierender Unternehmen“ anstreben (Würgler 2005b: 8). Auf nationaler Ebene will sie national ausgewählte Master- und PhD-Studiengänge etablieren, welche „schweizweit eine führende Stellung einnehmen“ sowie den Marktanteil an Drittmitteln des Nationalfonds sowie der europäischen Forschungsprogramme erhöhen (Würgler 2005b: 8). International will sie diejenigen Forschungsbereiche pflegen, „in denen weltweit Spitzenleistungen erbracht werden“ (Würgler 2005b: 8). Das Strategiepapier 2012 zeichnet sich denn auch durch eine exemplarische Häufung der Begriffe „Spitzenleistungen“ sowie „Weltspitze“ aus<sup>54</sup>. Von „Exzellenz“ ist zu diesem Zeitpunkt erst an wenigen Stellen (z.B. in Würdigungen am Dies Academicus) und – analog dem Management – nur vorsichtig die Rede. Erst drei Jahre später scheint das universitäre Umfeld so weit gediehen zu sein, dass Rektor Würgler in Antwort auf die StudentInnenproteste und die Besetzung der Aula im November 2009 festhalten kann, wofür „wir“ in Bern einstehen: nämlich für „[e]ine Universität, in deren Zentrum Eigenverantwortung, Kreativität, Innovationsfähigkeit und wissenschaftliche Tiefe stehen und das Streben nach Exzellenz und hoher Qualität überall sichtbar sein soll“ (Würgler 2009: 3).

## **5.5 *L'Université à deux vitesses* – Hochschule vs. Volluniversität**

In diesem Kapitel soll die diskursive Strategie der »Hochschule vs. Volluniversität« im Zentrum stehen. Die »Idee der Universität« ist immer wieder Gegenstand im universitären Diskurs. Im Folgenden möchte ich weniger auf die Idee selbst eingehen, sondern vielmehr die damit verbundenen Strategien betrachten. Insbesondere bei den Ausführungen von Regierungsrat Schmid werden Bemühungen deutlich, die Universität aus ihrem zugeschriebenen Elfenbeinturm herauszuholen: „Die Universität ist und bleibt höchste Bildungsinstitution, künftig aber als *Prima inter pares*. Die Bereitschaft zur

---

<sup>54</sup> Vgl. [http://www.rektorat.unibe.ch/unibe/rektorat/unistab/content/e362/e1958/e1465/Strategie\\_2012.pdf](http://www.rektorat.unibe.ch/unibe/rektorat/unistab/content/e362/e1958/e1465/Strategie_2012.pdf), zuletzt eingesehen am 15.4.2011.

Einordnung in das demokratische Ganze, gerade auch im Wissen um die Beschränktheit der eigenen Mittel, verlangt von den Betroffenen Verantwortungsbewusstsein, Gemeinschaftssinn und Bescheidenheit“ (Schmid 1993: 17). Darauf folgt die politische Forderung nach Rechenschaft und Transparenz der Universität (vgl. Kap. 5.1). Bundesrätin Dreifuss – als Innenministerin die zuständige Instanz für Bildungs-, Wissenschafts- und Forschungspolitik sowie für die beiden eidgenössisch-technischen Hochschulen – ihrerseits spricht 1994 ausschliesslich von „Hochschulen“ und erwähnt die „Universität“ nur an einer Stelle (vgl. Dreifuss 1994). Auch die externen Berater PP sprechen, falls nicht explizit die Universität Bern gemeint ist, kontinuierlich von „unseren Hochschulen“, deren Qualität und Konkurrenzfähigkeit erhalten werden müsse (vgl. Peterli und Partner 1995: 5).

Natürlich handelt sich bei den eben genannten Personen nicht um Angehörige der Universität. Und selbstverständlich könnte die Verwendung oder Aussparung bestimmter Begriffe zu einem bestimmten Zeitpunkt genauso Zufall wie stilistisches Mittel sein. Es ist jedoch kein Zufall, dass als Lösung zur Behebung aller universitären Probleme in der Schweiz der 1990er Jahre die »Hochschule Schweiz« präsentiert wird und nicht die »Universität Schweiz«. Ebenfalls kein Zufall ist der Umstand, dass es nach der Gründung des Bundesstaates nicht zur Gründung einer »eidgenössischen Universität« kam, sondern dass die eidgenössisch-technische Hochschule zum „Stolz der Nation“ wurde (Honegger et al. 2007: 27). Seither ist der „Ingenieur der Prototyp des helvetischen Wissenschaftlers: praktisch, nützlich, pragmatisch und durch und durch männlich“ (Honegger et al. 2007: 11). Auch in den 1990er Jahren taucht dieses Bild auf: Unter dem Titel „Unzureichend valorisierte Humanressourcen“ fordert Staatssekretär Kleiber die vermehrte Förderung und Mobilisierung der Frauen, ansonsten drohe eine *université à deux vitesses*: „[...] einerseits das weibliche, eher lokale und weniger konkurrenzierende Universum der Geistes- und Sozialwissenschaften, andererseits das männliche, internationalere und stärker konkurrenzierende Universum der Natur- und Ingenieurwissenschaften“ (Kleiber 1999: 57). Anhand der Forschungsfinanzierung und der Schwerpunktsetzung wird deutlich, dass sich auch die Universität Bern allmählich in eine *université à deux vitesses* transformiert: Zwei NFS sind vollständig, ein dritter zur Hälfte den Naturwissenschaften gewidmet. Als interne Profilierungsthemen gelten gemäss Strategie 2012 *Public Governance*, Klima, *International Trade Regulation*, Medizinaltechnik sowie Nord-Süd. Die Geisteswissenschaften hingegen werden mit drei interdisziplinären Forschungszentren beglückt – und dadurch ebenfalls in den „Sog des akademischen Kapitalismus“ gezogen (Münch 2009a: 164) – , die jenen Typus kulturwissenschaftlicher Grossforschungszentren markieren, der von Münch als „industrielle Grossproduktion“ beschrieben wird<sup>55</sup> (Münch 2009a: 173ff.).

---

<sup>55</sup> Vgl. [http://www.philhist.unibe.ch/content/forschungszentren/index\\_ger.html](http://www.philhist.unibe.ch/content/forschungszentren/index_ger.html), zuletzt eingesehen am 15.4.2011.

Die Trennung in zwei Universen scheint also auch an der Universität Bern längst Realität – wenn auch nicht bezogen auf den Gender-Bias, der aufgrund der Untervertretung von Assistentinnen, Dozentinnen und Professorinnen nach wie vor für beide gilt<sup>56</sup>. Anscheinend scheint sich dessen auch die Universitätsleitung bewusst zu sein. So erläutert etwa Rektor Schäublin zuerst die „Doktrin“ des globalen Wettbewerbs (vgl. Kap. 5.4), um sodann auf Kommerzialisierung und Nützlichkeitsabwägungen zu sprechen zu kommen: „[...] Bildung dürfe dann doch nicht auf das rein Kommerzielle und Nützliche reduziert werden, wissenschaftliche Erkenntnis jeder Art sei zunächst ein Wert an sich, die Universitäten erfüllten eine kulturelle Mission im weitesten Sinne – nicht zuletzt deswegen verdienten selbst die Geistes- und Sozialwissenschaften ihren Platz: wenn nicht an der Sonne, so doch wenigstens im Halbschatten. [...] Werden sie [die Universitäten, PS] etwa [...] die für eine gelebte Interdisziplinarität erforderliche Vielfalt an Disziplinen verteidigen – oder sie preisgeben, um in jedem einzelnen Bereich jene ‚kritische Masse‘ zu akkumulieren, die angeblich nicht gross genug sein konnte?“ (Schäublin 2001b: 6f.). Die Geistes- und Sozialwissenschaften bilden also das Kulturelle, die Vielfalt, welche sich eine Universität leisten muss, um sich überhaupt mit diesem Etikett schmücken zu dürfen. Bei der Frage nach der Finanzierung von solchen Halbschattengewächsen taucht der neue Begriff der „Volluniversität“ auf. Fünf Jahre nach der Lancierung der Aufgabenüberprüfung, bei welcher vonseiten der Politik bereits darauf verwiesen wurde, dass sich der Kanton die Universität in ihrem heutigen Umfang nicht mehr leisten könne (vgl. Kap. 5.1), kommen nun „gewisse Bedenken zur Sprache“, ob der Kanton „auf Dauer eine ‚Volluniversität‘ zu unterhalten“ vermöge (Schäublin 2000: 17). Schäublin entgegnet diesen Bedenken, dass es so etwas wie „Volluniversitäten“ gar nicht gebe, „dass sie aber eine echte ‚Universität‘ im Sinne ihres Leitbilds bleiben wolle (Schäublin 2000: 17). Für Schäublin scheint damit der Fall klar zu sein: „Volluniversitäten“ zeigen sich jedenfalls bis zum Ende seiner Amtszeit im universitären Diskurs keine mehr.

Mit der Amtsübergabe an Urs Würzler ändert sich die Situation: Im Rahmen einer neuen Marketing- und Kommunikationsstrategie (vgl. Kap. 5.7) beginnen die Jahresberichte ab 2005 mit folgendem Leitspruch: „Die Universität Bern zeichnet sich aus durch internationale Spitzenleistungen in ausgewählten Forschungsbereichen, durch höchste Studier- und Lebensqualität und durch ein attraktives mit der Universität vernetztes Umfeld. Bern ist eine Volluniversität mit acht Fakultäten und rund 160 Instituten. Ihre Wurzeln reichen bis ins 16. Jahrhundert zurück“ (vgl. die Jahresberichte ab 2005). Für Rektor Würzler scheint die Universität Bern genauso absolut eine Volluniversität zu sein, wie dies sein Vorgänger Schäublin negierte. In seiner Antrittsrede 2005 präzisiert er: „Die Universität Bern will sich auch in Zukunft als Volluniversität

---

<sup>56</sup> Vgl. den Umsetzungsbericht von 2010 zur Strategie 2012 (Seite 13): [http://www.rektorat.unibe.ch/unibe/rektorat/unistab/content/e362/e1958/e3509/Umsetzungsbericht\\_Strategie\\_2010\\_101214\\_V10.pdf](http://www.rektorat.unibe.ch/unibe/rektorat/unistab/content/e362/e1958/e3509/Umsetzungsbericht_Strategie_2010_101214_V10.pdf), zuletzt eingesehen am 15.4.2011.

verstehen. [...] Dazu ist anzumerken, dass wir – die Angehörigen der Universität – unter dem Begriff ‹Volluniversität› nicht eine Institution verstehen, die ‹alles anbietet›, sondern eine, die innerhalb der grossen Wissensbereiche Sozial- und Geisteswissenschaften, Naturwissenschaften sowie Medizin ein relativ breites, aber ausgewogenes und qualitativ hochstehendes Angebot präsentiert“ (Würgler 2005b: 7). Die Aussagen Würglers sind durchaus als politische Strategie für den Erhalt der Universität gegenüber dem Kanton zu interpretieren, wenn er weiter sagt: „Diese Breite [...] ist eigentlich auch ein Minimum dessen, was nach traditioneller Auffassung den Namen ‹Universität› rechtfertigen kann. So gesehen ist die Frage, ob wir uns eine Volluniversität leisten können, also umzuwandeln in die Frage, ob wir uns überhaupt eine Universität leisten können. Meine Antwort ist simpel: Selbstverständlich können wir es, wir haben es bisher sehr gut gekonnt, wir werden es auch in Zukunft können“ (Würgler 2005b: 7). Würgler wird diesen Weg weiterverfolgen und an jedem öffentlichen Anlass – nicht zu vergessen ist die 175-Jahr Feier der Universität im Jahr 2009 – permanent das Bild der Volluniversität bemühen (vgl. die Jahresberichte 2007, 2008, 2009).

Diese Bemühungen sind jedoch nicht nur als politische Strategie gegenüber dem Kanton, sondern auch als Marketingkonzept gegenüber den jüngeren oder einseitig ausgerichteten Universitäten und Hochschulen zu verstehen: So taucht etwa der Begriff „Volluniversität“ im Strategiepapier 2012 an diversen Orten auf, während das Modell Fachuniversität (St. Gallen) explizit abgelehnt wird<sup>57</sup>. Durch das Eintreten jüngerer Universitäten (die bisherigen „Hochschulen“ St. Gallen, Lugano und Luzern) in den schweizerischen Hochschuldiskurs intensivieren sich Kämpfe um Deutungshoheit über die „Universität“. Die Strategie zur Markierung von Differenz durch Labeling in „Fachuniversitäten“ und „Volluniversitäten“ ist als Reaktion auf die Wahrnehmung eines sich beschleunigt veränderten Wettbewerbsumfeldes zu verstehen – auch wenn ironischerweise gerade durch das Mengenattribut „voll“ der Universität der letzte Hauch von imaginer Tradition und Authentizität geraubt wird.

Welche Blüten dieses *Corporate Identity*-Marketing mittlerweile treibt, soll schliesslich an der Reaktion Würglers auf die Besetzung der Aula durch Studentinnen im November 2009 kurz illustriert werden: „Obwohl nur eine Minderheit von Studierenden an diesen Aktionen teilgenommen hat, muss man akzeptieren, dass sie Ausdruck eines Unbehagens gegenüber verschiedenen universitären Entwicklungen sind. [...] Es ist mir wichtig festzuhalten: Hier in Bern stehen wir für eine Universität ein, die bereit ist, sich ständig selbst in Frage zu stellen und die bestrebt ist, sich kontinuierlich zu erneuern und zu verbessern“ (Würgler 2009: 3). So offenbart sich also die »neue Universität« kulant und diskussionsbereit gegen innen, auf Abgrenzung, Differenz und Profilbildung bedacht gegen aussen. Protestiert wird in der Schweiz nicht überall, sondern an Universitäten mit einer langen humanistischen Tradition sowie Offenheit gegenüber

---

<sup>57</sup> Vgl. [http://www.rektorat.unibe.ch/unibe/rektorat/unistab/content/e362/e1958/e1465/Strategie\\_2012.pdf](http://www.rektorat.unibe.ch/unibe/rektorat/unistab/content/e362/e1958/e1465/Strategie_2012.pdf), zuletzt eingesehen am 15.4.2011.

Andersdenkenden (Basel, Bern, Genf, Lausanne und Zürich)<sup>58</sup>. Die Universität Bern nimmt auch „Minderheiten“ ernst und versucht sich deren Kritik produktiv zunutze zu machen – ganz im Sinne der totalen Mobilisierung durch das *diversity management*.

## 5.6 Selbst-Unternehmertum und die Verkürzung der Studiendauer

Nachdem in den vorangehenden Kapiteln vor allem die Forschung und Forschungsfinanzierung im Mittelpunkt der Analyse standen (vgl. Kap. 5.4 und 5.5), widmet sich dieses Kapitel in erster Linie der zweiten „Grundaufgabe“ der Universität, der Lehre. Nicht zuletzt das Wachstum der Studentenzahlen wird in regelmässigen Abständen als Auslöser eines Handlungsdrucks identifiziert (vgl. Kap. 5.1; Mumenthaler 1990; Schäublin 1999a; Schäublin 2002). Die Reformdebatte der letzten Jahre dreht sich jedoch hauptsächlich um die als Bologna-Reform taxierte Erklärung der europäischen Bildungsminister 1999 in Bologna. Dabei wird der in Bologna verabschiedeten Erklärung im hochschulpolitischen Diskurs oft selbst Handlungsträgerschaft zugeschrieben („Bologna zwingt uns“ / „Bologna führt dazu, dass“), obwohl im Text der Erklärung keine konkreten Handlungsanleitungen zu finden sind<sup>59</sup>. Grund dafür ist der Umstand, dass durch den EU-Vertrag von Maastricht der Bildungsbereich explizit den Nationalstaaten zugeschrieben wird (vgl. Maesse 2009: 18). Der EU-Kommission bzw. europäischen Ministerkonferenzen bleibt dadurch nur der Erlass von Erklärungen oder Mitteilungen (vgl. Kap. 2.3). Trotzdem ist die Bedeutung dieser Texte für internationale Politikprozesse nicht zu unterschätzen, haben sie doch aufgrund des Informationsmonopols der nationalen Regierungen gegenüber der jeweiligen Opposition eine „handlungsstrukturierende Funktion“ (Maesse 2009: 20).

Die Bologna-Erklärung tritt keineswegs wie Phönix aus der Asche hervor, sondern ist selbst als Kind ihrer Zeit zu betrachten (vgl. Maesse 2010: 107f.): Die Forderung nach stärkerer Berücksichtigung der *employability* der Studieninhalte sowie nach Förderung der europäischen Mobilität und Qualitätssicherung sind 1999 an der Universität Bern längstens bekannt (etwa schon bei Mumenthaler 1990). Bei der Einführung des europäischen Kreditpunktesystems ECTS kommt die Universität Bern der Bologna-Deklaration gar „freiwillig“ zuvor (Schäublin 2000). An dieser Stelle soll deshalb eine Auseinandersetzung mit jener Reform der Lehre stattfinden, die heutzutage oft der

---

<sup>58</sup> Beinahe schwingt ein bisschen Stolz mit (»Wir haben sie noch, die aufmüpfigen Studierenden!«), während sich andernorts Rektoren Proteste herbeiwünschen.

<sup>59</sup> Vgl. <http://ec.europa.eu/education/policies/educ/bologna/bologna.pdf>, zuletzt eingesehen am 15.4.2011. Es geht im Folgenden nicht darum, den Harmonisierungsprozess, der durch die Bologna-Erklärung ausgelöst wurde, zu bewerten, sondern aufzuzeigen, wie von Gegnern wie Befürworterinnen eine Bologna-Reform zu ihrem jeweiligen eigenen Vorteil diskursiv konstruiert wird: Den Gegnerinnen bietet sich dadurch die Möglichkeit, ein gemeinsames Feindbild aufzubauen, worunter alle als negativ empfundenen Veränderungen in der Hochschullandschaft subsumiert werden können. Den Befürwortern hingegen gelingt es, organisatorische wie politische Widerstände durch Verweis auf höhere, europäische Instanzen sowie auf den Verlust von Wettbewerbsfähigkeit (»Wenn wir da nicht mitmachen, verlieren wir.../verliert die Schweiz...«) zu konterkarieren.

Bologna-Reform zugeschrieben wird, obwohl sie in der Deklaration nirgends auftaucht: Es handelt sich dabei um die Verkürzung der Studienzeiten. So heisst es etwa in der Bologna-Erklärung in Bezug auf die neu einzuführende dreiteilige Studienstruktur, dass ein erster Zyklus – der Begriff „Bachelor“ taucht noch nirgends auf – mindestens drei Jahre zu dauern habe. Auch in den Bologna-Richtlinien der schweizerischen Universitätskonferenz, welche die internationale Bologna-Erklärung ohne völkerrechtliche Vertragsbasis in ein schweizerisches Gesetzeswerk übersetzen, findet sich kein Artikel, der eine Studienzeitverkürzung vorsieht<sup>60</sup>. In Artikel 1 Absatz 2 heisst es sogar explizit, dass sich „hinsichtlich der Dauer der Finanzierung der Studierenden und der Ausbildungsbeihilfen sowie hinsichtlich der Studiengebühren als zwei Stufen desselben Ausbildungsganges“ durch die gestufte Studienstruktur von Bachelor und Master nichts ändere. Im Kommentar dazu wird ausgeführt, dass gemäss Richtstudienzeiten und bei einem Arbeitsaufwand von 30 ECTS-Punkten pro Semester „ein Bachelorstudium durchschnittlich 3 Jahre, ein darauf aufbauendes Masterstudium 1,5 bis 2 Jahre“ dauert. Dies ist insofern relevant, als in der Schweiz nach wie vor „der Masterabschluss sowohl für den interkantonalen Lastenausgleich (IUV-Beiträge) als auch für die Finanzierung durch den Bund (UFG-Grundbeiträge) als relevanter Abschluss“ gilt.

Eine Verkürzung der Studienzzeit lässt sich dementsprechend nicht aus der Bologna-Erklärung ableiten, sondern ist in der angesprochenen „Interkantonalen Universitätsvereinbarung (IUV)“ zu suchen. Artikel 14 der IUV schreibt vor, dass die Kantone für „ihre“ immatrikulierten Studentinnen während zwölf Semestern (für Medizin sechzehn Semester) zu zahlen haben<sup>61</sup>. Staatssekretär Kleiber begrüsst den Umstand, dass durch die neue interkantonale Vereinbarung „Kostenwahrheit“ eingeführt wird (Kleiber 1999: 24). Die Verkürzung der Studiendauer war ein politisches Ziel, welches sich im Kanton Bern ab Mitte der 1980er Jahre abzeichnet: „Die seit 1985 im Kanton Bern angelegten Bildungsreformen verfolgen das gemeinsame Ziel, aus den einzelnen, zum Teil noch strikt getrennten Bereichen unseres Bildungssystems ein einziges zusammenhängendes, umfassendes und durchlässiges organisches Ganzes zu formen. [...] Diese Einsichten darüber, was Bildung ist und sein müsste, liefern die pädagogische Legitimation für die Ausrichtung auf eine «éducation permanente» und die Verkürzung der Ausbildungszeiten. [...] Die Schule hat ihre Grenzen. [...] So wird sie künftig vermehrt auf Lernfähigkeit, Lernbereitschaft und die Beherrschung von Lerntechniken setzen, statt auf Lerninhalte“ (Schmid 1993: 10). Einige Seiten später präzisiert Regierungsrat Schmid: „Im Hinblick auf das lebenslange Lernen sind sämtliche Bildungs- und Ausbildungsgänge auf allen Stufen tendenziell zu kürzen“ (Schmid 1993: 15). Der Kanton Bern wird später zu den ersten Kantonen gehören – sei es wegen zu-

---

<sup>60</sup> Vgl. <http://www.cus.ch/wDeutsch/publikationen/richtlinien/BOL-RL-2008-Dt-V2.pdf>, zuletzt eingesehen am 15.4.2011.

<sup>61</sup> Vgl. <http://www.admin.ch/ch/d/as/1999/1503.pdf>, zuletzt eingesehen am 15.4.2011.

sätzlicher finanzieller Mittel, sei es wegen der politisch gewollten Verkürzung der Ausbildungsdauer –, welche die IUV ratifizieren.

In der IUV wird genau jene Zahl als Regel-Zeit (zwölf Semester) definiert, welche über alle schweizerischen Universitäten und Studienrichtungen hinweg als Durchschnitt ausgerechnet wird (vgl. Kleiber 1999: 59). Bei den Institutionen liegen insbesondere ältere Deutschschweizer Universitäten (Basel, Bern und Zürich) im Durchschnitt darüber, bei den Studienrichtungen sind es die Geistes- und Sozialwissenschaften. Durch die Orientierung am arithmetischen Durchschnitt wird aufgrund der politischen Entscheidung für eine Regelstudienzeit von zwölf Semestern eine Normalität produziert (vgl. Link 2009), deren Logik sich die Universitäten zu unterwerfen haben – welche Universität will schon für auswärtige, langsame und damit teure Studenten aufkommen? Die Universitäten müssen deshalb ihrerseits Instrumente schaffen (v.a. in Form von Reglementen), um die Studienzeiten ihrer Studentinnen kurz zu halten. Die für den Bologna-Prozess vermuteten Studienzeitbeschränkungen finden sich schliesslich auf Stufe der Institute bzw. Fakultäten wieder. Vorgaben dazu werden im Sinne der »unternehmerischen Universität« (vgl. Kap. 5.2) jedoch weniger über Gesetze und Vorschriften, als vielmehr über finanzielle Anreize und (imaginierte) Märkte gemacht: Es ist durchaus denkbar, dass eine Universität (bzw. ein Institut) besonders sozial sein und ihren (bzw. seinen) Studenten 20 Semester erlauben will, damit jedoch Nachteile bei der externen (bzw. internen) Mittelzuteilung in Kauf nehmen muss. Auch Universitäten, welche ausschliesslich Teilzeitstudiengänge anbieten, sind vorstellbar. Anlässlich der deutschen Umsetzung des Bologna-Prozesses wird beispielsweise deutlich, dass „die Einführung der gestuften Studiengänge, [...] anfangs [nur, PS] als Option betrachtet, [...] sich der Konkurrenz mit traditionellen Studiengängen und einer Bewährung am Markt zu stellen habe (Prinz/Wuggenig 2007: 255). Der „Markt“ wird folglich schon zeigen, ob die „Nachfrage“ danach besteht oder nicht.

Auch bei den Studentinnen selbst ergibt sich ein nicht zu unterschätzender Effekt: So ist zwar eine längere Studiendauer nach wie vor möglich, und auch Verlängerungen für spezifische Gründe (v.a. Erwerbstätigkeit, Unfall/Krankheit, Schwangerschaft, Militärdienst) werden gemeinhin bewilligt<sup>62</sup>. Problematisch wird es auf einer psychologischen Ebene: Wer – wie der Autor selbst – länger als sechs Semester für sein Bachelorstudium benötigt, muss sich permanent vor seinen Mitstudenten für die längere Studiendauer rechtfertigen. Wer es nicht innerhalb der Richtzeit schafft, dem wird zumindest implizit schnell einmal Faulheit oder Leistungsschwäche unterstellt, ohne weiter nach den Gründen für die längere Studiendauer zu fragen. Dies geschieht durch die (statistische) Definition eines Normalitätsbereichs, der zu einer Unterscheidung von „besser“ (bzw. fleissiger, härter, etc.) und „schlechter“ (bzw. fauler, weicher, etc.) führt: „Was innerhalb des ‚Durchschnittlichen‘ bzw. ‚Normalen‘ liegt, wird tendenzi-

---

<sup>62</sup> Vgl. <http://www.imd.unibe.ch/studienzeit.htm>, zuletzt eingesehen am 15.4.2011



ell höher bewertet“ (Heintz 2010: 165). Dass diese (für Studenten) neue „Grammatik der Härte“ im Sinne der neoliberalen Gouvernamentalität (vgl. Fach 2000) bereits sichtbare Auswirkungen zeitigt, wird beispielsweise an den Lehrevaluationen des Instituts für Politikwissenschaft der Universität Bern augenscheinlich: Das Durchschnittsalter der befragten Studentinnen sinkt nach Einführung neuer Studienpläne gemäss Bologna-Richtlinien innerhalb von zehn Semestern von 25,6 auf 22,8 Jahre<sup>63</sup>. Solche Evaluationsergebnisse sind stets mit Vorsicht zu geniessen. Trotzdem deutet der Rückgang auf eine wirksame Selbstbeschränkung der Studenten hin. Schweizweit liegt die Studiendauer seit 1993 mehrheitlich konstant bei 5.9 Jahren. In den Hochschulindikatoren des Bundesamts für Statistik wird jedoch deutlich, dass die durchschnittlichen Studienzeiten in den Geistes- und Sozialwissenschaften an der Universität Bern in derselben Zeitspanne um zwei Jahre zurückgehen<sup>64</sup>. Diese Entwicklung wird durch Subjektivierung verinnerlicht und es kommt zu einer „neoliberalen Halb-bildung“ (Demirović 2004: 502ff.): Das immer schnellere Erwerben von Bildungstiteln und Diplomen verbindet sich mit der Ausbildung von Ressentiments gegen alles, was irgendwie mit Universität, Studium oder „Theorie“ zu tun hat.

Ähnlich wie bei den Universitäten selbst, zeigt sich eine Realisierung politischer Ziele (Verkürzung der Ausbildungszeiten) weniger durch Beschränkung individueller Freiheiten, sondern mittels „[...] individueller ›Selbstverwirklichung‹ [...]“. Entscheidend ist die Durchsetzung einer autonomen Subjektivität als gesellschaftliches Leitbild, wobei die eingeklagte Selbstverantwortung in der Ausrichtung des eigenen Lebens an betriebswirtschaftlichen Effizienzkriterien und unternehmerischen Kalkülen besteht“ (Bröckling et al. 2000: 30). Der Begriff der „Studierenden“ – entbunden seines ehemals egalitären Potentials – umschreibt diesen Typus spätkapitalistischen Selbstunternehmertums, welches (junge) Menschen im Rahmen der »neuen Universität« zwingt, nicht mehr „interessiert zu sein“, sondern „Interessen“ im Sinne des universitären Human-Kapitals zu haben (Masschelein/Simons 2010: 10; vgl. Würigler 2005b). Auch für Geistes- und Sozialwissenschaften dürfte sich in naher Zukunft folgende Norm-Vorstellung durchsetzen: Matura mit achtzehn, Bachelor mit einundzwanzig und Master sowie Berufseintritt mit spätestens dreiundzwanzig Jahren (vgl. Kleiber 1999: 176). Wer davon abweicht, wird überzeugende Gründe darzulegen haben, wieso dies der Fall ist. Es kommt zu einer doppelten Form von „innerer Landnahme“ (Lutz 1984): Die Studentinnen treten im Durchschnitt früher in den Arbeitsmarkt ein und erhöhen so die Erwerbsquote, indem ihre Lebensarbeitszeit steigt. Andererseits wird durch die Prämisse des »Lebenslangen Lernens« dem (privaten wie öffentlichen) Weiterbil-

---

<sup>63</sup>Vgl.

[http://www.ipw.unibe.ch/unibe/wiso/ipw/content/e1761/e2004/e5394/e5940/files7214/BerichtFS09\\_ohne\\_Anhangx\\_ger.pdf](http://www.ipw.unibe.ch/unibe/wiso/ipw/content/e1761/e2004/e5394/e5940/files7214/BerichtFS09_ohne_Anhangx_ger.pdf), zuletzt eingesehen am 11.1.2011. Interessanterweise werden heute weder auf Stufe Institut noch auf Fakultäts- oder Universitätsebene irgendwelche Altersangaben publiziert.

<sup>64</sup> Vgl. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/15/06/key/ind1.indicator.10304.103.html>, eingesehen am 15.4.2011.

dungsmarkt ständig neues Wachstumspotenzial zugeführt, wovon nicht zuletzt die Universitäten profitieren, indem sie ihre „Produkte“ – etwa teure Nach-Diplomstudiengänge – anbieten und so ihre Einnahmequellen „nachfrageorientiert“ diversifizieren können<sup>65</sup>. Studentisches Selbstunternehmertum wird so zu einer tragenden Stütze bei der permanenten Mobilisierung aller menschlicher Ressourcen (vgl. Kap. 5.4). Wer diese Zeichen der Zeit nicht erkennt oder nicht gewillt ist, die geforderte „autonome Subjektivität“ anzunehmen, dem drohen Arbeitslosigkeit und gesellschaftliche Stigmatisierung als Verlierer und Versager.

## 5.7 Vom Diskurs zum Viskurs – Semantik universitärer Selbstbeschreibung

Zuletzt soll in der Analyse des universitären Diskurses der Fokus nicht mehr auf die Aussagen, sondern vor allem auf die formale sowie die sprachlich-rhetorische Struktur des Diskurses gelegt werden; *eo ipso* gilt es anzumerken, dass gerade in einer Diskursanalyse die beiden Dimensionen niemals vollständig voneinander trennbar sind (vgl. Kap. 3.3.2). Argumentationsstile sind unweigerlich dem Argument selbst sowie dem Erscheinungskontext geschuldet, was *vice versa* genauso zutrifft. Ein Rektor führt sinngemäss vor der interessierten Universitätsöffentlichkeit einen anderen Diskurs als vor der Finanz- und Planungskommission. In der bisherigen Auswertung charakterisieren sich die Professoren Schäublin und Würigler als diejenigen Personen, welche aufgrund der Managerialisierung der Universitätsleitung als zentrale Figuren im Diskurs gelten können – und zwar nicht mehr nur als *primi inter pares*. Obwohl sich der Schreibende damit bewusst jener Logik des Vergleichs bedient, die an anderer Stelle berechtigterweise hinterfragt wird (Heintz 2010: 164ff.), sollen im Folgenden die kommunikativen Praktiken der beiden Rektoren verglichen werden. Da sich die Analyse explizit auf öffentlich zugängliche Dokumente der universitären Selbstbeschreibung beschränkt, ist gewissermassen der Rahmen für eine „Gleichartigkeit“ von Texten und somit für einen qualitativ-inhaltlichen Vergleich gegeben. Darüber hinaus sollen jedoch auch Überlegungen zum Vergleich selbst (vgl. Heintz 2010) einfließen und es soll aufgezeigt werden, wie in der universitären Selbstbeschreibung insbesondere visuelle Darstellungen inkludiert und fortschreitend sprachförmige Rhetoriken abgelöst werden.

Christoph Schäublin ist nicht nur Alt-Philologe und Rhetorik-Forscher qua seines wissenschaftlichen Werdegangs (vgl. Schäublin 1995b: 7), seine Rektoratsreden und sogar seine Rechenschafts- bzw. Jahresberichte – sonst eher trockene Aufzählungen – lesen sich flüssig und mehr als Geschichten bzw. als Reden denn Berichte. Sinniert er über Leitbilder (vgl. Schäublin 1997) oder über Universitätspolitik im Allgemeinen (vgl. Schäublin 2004b), flechtet er sein eigenes, klassisch-bildungsbürgerliches Wissen

---

<sup>65</sup> Vgl. Fussnote 35.

in Form von *Ovids* Metamorphosen oder des früh-mittelalterlichen Mönchs *Dyonisius Exiguus* ein und baut gekonnt Spannung auf – die zahlreichen Reden können gar als universitärer Fortsetzungsroman gelesen werden (vgl. Schwinges 2005: 9). Allgemein formuliert Schäublin seine Reden sehr bedacht und mit Vorsicht: Viele für den universitätspolitischen Diskurs zentrale Begriffe wie Krise, Autonomie, Strategie oder *New Public Management* benützt er bisweilen in Anführungszeichen, betriebswirtschaftliches Vokabular benennt er explizit als solches und deutet es dadurch als etwas der Universität Äusseres, eigentlich Fremdes. Teilweise überwiegt gar der Eindruck, der Rektor betreibe mit seinen Texten selbst eine Art Diskursanalyse (etwa Schäublin 2004b).

Urs Würgler hingegen scheint nicht der begnadete Rhetoriker zu sein: Während seiner Amtszeit als Rektor (2005-2011) hält er nur gerade eine Rektoratsrede<sup>66</sup>, während seinem Vorgänger diese Ehre zwischen 1995 und 2004 gleich viermal zufällt – oder er sich diese Ehre auch selbst nimmt, wie ein Portrait der beiden in der Berner Zeitung vermuten lässt: „Würgler spricht nicht sonderlich gerne in der Öffentlichkeit. Ein grosser Diplomat scheint an ihm nicht verloren gegangen zu sein: Findet er etwas schlecht, sagt er auch mal ‹Chabis› oder ‹So ne Seich.› Mit seiner direkten Art ist er anders als sein Vorgänger. Professor Christoph Schäublin, rhetorisch brillant, mit feiner Basler Zunge, liebte den Auftritt.“<sup>67</sup> Ob sich diese Charakterisierung und Nüchternheit seiner Disziplin – der Mathematik – zuschreiben lässt, muss hier unbeantwortet bleiben. Würgler seinerseits präsentiert sich in den Jahresberichten eher als »Macher«<sup>68</sup>: für ihn gilt es in erster Linie Lösungen zu finden und Projekte zu realisieren. Benutzt er eine Metapher für die gegenwärtige Situation der Universität, so ist es die einer (Gross-)Baustelle (vgl. Würgler 2005a und 2006) und nicht diejenige eines goldenen oder eisernen Zeitalters (vgl. Schäublin 2004b) – auch da taucht der Ingenieur wieder auf (vgl. Kap. 5.5). Dem potenziellen Eindruck, Würgler sei aufgrund seiner Äusserungen mehr Manager als Schäublin, kann und muss entgegengehalten werden, dass auch Schäublin selbst aktiv und gestaltend am Aufbau der »neuen Universität« beteiligt war – hat er doch als Rektor die Universität Bern ab den Geburtswehen bis zum Selbstständig werden miterlebt und geprägt und dabei bewusst auf Publikationen und damit akademische Renommee verzichtet (vgl. Schäublin 2001b: 5). Auch wenn keine Einordnung in existierende Universitätsmanagertypologien (Pellert 1999: 211ff.) erfolgen soll, kann sowohl für Würgler wie Schäublin gelten: Beide sind Universitätsmanager der ersten Stunde, sozusagen *ab universitate condita*.

---

<sup>66</sup> Und diese ist auch noch wesentlich kürzer als die seiner Vorredner, vgl. Würgler 2005b.

<sup>67</sup> Vgl. «Was kann schon Grosses aus einem Dorf wie Kleindietwil kommen?», in: Berner Zeitung, 24.10.2005, Seite 30 (im Anhang).

<sup>68</sup> Dies wird ihm auch in der Medienberichterstattung zugebilligt: vgl. „Rektor bewährt sich als Manager“, in: Der Bund, 14.10.2006, Seite 33 (im Anhang).

Abbildung 4: Altes und neues Logo der Universität Bern



Quelle: <http://www.kommunikation.unibe.ch>

Trotzdem gibt es Unterschiede zwischen den beiden, nicht nur bezogen auf die Rhetorik: Kommen Schäublins Texte im Gewand hundertfünfzigseitiger Bleiwüsten (weder Bilder noch Zeilenabstand, nur wenige Zahlen am Ende) daher, so kommt es mit dem Amtsantritt Würglers zu einer neuen Kommunikationsstrategie: Visualisierungen und eine eigentliche Bildsprache gehören von nun an zum Standard. Die Jahresberichte umfassen fortan knappe fünfzig Seiten; Bilder und Statistiken nehmen deutlich mehr Platz ein als geschriebene Texte. Für diese neue viskursive Kommunikationsstrategie zeichnet nicht Würgler alleine verantwortlich – diese wird bereits 2002 von der Universitätsleitung beschlossen (vgl. Schäublin 2002). Kritisiert wird von innerhalb wie ausserhalb ein „vollkommen uneinheitliche[s] und unattraktive[s] Erscheinungsbild“, welches sich die Universität Bern leiste (Schäublin 2003: 15). Ein Wettbewerb wird inszeniert, um der unzumutbaren Situation „Remedur zu schaffen“ (Schäublin 2003: 15). Zu einer »neuen Universität« gehört eben auch ein neues Erscheinungsbild. Dieses wird termingerecht auf das Akademische Jahr 2004/2005 eingeführt und betrifft Webseiten, Publikationen, Briefpapier und vieles mehr: „Dabei geht es um sehr viel mehr als um ein neues <Logo>. Dieses stellt in der Tat nur einen Teilaspekt eines grösseren, die gesamte <Kommunikation> betreffenden Ganzen dar, auch wenn es die lebhaftesten Debatten ausgelöst hat“ (Schäublin 2004a: 11)<sup>69</sup>.

Dieses neue „Ganze“ kommt Rektor Würgler sicherlich entgegen – ihm scheint es wie beschrieben schwerer zu fallen, die angeforderten Seiten und Jahresberichte mit Buchstaben zu füllen. Es handelt sich jedoch um mehr als nur einen Übergang im öffentlichen Auftritt: Mit dem Übergang von einer direkten politischen Steuerung durch die politischen Behörden zu einer Selbst-Regierung durch Leistungsaufträge, Indikatorensteuerung und das Management-Dispositiv kommt es auch zur Ablösung einer rhetorischen durch eine ikonische Semantik, oder – in den Worten der neueren Wissenschaftssoziologie – von blossen Deskriptionen zu Inskriptionen (Knorr-Cetina 1999: 249). Hundertfünfzig Seiten lange Berichte bieten genug Platz zur Erklärung und Rechtfertigung und werden einem Staat abgeliefert, welcher etwas kontrollieren will. Fünfundvierzig Seiten Leitsprüche, Bilder und Statistiken richten sich hingegen an

<sup>69</sup> Das neue Erscheinungsbild geht selbstverständlich mit einem entsprechenden Ausbau der Abteilung Kommunikation einher, die im Sinne eines „Kompetenz- und Dienstleistungszentrums“ für alle Kommunikationsbelange der Universität Bern zuständig ist. Vgl. <http://www.kommunikation.unibe.ch/>, zuletzt eingesehen am 15.4.2011.

(potenzielle) Kundinnen und Investoren. Damit ist für Transparenz und Öffentlichkeit gesorgt, das *Controlling* besorgt die »neue Universität« über interne Märkte und Indikatorensteuerung selbst – den Staat braucht es dazu nicht mehr.

Diese neue Viskursivität (Knorr-Cetina 1999) der universitären Selbstbeschreibung lässt sich keineswegs ausschliesslich durch die enorm gestiegenen Möglichkeiten an visueller Datenverarbeitung und Darstellung erklären. Statistiken und Bilder besitzen eine nicht zu unterschätzende, persuasive Eigenlogik: Kommunikation mittels Zahlen, Statistiken und Bildern erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Mitteilung (vgl. Heintz 2010). Quantifizierung und Visualisierung erleichtern durch ihre kommunikative Eigenwirkung die Herstellung von Akzeptanz und damit auch Konsens. Auch der Adressatenkreis dieser Berichte verändert sich: ältere Berner Rechenschaftsberichte – die Intention versteckt sich im Begriff – über das Verhältnis der Universität zum Kanton würden möglicherweise sogar in anderen Kantonen der Schweiz nur partiell verstanden, geschweige denn in anderen politischen Kulturen: Zu gross wäre die zusätzlich zu leistende Erklärung und Situierung der Universität in der politischen Kultur des Kantons Bern<sup>70</sup>. Dagegen kann eine Statistik in neueren Jahresberichten, welche über einen Zeitraum von drei Jahrzehnten aufzeigt, wie der Anteil der staatlichen Finanzierung zugunsten von Drittmittelfinanzierung zurückging (vgl. Kap. 5.4), durch eine kurze Erläuterung der verwendeten Kategorien in einer Fussnote erklärt und in andere Kontexte übersetzt werden – Arithmetik und Statistik sind global verständliche Sprachen, obwohl damit eine nicht geringe Anzahl an Selektions- und Standardisierungsentscheidungen einhergehen (Heintz 2010: 169). Diese eigentliche De-Lokalisierung, welche in der universitären Selbstbeschreibung betrieben wird, verdeutlicht die Internationalisierungs- und Diversifizierungsbestrebungen der »neuen Universität« – ihre *Stakeholder* sitzen längst nicht mehr nur in trüben Berner Amtsstuben. Ihr Ebenbild finden diese Bestrebungen in der globalen Diffusion von universitären *Rankings* und *Ratings*, welche zwar nicht für „strategische Überlegungen“ berücksichtigt werden, auf die aber trotzdem kommunikativ reagiert werden muss<sup>71</sup>.

Auch die mittlerweile gläserne Gesamt-Universität interessiert jedoch nach wie vor nur eine sehr geringe Anzahl ihrer Angehörigen – hauptsächlich das installierte NPM-Dispositiv selbst, welches sich verständlicherweise als einziges ausschliesslich mit der »Universität Bern« identifizieren kann und muss. Alle anderen orientieren sich in erster Linie an ihren *communities*, ihren Disziplinen, sekundär vielleicht an Instituten oder Standorten (beispielsweise am Standort für Geistes- und Sozialwissenschaften, der UniTobler) (von Wissel 2007). Die produzierte Visibilität ist vorwiegend nach aussen gerichtet und dient der Abgrenzung gegenüber anderen Universitäten und Hochschu-

---

<sup>70</sup> Etwa die Frage, ob die ordentlichen Professorinnen und Professoren durch den Regierungsrat direkt gewählt werden sollen. Obwohl diese Frage zweifellos auch andernorts kontrovers diskutiert wird, kann die historisch gewachsene, zentralisierte Struktur des Kantons Bern nicht ausser Acht gelassen werden.

<sup>71</sup> Vgl. <http://www.rektorat.unibe.ch/unistab/content/qualitaetssicherung/ranking/>, eingesehen am 15.4.2011.

len, sei es durch numerische oder ikonische Differenz. Interessant dabei ist, dass das Nicht-Interesse bzw. die Nicht-Beachtung für beide Seiten Gültigkeit hat: Auch das NPM-Dispositiv interessiert sich nur marginal für die übrigen Angehörigen der Universität, was exemplarisch anhand des Jahresberichtes 2009 aufgezeigt werden kann (vgl. Universität Bern 2009). In der Rubrik „Chronik“ wird in einem „Rückblick auf das Jahr 2009“ anhand von Bildern gezeigt, was alles im letzten Jahr an der Universität Bern passiert ist: erkennbar sind ein (Lebensmittel-)Markt vor dem Bundeshaus, ein Tram unter dem Baldachin des Berner Bahnhofplatzes, ein Kind mit einem Zettel in der Hand, ein Konzert, ein Hund, zwei kleine Kinder vor einer Holzhütte, eine Pressekonferenz, der Mond im Halbschatten, ein Dirigent sowie ein Fussabdruck im Sand, in welchen von Hand CO<sup>2</sup> geschrieben wurde. Diese Abbildungen sind ohne weitere Erklärung nur schwierig mit einer Universität in Verbindung zu bringen, geschweige denn mit der Universität Bern im Speziellen. Diese »offizielle« Chronik steht in Kontrast zu den zahlreichen »persönlichen« Chroniken der einzelnen Universitätsangehörigen, die eher aus lesen bzw. schreiben und publizieren, Vorlesungen oder Vorträge halten, Seminare oder Konferenzen besuchen oder leiten sowie der Arbeit in Laboren, Experimenten, Kommissionen, Computerräumen, Bibliotheken oder einsamen Büros besteht. Solche Alltagshandlungen dienen jedoch weder der internationalen Sichtbarkeit noch der Exzellenz und sind dementsprechend völlig nebensächlich und für »die Universität« unbedeutend<sup>72</sup>. Alle aufwendig inszenierten *Events* des Jubiläumsjahres 2009 widerspiegeln letztlich die Bemühungen eines universitären Dispositiv, welches sich seiner „permanenten Metastabilität“ (Deleuze 1993: 256; vgl. Kap. 5.2) durchaus bewusst ist und durch diskursive wie viskursive Praktiken ständig den Beweis für seine bzw. für die Existenz der »neuen Universität« zu erbringen hofft.

---

<sup>72</sup> Ausser es wird gerade ein Glasknochen-Gen bei Dackeln entdeckt, eine höhere Sterbewahrscheinlichkeit von Patienten, welche mit künstlichem Erythropoetin (EPO) als Begleitmedikament in der Krebstherapie behandelt werden, bestätigt oder die Verwitterung des Mondes gemessen (vgl. Universität Bern 2009).

## 6. Schlussbetrachtungen

„Die alten Humboldtianer [...] sollten endlich einsehen, dass ihre Zeit langsam vorbei ist. Humboldt ist out, die Kunden sind in“ – Ernst Buschor (zit. nach Weder 2003: 511).

Möglicherweise befremden Thesen wie „Die Universität im Ausnahmezustand“, „permanente Metastabilität“ oder der „Krieg um Exzellenz“ im Zusammenhang mit Universitätsreformen<sup>73</sup>. Um allfällige Kritik daran vorwegzunehmen, möchte ich an dieser Stelle nochmals ausdrücklich festhalten, dass es sich bei allen genannten Diagnosen um Deutungsmuster handelt, welche im Diskurs der universitären Selbstbeschreibung vorzufinden sind. Die Behauptung, die Universität befinde sich realiter in einem Ausnahmezustand oder Krieg, wäre wohl für den überaus grössten Teil aller Universitätsangehörigen genauso eine verzerrte Konstruktion ihrer wahrgenommenen Wirklichkeit, wie sie in der Selbstbeschreibung betrieben wird. Tatsache ist jedoch, dass diese Ausdrücke im Diskurs Verwendung fanden und nach wie vor finden. Diese präsentierte »Realität« ist Ergebnis diskursiver Auseinandersetzungen und Strategien, deren Verlauf, Folgen sowie Bruchstellen bloss nachgezeichnet und eingeordnet, die selbst jedoch nie objektiviert und naturalisiert werden können.

Damit soll noch einmal deutlich gemacht werden, wie weit sich die verschiedenen Universitätswelten bereits voneinander abgekoppelt haben: Verwiesen sei nicht auf die – beinahe schon klassische – Trennung in die zwei Wissenschaftsuniversen der *université à deux vitesses* (vgl. Kap. 5.5). Gemeint ist die Trennung in den eigentlichen Wissenschaftsbereich auf der einen Seite, was gemeinhin als „Universität“ bezeichnet wurde, und den Führungs- und Administrationsbereich auf der anderen Seite, der sich selbst als »die Universität« bezeichnet. Das Organigramm liefert dazu eine optisch klare Antwort auf die Frage nach Hierarchien im Verhältnis der beiden: Wer sich „die Universität auf einen Blick“ anschaut, findet eine marginalisierte akademische Seite in Form der Fakultäten vor, die den von der Universitätsleitung kontrollierten Stäben völlig untergeordnet scheint<sup>74</sup>. Zuerst steht jedoch – und das sei ausdrücklich festgehalten – nach wie vor der Senat und nicht wie andernorts ein Universitätsrat.

Die Universität Bern, die am 1. September 1997 »geboren« wurde, ist mittlerweile auf eine Grösse und Heterogenität angewachsen, so dass jeder Versuch zur Etablierung eines Gefühls von Zusammengehörigkeit im Rahmen einer *corporate identity* unweigerlich scheitert. Die meisten Universitätsangehörigen wissen nichts von den wissen-

---

<sup>73</sup> Weniger wohl die Diagnose der Universität als ein Unternehmen – daran hat man sich in akademischen Kreisen längst gewöhnt.

<sup>74</sup> Vgl. das Organigramm der Universität Bern unter <http://www.unibe.ch/organisation/organigramm.html>, eingesehen am 15.4.2011.

schaftlichen Arbeiten ihrer Mitarbeitenden, ausgenommen jener in ihrer unmittelbaren – räumlichen wie wissenschaftlichen – Umgebung. Was über Identität nicht gelingen kann, wird deshalb über Indikatorensteuerung, Leistungsvergleiche, Märkte, inszenierte Wettbewerbe sowie den Verwaltungskörper versucht: Um Ungleiches vergleichen zu können, muss – aller Versprechen von qualitativen Indikatoren zum Trotz – auf quantitative Vergleichsmassstäbe zurückgegriffen werden. In diesem Vergleichsdispositiv materialisieren sich die politischen Forderungen des *New Public Management* Diskurses nach Transparenz, Effizienz und Effektivität (vgl. Kap. 4). Was als »unternehmerische Autonomie« in den Diskurs eingeführt wurde, entpuppt sich letztlich als Neuaufgabe jener überwunden geglaubten Planbürokratie, die alles und jeden zu erfassen, kategorisieren und visualisieren versucht<sup>75</sup>. Wer glaubt, das Politische sei mit Leistungsmessung und Wettbewerben aus der Universität verschwunden, der unterliegt dem betriebswirtschaftlichen Mythos und irrt: Nicht nur sind es strategische und damit politische Entscheidungen, was gemessen wird, welche Kategorien verwendet werden, was auf- und ausgebaut und was gestrichen werden soll – egal ob Disziplinen, Professuren oder Segmente. Es braucht auch den politischen Willen, im und für den etablierten Standortwettbewerb dieses Ungleiche zusammenzuhalten, wozu eben auch »Halbschattengewächse« und wissenschaftliche Minderheiten nötig sind. Würden dieses Vergleichsdispositiv sowie der politische Wille zum Zusammenhalt fehlen, drohte »die Universität« ständig auseinanderzufallen, sich zu verflüchtigen – das Deleuzesche Diktum der „permanenten Metastabilität“ (Deleuze 1993: 256; vgl. Kap. 5.3) formuliert diesen Schwebezustand sehr treffend. Um der Diffusion und Auflösung zuvorzukommen, braucht es die oben genannten Instrumente und politischen Bekenntnisse von Rektoren und Politikerinnen, die unaufhörlich jene Abbilder produzieren, welche die Angehörigen an die Existenz »der Universität« erinnern sollen.

Um in dieser Schlussbetrachtung auf die Fragestellung zurück zu kommen: Diese Arbeit liefert weder völlig neue Antworten noch überwindet sie bestehende sozialwissenschaftliche Theorieansätze; die erhaltenen Erkenntnisse sind keineswegs neu. Und trotzdem verdeutlichen sie, warum es nach wie vor falsch ist, von einer „Neoliberalisierung der Universität“ zu sprechen, denn was sich zeigt und ausbildet ist eine Verschränkung disziplinärer sowie neoliberaler Machttechniken. Die Gesetzesreform der Universität Bern wurde von der Politik beschlossen, die Universitätsleitung erhält durch die Gesetzesreform zahlreiche neue Kompetenzen und wird gegenüber den Fakultäten und dem grossen Rat – weniger gegenüber dem Regierungsrat und der Erziehungsdirektion – massiv gestärkt. Bei der Aufgabenüberprüfung hingegen wird die Universitätsleitung übergangen. Die Berater kommen dann zum Einsatz, wenn es gilt, Widerstände von inner- wie ausserhalb der Organisation zu überwinden und unterstützen die Universitätsleitung bei der Etablierung des oben beschriebenen Vergleichsdis-

---

<sup>75</sup> Inwiefern dies dem Foucaultschen *Panopticon* (vgl. Foucault 1994: 251ff.) gleichkommt, wäre eine spannende Anschlussfrage.



positiv. Dieses löst sich zunehmend aus seiner Position der Abhängigkeit gegenüber dem Rektorat und entwickelt ein Eigenleben, so dass seine Zukunft nur schwierig abzuschätzen ist: möglicherweise wird es bald der nächsten populistischen Anti-Bürokratisierungswelle zum Opfer fallen. Andererseits deutet die Naturalisierung seiner eigenen Existenz darauf hin, dass es als Machtfaktor in der Universität nicht mehr übergangen werden kann. Der Kanton gibt einen Kostenfaktor ab und erhält die Universität als einen Standort- und Wettbewerbsfaktor zurück, den es für den schweizerischen Standortwettbewerb zu mobilisieren gilt. Der Bundesstaat seinerseits füllt gewisse, durch den Kanton hinterlassene, finanzielle Lücken, nimmt dabei jedoch mehr als nur eine Koordinationsrolle ein: Er baut durch interkantonale Vereinbarungen und Konkordate sowie Förderungsinstitutionen wie den Nationalfonds ebenfalls ein Vergleichs- und Wettbewerbsdispositiv auf. Unter der Bezeichnung »Hochschule Schweiz« führt er so die bislang zersplitterten Universitäten und Hochschulen zusammen und aktiviert sie seinerseits für die Kämpfe auf zwischenstaatlicher Ebene. Welche Auswirkungen diese Entwicklungen auf die einzelnen Universitätsangehörigen unterer Stufen – auf die Studenten, die Assistentinnen, das Reinigungs- und Mensapersonal – zeitigt, war nicht Gegenstand dieser Arbeit und ist infolgedessen auch schwierig einzuschätzen. Die Verkürzung der Studiendauer (vgl. Kap. 5.6) zeigt aber, in welche Richtung es gehen könnte: Die reine Fokussierung auf *Output* und Produktivität überlässt betreuungsintensive Universitätsangehörige zunehmend sich selbst. Das Vergleichsdispositiv installiert gleichzeitig ein an arithmetischen Durchschnitten orientiertes Normalverhalten und unterscheidet immer mehr nach Erfolg statt nach Leistung: Die Unternehmer, die es geschafft haben, und die Versager.

Die Universität Bern ist ein Beispiel für eine mögliche Ausprägung eines real existierenden Neoliberalismus und keinesfalls „die neoliberale Hochschule“ schlechthin. Darin spiegelt sich jene späte Einsicht, dass »Reformen« und »Krisen« selbst Techniken einer (neoliberalen) Gouvernamentalität sind und folglich nicht den Ausgangspunkt, sondern die Untersuchung selbst konstituieren sollten: Ab wann befindet sich eine Universität in einer »Krise«? Zu welchem Zeitpunkt werden »Reformen« nötig? Antworten auf diese Fragen lassen sich nicht durch objektivierte, harte Zahlen festmachen, wie Berater und Politikerinnen, Rektoren und Verwaltungsangestellte, wie verallgemeinert der betriebswirtschaftliche Mythos gerne suggeriert. »Krisen«, aber auch »Reformen« müssen ausgerufen und festgelegt, sie müssen diskursiv konstruiert werden.



## Literaturverzeichnis

- Afonso, Alexandre (2005): When the Export of Social Problems Is No Longer Possible: Immigration Policies and Unemployment in Switzerland. In: Social Policy & Administration, 39(6), S. 653–668.
- Agamben, Giorgio (2004[2003]): Ausnahmezustand. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Ash, Mitchell G. (2008): From ‘Humboldt’ to ‘Bologna’: History as Discourse in Higher Education Reform Debates in German-Speaking Europe. In: Jessop, Bob (Hrsg.): Education and the knowledge-based economy in Europe. Rotterdam: Sense, S. 41-62.
- Barthes, Roland (2010[1957]): Mythen des Alltags. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Berger, Peter L. / Luckmann, Thomas (1980[1966]): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.
- Borner, Silvio / Brunetti, Aymo / Straubhaar, Thomas (1990): Schweiz AG. Vom Sanierungsfall zum Sonderfall? Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Bourdieu, Pierre (1998[1997]): Vom Gebrauch der Wissenschaft. Für eine klinische Soziologie des wissenschaftlichen Feldes. Konstanz: UVK.
- Brachinger, Hans Wolfgang (2003): Akkreditierung: Zukunftswünsche am Beginn der Moderne. In: SAGW, Bulletin 2, S. 39-40. Bern: Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften.
- Bröckling, Ulrich (2000): Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement. In: Ders. / Krasmann, Susanne / Lemke, Thomas (Hrsg.): Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 131-167.
- Bröckling, Ulrich / Krasmann, Susanne / Lemke, Thomas (Hrsg.) (2000): Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bühlmann, Felix (2005): «Organisatorische Widerspenstigkeiten»: New Public Management im Alltag einer kantonalen Verwaltung der Schweiz. In: Schweizerische Zeitschrift für Soziologie 31(1), S. 31-53.
- Bulthaup, Peter (1996): Die gesellschaftliche Funktion der Naturwissenschaften. 2.Auflage. Lüneburg: zu Klampen.
- Bultmann, Torsten (1993): Zwischen Humboldt und Standort Deutschland – Die Hochschulpolitik am Wendepunkt. Marburg: BdWi-Verlag.
- Bultmann, Torsten (1996): Die standortgerechte Dienstleistungshochschule. In: Prokla 26(3). Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft. Münster Westfälisches Dampfboot, S. 329-355.
- Buschor, Ernst (1993): Wirkungsorientierte Verwaltungsführung. Wirtschaftliche Publikationen der Zürcher Handelskammer, Nr. 52. Zürich: Zürcher Handelskammer.

- Clark, Burton R. (1983): *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley: University of California Press.
- Cordes, Jens / Folker, Roland / Westermann, Georg (Hrsg.) (2001): *Hochschulmanagement. Betriebswirtschaftliche Aspekte der Hochschulsteuerung*. Wiesbaden: Gabler.
- Deleuze, Gilles (1993[1990]): *Postskriptum über die Kontrollgesellschaften*. In: Ders.: *Unterhandlungen 1972-1990*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Demirović, Alex (2004): *Wissenschaft oder Dummheit. Die Zerstörung der wissenschaftlichen Rationalität durch Hochschulreform*. In: Ders. (Hrsg.): *Prokla. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft*. Jahrgang 34(4). Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 497-514.
- Demirović, Alex (2007): *Die Transformation der Staatlichkeit von Hochschulen*. In: Haug, Frigga / Haug, Wolfgang Fritz / Jehle, Peter (Hrsg.) (2007): *Das Argument* 272. *Neoliberalisierung der Hochschulen*. 49(4). Hamburg: Argument Verlag, S. 531-545.
- de Pury, David / Hauser, Heinz / Schmid, Beat (Hrsg.) (1995): *Mut zum Aufbruch. Eine wirtschaftspolitische Agenda für die Schweiz*. Zürich: Orell Füssli.
- Dreyfus, Hubert L. / Rabinow, Paul (1987): *Michel Foucault. Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik*. Frankfurt am Main: Athenäum.
- Enders, Jürgen (2008): *Hochschulreform als Organisationsreform*. In: Kehm, Barbara M. (Hrsg.): *Hochschule im Wandel*. Frankfurt: Campus, S. 231-241.
- Epskamp, Heinrich / Hoffmann, Jürgen (1999): *Die öffentlichen Dienste zwischen Deregulierungsdruck, »neuen Steuerungsmodellen« und solidarisch-demokratischen Funktionen*. In: Butterwegge, Christoph et al. (Hrsg.): *Herrschaft des Marktes – Abschied vom Staat?* Baden-Baden: Nomos, S. 230-248.
- Fach, Wolfgang (2000): *Staatskörperkultur. Ein Traktat über den »schlanken Staat«*. In: Bröckling, Ulrich / Krasmann, Susanne / Lemke, Thomas (Hrsg.): *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 110-130.
- Fairclough, Norman / Wodak, Ruth (2008): *The Bologna Process and the knowledge-based economy: a critical discourse analysis approach*. In: Jessop, Bob (Hrsg.): *Education and the knowledge-based economy in Europe*. Rotterdam: Sense, S. 109-126.
- Fink, Paul (1999): *Vom Personalstopp zum New Public Management. Verwaltungsreformen beim Bund 1974-1998*. In: Pfister, Ulrich (Hrsg.): *Sozialdisziplinierung – Verfahren – Bürokraten: Entstehung und Entwicklung der modernen Verwaltung*. Basel: Schwabe.
- Foucault, Michel (1973[1969]): *Archäologie des Wissens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foucault, Michel (1974[1972]): *Die Ordnung des Diskurses*. München: Hanser.
- Foucault, Michel (1994[1975]): *Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foucault, Michel (1996[1980]): *Der Mensch ist ein Erfahrungstier. Gespräch mit Ducio Trombadori*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Foucault, Michel (2004[1979]): Geschichte der Gouvernementalität II. Die Geburt der Biopolitik. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foucault, Michel (2005[1982]): Subjekt und Macht. In: Ders.: Analytik der Macht. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 240-263.
- Frey, Bruno S. (2008): Evaluitis – Eine neue Krankheit. In: Matthies, Hildegard / Simon, Dagmar (Hrsg.): Wissenschaft unter Beobachtung. Effekte und Defekte von Evaluationen. Leviathan Sonderheft 24. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 125-140.
- Gugerli, David (Hrsg.) (2005): Die Zukunftsmaschine : Konjunkturen der ETH Zürich 1855-2005. Zürich: Chronos.
- Gugerli, David (2008): Kybernetisierung der Hochschule. Zur Genese des universitären Managements. In: Hagner, Michael / Hörl, Erich (Hrsg.): Die Transformation des Humanen. Beiträge zur Kulturgeschichte. Frankfurt: Suhrkamp, S. 414-439.
- Haldemann, Theo / Schedler, Kuno (1995): New Public Management-Reformen in der Schweiz – Aktuelle Projektübersicht und erster Vergleich. In: Hablützel, Peter et al. (Hrsg.): Umbruch in Politik und Verwaltung: Ansichten und Erfahrungen zum New Public Management in der Schweiz. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, S. 99-127.
- Hartmann, Michael (2006): Die Exzellenzinitiative. Ein Paradigmenwechsel in der deutschen Hochschulpolitik. In: Leviathan 34(4), S. 447-465.
- Heintz, Bettina (2008): Governance by Numbers. Zum Zusammenhang von Quantifizierung und Globalisierung am Beispiel der Hochschulpolitik. In: Schuppert, Gunnar Folke / Vosskuhle, Andreas (Hrsg.): Governance von und durch Wissen. Baden-Baden: Nomos, S. 110-128.
- Heintz, Bettina (2010): Numerische Differenz. Überlegungen zu einer Soziologie des (quantitativen) Vergleichs. In: Zeitschrift für Soziologie 39(3), S. 162-181.
- Honegger, Claudia / Jost, Hans-Ulrich / Burren, Susanne / Jurt, Pascal (2007): Konkurrierende Deutungen des Sozialen. Geschichts-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften im Spannungsfeld von Politik und Wissenschaft. Zürich: Chronos Verlag.
- Hügli, Anton / Küchenhoff, Joachim / Müller, Werner (Hrsg.) (2007): Die Universität der Zukunft. Eine Idee im Umbruch? Basel: Schwabe Verlag.
- Humbel, Georg (2005): Was kann schon Grosses aus einem Dorf wie Kleindietwil kommen? In: Berner Zeitung, 24.10.2005, S. 30.
- Jarausch, Konrad (1997): Das Humboldt-Syndrom: Die westdeutschen Universitäten 1945-1989. Ein akademischer Sonderweg. In: Ash, Mitchell G. (Hrsg.): Mythos Humboldt. Vergangenheit und Zukunft der deutschen Universität. Wien: Böhlau, S. 58-79.
- Jaspers, Karl (1923): Die Idee der Universität. Berlin: Julius Springer.
- Jessop, Bob (2008): A Cultural Political Economy of Competitiveness and its Implications for Higher Education. In: Ders. (Hrsg.): Education and the knowledge-based economy in Europe. Rotterdam: Sense, S. 13-40.

- Jost, Hans-Ulrich (2007): Sozialwissenschaften als Staatswissenschaften? In: Honegger, Claudia / Jost, Hans-Ulrich / Burren, Susanne / Jurt, Pascal: Konkurrierende Deutungen des Sozialen. Geschichts-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften im Spannungsfeld von Politik und Wissenschaft. Zürich: Chronos Verlag, S. 81-182.
- Kehm, Barbara M. (2008): Die Universität als Forschungsgegenstand – Rückblicke, aktuelle Fragen, künftige Perspektiven. In: Dies. (Hrsg.) (2008): Hochschule im Wandel. Frankfurt: Campus, S. 9-33.
- Keller, Reiner (2007): Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS.
- Keller, Reiner (2008a): Wissenssoziologische Diskursanalyse. Grundlegung eines Forschungsprogramms. 2.Auflage. Wiesbaden: VS.
- Keller, Reiner (2008b): Michel Foucault. Klassiker der Wissenssoziologie. Band 7. Konstanz: UVK.
- Kimmich, Dorothee / Thumfart, Alexander (Hrsg.) (2004): Universität ohne Zukunft? Frankfurt: Suhrkamp.
- Kleiber, Charles (1999): Die Universität von morgen. Visionen, Fakten, Einschätzungen. Bern: Staatssekretariat für Bildung und Forschung.
- Knie, Andreas / Simon, Dagmar (2008): Peers and Politics. Wissenschaftsevaluation in der Audit Society. In: Schuppert, Gunnar Folke / Vosskuhle, Andreas (Hrsg.): Governance von und durch Wissen. Baden-Baden: Nomos, S. 173-185.
- Knorr-Cetina, Karin (1999): »Viskurse« der Physik. Wie visuelle Darstellungen ein Wissenschaftsgebiet ordnen. In: Huber, Jörg / Boehm, Gottfried / Heller, Martin (Hrsg.): Konstruktionen Sichtbarkeiten. Zürich: Hochschule für Gestaltung und Kunst, S. 245-263.
- Kommission für bernische Hochschulgeschichte (Hrsg.) (1984): Hochschulgeschichte Berns 1528-1984. Zur 150-Jahr-Feier der Universität Bern 1984. Bern.
- Krücken, Georg / Meier, Frank (2006): Turning the University in an Organizational Actor. In: Drori, Gili S. / Meyer, John W. / Hwang, Hokyu (Hrsg.): Globalization and Organization: World Society and Organizational Change. Oxford: Oxford University Press, S. 241-257.
- Levy, Réne (2009): Les Pôles nationaux de recherche – accélérateurs d'excellence scientifique? In: Schweizerische Gesellschaft für Soziologie (Hrsg.): Die Besten – Auf dem Gipfel der Exzellenz. Bulletin 136. Zürich: Seismo, S. 16-19.
- Link, Jürgen (2009): Versuch über den Normalismus. Wie Normalität produziert wird. 4. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Lutz, Burkart (1984): Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklungen im Europa des 20. Jahrhunderts. Frankfurt am Main/New York: Campus.

- Maasen, Sabine / Weingart, Peter (2006): Unternehmerische Universität und neue Wissenskulturskultur. In: die hochschule 5(1), S. 19-45.
- Maeder, Christoph (2001): Bürger oder Kunde? Missratene Optionen des ›New Public Management‹. In: Ders. / Brosziewski, Achim / Eberle, Thomas S. (Hrsg.): Moderne Zeiten: Reflexionen zur Multioptionsgesellschaft. Konstanz: Universitätsverlag, S. 293-308.
- Maesse, Jens (2009): Konsensstrategien in der Hochschulpolitik. Wie der Bologna-Prozess Gefolgschaft rekrutiert. In: die hochschule 9(2), S. 18-32.
- Maesse, Jens (2010): Der Bologna-Diskurs. Zur politischen Logik einer Konsenstechnokratie. In: Angermüller, Johannes / van Dyk, Silke (Hrsg.): Diskursanalyse meets Gouvernamentalitätsforschung. Perspektiven auf das Verhältnis von Subjekt, Sprache, Macht und Wissen. Frankfurt am Main: Campus, S. 101-128.
- Masschelein, Jan / Simons, Maarten (2010): Jenseits der Exzellenz. Eine kleine Morphologie der Welt-Universität. Zürich: diaphanes.
- Mayring, Philipp (2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.
- Matthies, Hildegard / Simon, Dagmar (Hrsg.) (2007): Wissenschaft unter Beobachtung. Effekte und Defekte von Evaluationen. Leviathan Sonderheft 24. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Merton, Robert K. (1968): The Matthew-Effect in Science. In: Science 159(3810), S. 56-63.
- Mosimann, Hans-Jakob (2003): «Gänsekiel gegen Laptop» oder «Gemeinsinn gegen Marktlogik»? Skizze einer Wirkungsgeschichte von New Public Management in der Schweiz. In: Serdült, Uwe (Hrsg.): Politik im Fokus: Festschrift für Ulrich Klöti. Zürich: NZZ-Verlag, S. 81-101.
- Müller-Böling, Detlef (2000): Die entfesselte Hochschule. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Münch, Richard (2006): Drittmittel und Publikationen. Forschung zwischen Normalwissenschaft und Innovation. In: Soziologie 35(4), S. 440-461.
- Münch, Richard (2007): Die akademische Elite. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Münch, Richard (2009a): Globale Eliten, lokale Autoritäten. Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von PISA, McKinsey & Co. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Münch, Richard (2009b): Kein Kartell, kein Monopol, keine Oligarchie? Wie die Soziologie zur Affirmationswissenschaft wird. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 61(3), S. 453-461.
- Pasternack, Peer (2004): Hochschulen zwischen Überrumpelung und Coaching. In: Rüger, Werner (Hrsg.): Die Berater. Ihr Wirken in Staat und Gesellschaft. Bielefeld: Transcript, S. 121-129.
- Pelizzari, Alessandro (2001): Die Ökonomisierung des Politischen. Konstanz: UVK.

- Prinz, Sophia / Wuggenig, Ulf (2007): Das unternehmerische Selbst? Zur Realpolitik der Humankapitalproduktion. In: Krasmann, Susanne / Volkmer, Michael (Hrsg.): Michel Foucaults „Geschichte der Gouvernementalität“ als Paradigma in den Sozialwissenschaften, Bielefeld: Transcript, S. 239-266.
- Rieder, Stefan / Widmer, Thomas (2007): Kantone im Wandel. Reformaktivitäten der Schweizer Kantone zwischen 1990 und 1999: Ursachen, Ausgestaltung und Konsequenzen. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Rose, Nikolas (1991): Governing by Numbers: Figuring Out Democracy. In: Accounting, Organizations and Society 16(7), S. 673-692.
- Rügemer, Werner (Hrsg.) (2004): Die Berater. Ihr Wirken in Staat und Gesellschaft. Bielefeld: Transcript.
- Ruschig, Ulrich (2007): Simulierte Warenproduktion – ein akademischer Tanz ums goldene Kalb. In: Haug, Frigga / Haug, Wolfgang Fritz / Jehle, Peter (Hrsg.) (2007): Das Argument 272. Neoliberalisierung der Hochschulen. 49(4). Hamburg: Argument Verlag, S. 509-524.
- Ruschig, Ulrich (2009): Von der “Idee der Universität” hin zur realen Subsumtion wissenschaftlicher Arbeit unter ein System der Zuteilungsgeld-Steuerung. In: Schulz, Reinhard (Hrsg.): “Wahrheit ist, was uns verbindet”. Karl Jaspers’ Kunst zu philosophieren. Göttingen: Wallstein.
- Schedler, Kuno (1995): Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Von der Idee des New Public Managements (NPM) zum konkreten Gestaltungsmodell. Fallbeispiel Schweiz. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Stölting, Erhard / Schimank, Uwe (Hrsg.) (2001): Die Krise der Universitäten. Leviathan Sonderheft 20. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Strauss, Anselm / Corbin, Juliet (1996): Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz.
- van Raan, Anthony F. J. (2005): Fatal attraction: Conceptual and Methodological Problems in the Ranking of Universities by Bibliometric Methods. In: Scientometrics 62(1), S. 133-143.
- von Kaenel, Daniel (1999): Die Entwicklung des bernischen Dienstrechts: In: Helbling, Peter / Poledna, Tomas (Hrsg.): Personalrecht des öffentlichen Dienstes. Bern: Stämpfli, S. 79-99.
- von Wissel, Carsten (2007): Hochschule als Organisationsproblem. Neue Modi universitärer Selbstbeschreibung in Deutschland. Bielefeld: Transcript.
- Wagner, Stephan (1984): Die Portfolio-Analyse als Grundlage der Unternehmensplanung. Eine kritische Betrachtung verschiedener Portfolio-Ansätze aus praktischer Sicht. Dissertation an der rechts-, wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg. Fulda: Eigendruck.
- Weder, Hans (2003): Universitäre Kunden? Eine Überlegung zu Ehren des Bildungsdirektors Ernst Buschor. In: Grünenfelder, Peter et al. (Hrsg.): Reformen und Bildung. Erneue-



rung aus Verantwortung. Festschrift für Ernst Buschor. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung, S. 511-518.

- Weingart, Peter (2001): Die Stunde der Wahrheit? Zum Verhältnis der Wissenschaft zu Politik, Wirtschaft und Medien in der Wissensgesellschaft. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Weingart, Peter (2005): Das Ritual der Evaluierung und die Verführung der Zahlen. In: Ders.: Die Wissenschaft der Öffentlichkeit. Essays zum Verständnis von Wissenschaft, Medien und Öffentlichkeit. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft, S. 102-122.
- Wissmann, Reto (2006): Rektor bewährt sich als Manager. In: Der Bund, 14.10.2006, S. 33.
- Wodak, Ruth (2009): „Von Wissensbilanzen und Benchmarking“: Die fortschreitende Ökonomisierung der Universitäten. Eine Diskursanalyse. In: Diaz-Bone, Rainer / Krell, Gertraude (Hrsg.): Diskurs und Ökonomie. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 317-335.

## Hyperlinks

- Bundesamt für Statistik (2011): Universitäre Hochschulindikatoren – Tertiärstufe: Hochschulen – Indikatoren. Prozesse – Studiendauer UH.  
<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/15/06/key/ind1.indicator.10304.103.html>, eingesehen am 15.4.2011.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2009): Facts & Figures zum Beratermarkt 2008/2009.  
[http://www.admin.bdu.de/docs/downloads/BDU\\_Online/Facts/Facts\\_Figures%202008\\_2009.pdf](http://www.admin.bdu.de/docs/downloads/BDU_Online/Facts/Facts_Figures%202008_2009.pdf), eingesehen am 15.04.2011
- European Ministers of Education (1999): Joint declaration of the European Ministers of Education convened in Bologna on the 19th of June 1999.  
<http://ec.europa.eu/education/policies/educ/bologna/bologna.pdf>, eingesehen am 15.4.2011.
- Fonds National Suisse de la Recherche Scientifique (2007): Les transformations du marché académique suisse. Evaluation du programme Professeurs boursiers FNS.  
[http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/fp\\_evaluationsbericht.pdf](http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/fp_evaluationsbericht.pdf), eingesehen am 15.4.2011.
- Institut für Politikwissenschaft der Universität Bern (2009): Evaluation der Veranstaltungen. Frühjahrssemester 2009.  
[http://www.ipw.unibe.ch/unibe/wiso/ipw/content/e1761/e2004/e5394/e5940/files7214/BerichtFS09\\_ohne\\_Anhangx\\_ger.pdf](http://www.ipw.unibe.ch/unibe/wiso/ipw/content/e1761/e2004/e5394/e5940/files7214/BerichtFS09_ohne_Anhangx_ger.pdf), eingesehen am 14.1.2011.
- Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung der Schweizerischen Hochschulen (OAQ)  
[http://www.oaq.ch/pub/de/01\\_00\\_00\\_home.php](http://www.oaq.ch/pub/de/01_00_00_home.php), eingesehen am 15.04.2011.
- Philosophisch-historische Fakultät der Universität Bern (2011): Forschungszentren.  
[http://www.philhist.unibe.ch/content/forschungszentren/index\\_ger.html](http://www.philhist.unibe.ch/content/forschungszentren/index_ger.html), eingesehen am 15.4.2011.
- Regierungsrat des Kantons Bern (2002a): Strategische Aufgabenüberprüfung SAR. Bericht des Regierungsrates an den Grossen Rat vom 4. September 2002.  
<http://www.fin.be.ch/fin/de/index/finanzen/finanzen/finanzplanung/projekte/sar.assetref/content/dam/documents/FIN/GS/de/fd-sar-2002.pdf>, eingesehen am 15.04.2011.
- Regierungsrat des Kantons Bern (2002b): Strategische Aufgabenüberprüfung SAR. SAR-Ergänzungsbericht. Bericht des Regierungsrates an den Grossen Rat.  
<http://www.fin.be.ch/fin/de/index/finanzen/finanzen/finanzplanung/projekte/sar.assetref/content/dam/documents/FIN/GS/de/fd-sar-ergaenzungsbericht.pdf>, eingesehen am 15.04.2011.
- Regierungsrat des Kantons Bern (2009): Leistungsauftrag des Regierungsrates an die Universität Bern für die Jahre 2010-2013. Regierungsratsbeschluss vom 23. Dezember 2009.  
<http://www.rektorat.unibe.ch/unibe/rektorat/unistab/content/e362/e1958/e3180/Leistungsauftrag2010-2013.pdf>, zuletzt eingesehen am 15.04.2011.
- Schweizerische Eidgenossenschaft (1997): Interkantonale Universitätsvereinbarung vom 20. Februar 1997. <http://www.admin.ch/ch/d/as/1999/1503.pdf>, eingesehen am 15.04.2011.

- Schweizerische Eidgenossenschaft (1999): Bundesgesetz über die Förderung der Universitäten und über die Zusammenarbeit im Hochschulbereich (Universitätsförderungsgesetz, UFG) vom 8. Oktober 1999.  
[http://www.admin.ch/ch/d/sr/414\\_20/index.html](http://www.admin.ch/ch/d/sr/414_20/index.html), zuletzt eingesehen am 15.04.2011.
- Schweizerische Universitätskonferenz (2008): Richtlinien der Schweizerischen Universitätskonferenz für die koordinierte Erneuerung der Lehre an den universitären Hochschulen der Schweiz im Rahmen des Bologna-Prozesses ( Bologna-Richtlinien) vom 4. Dezember 2003. 3. Auflage. Stand: 1. August 2008.  
<http://www.cus.ch/wDeutsch/publikationen/richtlinien/BOL-RL-2008-Dt-V2.pdf>, eingesehen am 15.4.2011.
- Schweizerischer Nationalfonds SNF (2008): Nationale Forschungsschwerpunkte NFS Ausschreibung 2008.  
[http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/nat\\_ccr\\_ausschreibung\\_08\\_d.pdf](http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/nat_ccr_ausschreibung_08_d.pdf), eingesehen am 15.04.2011.
- Schweizerischer Nationalfonds SNF (2010): Die Nationalen Forschungsschwerpunkte NFS. Spitzenforschung «made in Switzerland»  
[http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/nccr\\_brochure\\_d.pdf](http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/nccr_brochure_d.pdf), eingesehen am 15.04.2011.
- Schweizerischer Nationalfonds SNF (2011): Laufende Forschungsschwerpunkte.  
<http://www.snf.ch/nfp/nccr/D/nfskonkret/laufende/Seiten/default.aspx>, eingesehen am 15.04.2011.
- Schwinges, Rainer C. (2005): „Magnifizienz hatte Sorgen.“ Rede von Prof. Dr. Rainer C. Schwinges zur Verabschiedung von Rektor Prof. Dr. Christoph Schäublin:  
[http://www.hist.unibe.ch/unibe/philhist/hist/content/e266/e1417/e4182/datei/datei/magnifizierenz-hattesorgen\\_ger.pdf](http://www.hist.unibe.ch/unibe/philhist/hist/content/e266/e1417/e4182/datei/datei/magnifizierenz-hattesorgen_ger.pdf), eingesehen am 15.04.2011.
- Staatssekretariat für Bildung und Forschung (2010): Grundbeiträge an die kantonalen Universitäten 2009.  
[http://www.sbf.admin.ch/htm/themen/uni/grundbeitraege\\_de.html](http://www.sbf.admin.ch/htm/themen/uni/grundbeitraege_de.html), eingesehen am 15.04.2011.
- Stephan, Gunter (2002): Vom Kosten- zum Standort- zum Wirtschaftsfaktor. Tertiäre Bildung im Kanton Bern. Bericht an den Regierungsrat des Kantons Bern. Universität Bern: Abteilung für Angewandte Mikroökonomie.  
<http://www.unibe.ch/organisation/dok/20021112stephan.pdf>, eingesehen am 15.04.2011.
- Universität Bern (2006): Strategie 2012. Vom Senat beschlossen am 31. Oktober 2006.  
[http://www.rektorat.unibe.ch/unibe/rektorat/unistab/content/e362/e1958/e1465/Strategie\\_2012.pdf](http://www.rektorat.unibe.ch/unibe/rektorat/unistab/content/e362/e1958/e1465/Strategie_2012.pdf), eingesehen am 15.04.2011.
- Universität Bern (2007): Mittelbemessungsmodell 2008.  
<http://www.rektorat.unibe.ch/unibe/rektorat/unistab/content/e362/e1958/e1824/Mittelbemessungsmodell.pdf>, eingesehen am 15.04.2011.

- Universität Bern (2010): Umsetzungsbericht von 2010 zur Strategie 2012. Vom Senat beschlossen am 14. Dezember 2010.  
[http://www.rektorat.unibe.ch/unibe/rektorat/unistab/content/e362/e1958/e3509/Umsetzungsbericht\\_Strategie\\_2010\\_101214\\_V10.pdf](http://www.rektorat.unibe.ch/unibe/rektorat/unistab/content/e362/e1958/e3509/Umsetzungsbericht_Strategie_2010_101214_V10.pdf), eingesehen am 15.04.2011.
- Universität Bern (2011): Abteilung Kommunikation. Kompetenzzentrum für Kommunikation. <http://www.kommunikation.unibe.ch/content/>, eingesehen am 15.04.2011.
- Universität Bern (2011): Immatrikulationsdienste. Zulassung, Immatrikulation und Beratung. Studienzeitbeschränkung.  
<http://www.imd.unibe.ch/studienzeit.htm>, eingesehen am 15.04.2011.
- Universität Bern (2011): Organigramm der Universität Bern.  
<http://www.unibe.ch/organisation/organigramm.html>, eingesehen am 15.04.2011
- Universität Bern (2011): Stab Universitätsleitung. Archiv.  
[http://www.rektorat.unibe.ch/unistab/content/reporting/statistiken/archiv\\_aktualisieren\\_ctr1\\_f5/](http://www.rektorat.unibe.ch/unistab/content/reporting/statistiken/archiv_aktualisieren_ctr1_f5/), eingesehen am 15.04.2011.
- Universität Bern (2011): Stab Universitätsleitung. Finanzstatistik 2010.  
<http://www.rektorat.unibe.ch/unibe/rektorat/unistab/content/e362/e3531/e3643/e3644/gbuni201001Finanzstatistik.xls>, eingesehen am 15.4.2011.
- Universität Bern (2011): Stab Universitätsleitung. Personaldaten 2010.  
<http://www.rektorat.unibe.ch/unibe/rektorat/unistab/content/e362/e3531/e3621/e3622/20aPersonen-VZAnachPersonalgruppenundGeschlecht2010.xls>, eingesehen am 15.4.2011.
- Universität Bern (2011): Stab Universitätsleitung. Rankings.  
<http://www.rektorat.unibe.ch/unistab/content/qualitaetssicherung/ranking/>, eingesehen am 15.04.2011.
- Universität Bern (2011): Stab Universitätsleitung. Statistiken.  
[http://www.rektorat.unibe.ch/unistab/content/reporting/statistiken/index\\_ger.html](http://www.rektorat.unibe.ch/unistab/content/reporting/statistiken/index_ger.html), eingesehen am 15.04.2011.

## Quellenverzeichnis

- Accenture (2004): Das richtige Wissen? Kompetenzvermittlung an deutschen Hochschulen. Zusammenfassung der Studie. Kronberg im Taunus.
- Arthur Andersen (1995): Arthur Andersen AG: Lösungsstrategie und Vorgehen. In: Erziehungsdirektion des Kantons Bern (Hrsg.): Die Uni unter der Lupe. Bern: Presse- und Informationsstelle der Universität. S.6-7.
- Arthur Andersen (1997): Operative Aufgabenüberprüfung der Universität Bern. Zusammenfassung der Bestandesaufnahme und der Sollkonzepte. Dezember 1997.
- Dreifuss, Ruth (1994): Sind wir auf dem richtigen Weg? Rede von Frau Bundesrätin Ruth Dreifuss.
- Erziehungsdirektion des Kantons Bern (Hrsg.) (1995): Die Uni unter der Lupe. Bern: Presse- und Informationsstelle der Universität.
- Geering, Alfred H. (1999): Zahn um Zahn. Eine Kurzgeschichte der Schweizer Zahnmedizin im 20.J. Akademische Rede von Prof. Dr. Alfred H. Geering, Vizerektor.
- Ludi, Andreas (1994): Rechenschaftsbericht des Rektors Prof. Dr. Andreas Ludi.
- Mumenthaler, Marco (1989): Medizin und Universität – Medizin und Gesellschaft. Eine programmatische Rede. Rektoratsrede von Prof. Dr. Marco Mumenthaler.
- Mumenthaler, Marco (1990): Gedanken, Rückblick und Ausblick. Rechenschaftsbericht des amtierenden Rektors, Prof. Dr. Marco Mumenthaler.
- Peterli und Partner (1995): J. J. Peterli und Partner: Portfolio-Analyse. In: Erziehungsdirektion des Kantons Bern (Hrsg.): Die Uni unter der Lupe. Bern: Presse- und Informationsstelle der Universität. S.4-5.
- Rogger, Franziska (2009): Uni-Management anno 1900. In: UniPress 143/2009.
- Schäublin, Christoph (1995a): Die Aufgabenüberprüfung aus der Sicht des Rektors. In: Erziehungsdirektion des Kantons Bern (Hrsg.): Die Uni unter der Lupe. Bern: Presse- und Informationsstelle der Universität. S.3.
- Schäublin, Christoph (1995b): Vom Nutzen und Nachteil der Rhetorik. Akademische Rede von Prof. Dr. Christoph Schäublin, Rektor 1995/97.
- Schäublin, Christoph (1997): Leitbild-Gedankensplitter. Rede von Prof. Dr. Christoph Schäublin, Rektor.
- Schäublin, Christoph (1999a): Geschäftsbericht der Universität Bern 1998. Rektor: Prof. Dr. Christoph Schäublin.

- Schäublin, Christoph (1999b): Rechenschaftsbericht des Rektors Prof. Dr. Christoph Schäublin.
- Schäublin, Christoph (2000): Rechenschaftsbericht des Rektors Prof. Dr. Christoph Schäublin.
- Schäublin, Christoph (2001a): Rechenschaftsbericht des Rektors Prof. Dr. Christoph Schäublin.
- Schäublin, Christoph (2001b): Inkonsistenzen. Akademische Rede von Prof. Dr. Christoph Schäublin.
- Schäublin, Christoph (2002): Rechenschaftsbericht des Rektors Prof. Dr. Christoph Schäublin.
- Schäublin, Christoph (2003): Rechenschaftsbericht des Rektors Prof. Dr. Christoph Schäublin.
- Schäublin, Christoph (2004a): Rechenschaftsbericht des Rektors Prof. Dr. Christoph Schäublin.
- Schäublin, Christoph (2004b): Zeitgemässes – Unzeitgemässes. Rede von Prof. Dr. Christoph Schäublin.
- Schmid, Peter (1993): Bildung und Politik. Akademische Rede von Regierungsrat Peter Schmid, Erziehungsdirektor des Kantons Bern.
- Schmid, Peter (1995): Der bernische Erziehungsdirektor zur Überprüfung der Aufgaben der Universität. In: Erziehungsdirektion des Kantons Bern (Hrsg.): Die Uni unter der Lupe. Bern: Presse- und Informationsstelle der Universität. S.2.
- Schroer, Silvia (2000): Religion und Theologie des Diesseits. Akademische Rede von Prof. Dr. Silvia Schroer.
- Thom, Norbert (1996): Management des Wandels. Grundelemente für ein differenziertes und integriertes «Change Management». Akademische Rede von Prof. Norbert Thom, Vize- rektor 1995/97.
- Universität Bern (1997): Jahresbericht der Universität Bern des Jahres 1996/97.
- Universität Bern (2005): Jahresbericht der Universität Bern des Jahres 2005.
- Universität Bern (2006): Jahresbericht der Universität Bern des Jahres 2006.
- Universität Bern (2007): Jahresbericht der Universität Bern des Jahres 2007.
- Universität Bern (2008): Jahresbericht der Universität Bern des Jahres 2008.
- Universität Bern (2009): Jahresbericht der Universität Bern des Jahres 2009.

- Würgler, Urs (1998): Plädoyer für die Mathematik. Akademische Rede von Prof. Dr. Urs Würgler, Vizerektor.
- Würgler, Urs (2005a): Leitgedanken von Prof. Dr. Urs Würgler zum Jahresbericht 2005. In: Universität Bern (2005): Jahresbericht der Universität Bern des Jahres 2005. S.2-5.
- Würgler, Urs (2005b): Perspektiven. Rede des Rektors, Prof. Dr. Urs Würgler am Dies Academicus 2005.
- Würgler, Urs (2006): Leitgedanken von Prof. Dr. Urs Würgler zum Jahresbericht 2006. In: Universität Bern (2006): Jahresbericht der Universität Bern des Jahres 2006. S.2-5.
- Würgler, Urs (2007): Leitgedanken von Prof. Dr. Urs Würgler zum Jahresbericht 2007. In: Universität Bern (2007): Jahresbericht der Universität Bern des Jahres 2007. S.2-5.
- Würgler, Urs (2008): Leitgedanken von Prof. Dr. Urs Würgler zum Jahresbericht 2008. In: Universität Bern (2008): Jahresbericht der Universität Bern des Jahres 2008. S.2-5.
- Würgler, Urs (2009): Leitgedanken von Prof. Dr. Urs Würgler zum Jahresbericht 2009. In: Universität Bern (2009): Jahresbericht der Universität Bern des Jahres 2009. S.2-5.