



Augsburger Universitätsreden 40

Wilfried Bottke

**Was und wozu
ist das Amt eines Rektors
der Universität Augsburg?**

Augsburger Universitätsreden 40

Herausgegeben vom Rektor der Universität Augsburg

ISSN 0939-7604



Rektor Prof. Dr. Wilfried Bottke

Was und wozu ist das Amt eines Rektors der Universität Augsburg?

Rede aus Anlass der Amtsübernahme
am 3. November 1999

Augsburg 2000

Was und wozu ist das Amt eines Rektors der Universität Augsburg?¹

A. Einleitung

Volksmund reimt: "Was Du nicht willst, das man Dir tu, das füg auch keinem andern zu!" Verwandter des Reims ist kategorischer Imperativ. Er sagt jedem Redner, der seine Meinungsfreiheit im Verbrauch der Zeit von Zuhörern gebraucht: 'Rede nur so lange, wie Du selber als Zuhörer gewillt wärest zuzuhören!' Gebot zu erfüllen, fällt einem gewählten Kandidaten leicht, der Rektor einer Universität werden will. Er wird gefragt, ob er die Wahl annehme. Er sage ja. Solche Rede ist kurz. Sie ist sogar, falls der Kandidat auch amtsbegabt ist, gut und wahr.

Schwieriger als Rede des Rektorwerdens ist Rede der öffentlichen Amtsübernahme. Einerseits, es wäre mir recht, sie im Zaum goldener Regel gehalten zu hören und zu halten. Meine Worte möchten sein: Ich freue mich über Ihr Kommen. Ich bin beglückt durch gesetzte Zeichen der Verbundenheit mit dieser Universität. Ich danke für Wohlwollen, mit dem Vorredner aufwarteten. Ich will versuchen, es zu rechtfertigen. Damit wäre genug. Denn: Weitläufigeres Reden kann nur Silber sein. Ein Rektor macht nichts Gutes, außer er tut es. Andererseits, Weiteres ist erwartet. Es ist erwartet, dass meine Rede mehr an- und ausspreche. Sie werde der Art des Anlasses gerecht. Diese ist eine zweifache. Sie ist eine persönliche und eine sachliche.

I. Respekt, Dank und Bitte ad personam

Zum Persönlichen: Gestatten Sie mir, für alle Angehörigen dieser alma mater Respekt, Dank und Bitte zu bekunden. Wir achten das, was Magnifizienz Reinhard Blum an der Universität Augsburg vermocht hat, ihr und uns zu leisten. Vermögend sind Weltteile, die etwas haben und können. Das, was diese Universität heute hat und an Wissensmehrung² zu leisten vermag, ist ihr Vermögen³. Es wäre ohne das Wirken von Reinhard Blum nicht so gediehen, wie es gedieh. Wir wertschätzen das Werk meines Amtsvorgängers. In der Kette der

¹ Der Text wurde aus Anlass der Amtsübergabe geschrieben. Er wurde nur in gekürzter und teilweise freier Weise vorgetragen. Der Anregung, ihn in vervollständigter Fassung zu veröffentlichen, komme ich hiermit nach. Ich danke Herrn Prem sowie den Mitarbeitern meines Lehrstuhles - Frau Krebs, Herrn Dr. Reichert sowie Frau cand. jur. Neumeier - für ihre Hilfe. Alle Fehler sind die meinen.

² Wissensmehrung geschieht durch Wissenserwerb und Wissensvermittlung, insonderheit durch Forschung, Publikation, Lehre und Studium. Ein anderes Wort für Wissensmehrung ist 'Wissensproduktion'; ein anderes Wort für Wissensvermittlung ist 'Wissenstransfer'. Technologie ist als Know how besonderes Wissen.

³ Vermögen ist Habe und Können. Das Vermögen der Universität Augsburg geht nicht in geldwerter Habe auf. Es ist wesentlich Leistungskönnen. Dieses wird durch das Handeln derer geschaffen, die ihr Mittel zu Verfügung stellen, ihr Mittel erwerben und verwalten und ihre Mittel bildend und wissensmehrend gebrauchen.

Ereignisse, die unser Leben an der Universität bilden, war und ist er uns gute Gabe. Ich durfte ihm seit dem Sommersemester 1995 als Prorektor zuarbeiten.

Akademischer Ausbildung nach bin ich Jurist; er ist Ökonom. Juristischer Sprache ist dröge Langeweile nachgesagt, Volljuristen der eitle Wahn, alles zu können. Wähnen sie es, wirken sie der Fachwelt wie habituelle Dilettanten. Sie brechen ihr gewohnheitsmäßig in fremdes Gefilde ein, von dem sie nichts verstehen und zu dem sie doch Bescheid geben wollen. Wer als Jurist Fachfremdling ist und solches Klischee bedient, hat in ihm weder stille Tage noch Erfolg. Denn: Er ist irritierendes Problem. Er wildert in fremden Fächern. Er redet, weil allenfalls rechtsgescheit, Leuten fremden Fachs in ihr Fach nur recht g'scheit darein. Er stiftet statt der Lust des Fachgerechten den Frust der Rechthaberei. Ökonomische Sprache birgt dem, der ihr Fachkundiger ist, Sachintelligenz. Sie hat, wenn mit Humor gepaart, Witz. Dieser Ökonom führte die Universität fachgerecht. Ihm gelang Glücksfall. Sein Fachsinn war mit Frohsinn. Mühsal ward nicht Trübsal. Rektoratliches Leitungsgremium verkam nie in leitungsräumliches Rektorien. Er wurde mir Freund. Ich bitte ihn, mir seine Freundschaft zu erhalten und das Leiten der Universität mit seinem Können zu begleiten.

II. Frage ad rem

Zum Sachlichen: Das, was ich zu diesem Amtsübergang zu sagen habe, veranlasst sich mir nicht nur aus dem Privat-Individuellen eines Lebensabschnitts, der mir und Reinhard Blum gemeinsam war. Es ist einer öffentlichen Sache geschuldet, die jenseits solchen Zufalls⁴ liegt. Was ist diese Sache? Neugierig, wie ich war, suchte ich zur Rede ad rem publicam Rat. Er fiel unterschiedlich aus.

1. DER EINE RAT war, 'Ökonomie' zu wagen: Bedenke, dass alle Ressourcen - auch Redezeit - immer knapp sind. Trachte danach, sie bestmöglich zu nutzen und Gutes zu sagen. Schaffe als Gut Kenntnis davon, ob diese Universität Produktionsbetrieb sei, was sie produziere, welche Art des Leitens sie brauche, wie sie sich und die von ihr gewollten Produktionen finanziere und durch welche strategischen Entscheide ihr Leiter bei knappen Kassen Universitätszukunft zu gewinnen gedenke. Folgte ich diesem Rat mit dem Leichtsinne des Fachfremden, ginge meine Rede in fünf Punkten etwa so:

a) Augsburger Universität ist *ERSTENS* ein Betrieb der Bildungs- und Wissensproduktion.

Alltagssprachlich, also fern von wirtschaftswissenschaftlicher Terminologie, erdeutet: Es 'treibt' etwas, wer einen Weltteil voranbewegt. Es 'betreibt' einen Weltteil, wer ihn zielgerichtet so voranbewegt, dass er höheres Niveau erlangt oder gar Gewinn erbringt. Es 'produziert' einen Weltteil, wer ihn durch Arbeit unter Nutzung von Ressourcen hervorbringt. Das,

⁴ 'Zufall' ist ein tatsächlich geschehenes (erwirktes) Ereignis, das nicht hätte geschehen müssen.

was ein Produzent produziert, ist ihm gut und Gut. Er ist 'geschäftig', wenn er es mit Eifer produziert; die von ihm betriebene Produktion ist sein 'Geschäft'. 'Betrieb' kann eine zu finanzierende Einrichtung genannt werden, die als Sach- und unbestimmt vielzähliger Personenverbund eigene, etwaig dauerhaft vom Wechsel der Personen unabhängige, Identität hat sowie im arbeitsteiligen Zusammenwirken der ihm Angehörigen dieses oder jenes Gut, sei es ohne oder mit der Absicht, ökonomischen Gewinn zu erlangen, produziert.

aa) Dabei ist es jeder Gesellschaft prämissiv 'gut', dass es Welt, verwaltbare Welt(teile) und Verwaltungen verwaltbarer Welt(teile) gibt. Welt ist Inbegriff möglicher Ereignisse. Weltteil ist jedes Ereignis, das von einem anderen abgrenzbar und als mit sich identisch präsentierbar ist. Abgrenzung und Präsentation von Ereignissen (etwa der Leistungen deutscher Hochschulen und dieser Universität) geschieht durch Sprachakte. Ereignisse, die alltagssprachlich festgehalten (präsentiert) werden, heißen Sachverhalte; Alltagswelt ist Inbegriff alltagssprachlich präsentierbarer Ereignisse. Ereignisse, die fachsprachlich präsentiert (konstruiert oder rekonstruiert) werden, haben den Charakter von Fällen; Fachwelt ist als fachsprachlich (re-)konstruierte Welt das, was an Fällen der Fall war, ist oder sein kann. Verwalten ist Agieren, das einen Weltteil (ein vergangenes, gegenwärtiges oder zukünftiges Ereignis) objeziert (etwa vorstellt und sprachlich darstellt), ihn erwirkt (etwa einen Betrieb gründet, ihm Ziele⁵ setzt, ihn strukturiert, ein dingliches Produkt herstellen oder einen Dienst leisten lässt) und/oder ihn mit dieser oder jener Technen diesen oder jenen Effekten unterwirft ('affiziert'). 'Gut' ist, allgemein und ohne die Präzision ökonomischer Gutsterminologie verstanden, Objecierbares und Herstellbares oder sonst Verwaltbares.

bb) Auch *Bildung und Wissen* können hiernach Güter heißen. Naive, weil fachwissenschaftliche, Definitionen erneut nicht scheuend:

Bildung geschieht in Ausbildung und Weiterbildung, ohne allein diese zu sein. *Ausbildung* meint Qualifikation für auf besonderes Wissen angewiesene Erwerbstätigkeit. Ausbildung ist als berufsqualifizierende Bildung in Deutschland staatlich hoch reguliert; Regelungsdichte zeigt sich u.a. in staatlicher Fixierung von Berufsbildern sowie von Berufstätigkeiten und Gebrauch von Qualifikationsbezeichnungen befähigenden Abschlüssen zeigt. Sie geschieht im dualen Ausbildungssystem Deutschlands durch private Träger (etwa kleine, mittlere und große Unternehmen) und durch staatliche Schulen. *Weiterbildung* meint Fort- und Neuqualifikation Ausgebildeter für neues Wissen benötigende Tätigkeiten. Weiterbildung ist in Deutschland gering staatsreguliert, vielfach marktgesteuert und, angesichts sich beschleunigender Innovationszyklen wissenschaftlichen Wissens zunehmend wichtig. Die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands und seiner Regionen hängt in sich globalisierender Wirtschaft u.a. von technologischen (etwa kommunikations- und informations-

⁵ Ziele sind Zustände (etwa: vollständige Erkenntnis der Welt; sozial gerechte Ordnung des Hochschulwesens), denen es sich - sei es auch nur approximativ - kraft Setzung oder Einsicht durch Akte anzunähern gilt; Ziel kann auch ein Zustand sein, der nie erreichbar und als solcher eingesehen oder angenommen ist.

technologischen) und strukturellen Innovationen sowie vom Gelingen einer hochqualitativen Weiterbildung Ausgebildeter ab; die deutschen Hochschulen finden im Transfer innovativen Wissens und in der Weiterbildung zwei ihrer wesentlichen Funktionen. Bildung ist das Vermitteln und der Erwerb personaler Kulturkompetenz; sie meint neben dem Erwerb von Fach-, Methoden- und Arbeitsmarktcompetenz durch Aus- und Weiterbildung essentiell die wertorientierte Etablierung einer dauerhaft gemeinschaftsfähigen Personaltitide in lebenslang Lernenden, die diese zu sozial kompetenten Menschen macht und zur Verantwortungnahme begabt; hierauf wird zurückzukommen sein.

Was meint WISSEN? Bewusstsein ist psychische (Re-)Konstruktion von Welt(teilen). Kenntnis ist korrektes Bewusstsein. Erkenntnis ist begrifflich reflektierte Kenntnis. Wissenschaft ist Wissenschaften methodisch korrektes Schaffen von geordneter Erkenntnis dessen, was an Welt, insonderheit an deren Ereignissen, Prozessen, Strukturen und optimalen Verwaltbarkeiten, interessant ist⁶. Wissenschaften schaffen Wissen. Sie mehren Verständnis und Verwaltbarkeit von Welt. Ihr Wissen ist fachsprachliches kognitives Wissen, also fachsprachliche Erkenntnis. Seinswissenschaften ('sciences') sind auf das Schaffen von Wissen über Determinismen aus, die Erklärungen und Prognosen ermöglichen. Operationales Wissen ist als Wissen der Techne möglicher Weltverwaltungen 'know how'. Technik ist Anwendung von know how; Technologie ist operationales Wissen der Wissenschaften; sie basiert auf Erklärungs- und Prognosewissen. Geisteswissenschaften sind auf Deuten, Verstehen und Orientierung aus. Sie thematisieren über den empirischen Sinn der von Menschen verurhebten Ereignisse (deren regelreferentiell generierbaren Kommunikationsgehalte) hinaus deren Finalität. Sie geben - bei Einsicht in das durch Trennung von Sein und Sollen gestiftete Wertbegründungsproblem - Wertungswissen, das Handlungen (etwa dieser oder jener Hochschulpolitik) normativ auf seine Güte befragen lässt. Sozialwissenschaften können zur Mehrung von Wissen über menschliche Akte und gesellschaftliche Ereignisse, etwa über soziale Systeme und deren Funktionen, seins- und geisteswissenschaftliche Ansätze verbinden; sie können z.B. davon wissen lassen, dass reale Freiheit⁷ des Menschen auch von seinen wirtschaftlichen Befindlichkeiten abhängt, und dem System 'Markt' das Ziel zuweisen, reale Freiheit aller zu sichern oder gar zu fördern.

cc) Güter, die mit geldwertem Ressourcenaufwand erstellt und/oder transferiert werden, sind besondere; man kann sagen, sie werden 'produziert' und seien 'Produkte'. Was

produziert wird, ist wirtschaftsfähiges Gut. Denn 'Wirtschaft' ist, allgemein verstanden, das gesellschaftliche System (allzeit als knapp erkannte) Ressourcen brauchender und verbrauchender, also kostenintensiver und zu finanzierender Güterproduktion und zu finanzierenden Gütertransfers. Ziel und, wenn der Gesellschaft erbringend und sie erhaltend, Funktion jedes Wirtschaftssystems ist optimale Güterallokation. 'Markt' ist das Wirtschaftssystem, in dem die gesellschaftlichen Individuen (natürliche und interaktionell geschaffene) dazu berufen sind, ihre Interessen am Verwalten (etwa am Erstellen, Erhalt und Verbrauch) von Gütern autonom (insonderheit frei von staatlichen Vorgaben) zu artikulieren und über den Preis als Anbieter und Nachfrager auszugleichen; sind die gesellschaftlichen Individuen hierzu durch die Verfassung der Gesellschaft berechtigt, agieren sie 'privatrechtlich'. Betriebe, die in der Wirtschaft Leistungen der Güterproduktion und/oder des Gütertransfers prinzipiell nur gegen Entgelt anbieten und aus ihm ihren sie finanzierenden Gewinn zu erzielen suchen, taugen dazu, Unternehmen oder Unternehmensteile zu sein. Sie sind es, wenn sie privatrechtlich agieren dürfen und müssen.

dd) Gestattet man solche Sprachregeln, ist jede Universität 'Betrieb' nennbar, ohne deshalb 'Unternehmen' sein zu müssen. Sie 'produziert' als besondere Hochschule wissenschaftsbezogenen Bildung und Wissen. Ist sie Ortsuniversität, produziert sie diese Güter nicht nur der Gesellschaft und deren Systemen, sondern auch der Region, in der sie verortet ist. *Der Betrieb Universität produziert die Güter 'Bildung und Wissen'* namentlich auch durch Studierende. Das, was sie in ihren Köpfen allozieren, ist wesentlicher Teil der vom Betrieb Universität der Gesellschaft geleisteten Güterproduktion. Er vermittele Studierenden über Fach-, Methoden- und Arbeitsmarktcompetenz hinaus Kulturkompetenz. Seine - sit venia verbo - 'Geschäftsfelder' sind Forschung, Bildung, Ausbildung, Weiterbildung und Technologie-, oder allgemeiner, Wissenstransfer. Der ökonomische Wert seiner investiven Ressourcen (herkömmlich ausgedrückt: seiner Sach- und Personalmittel) ist in Geld artikulierbar. Er wirtschafet mit ihnen, also mit Geld. Er muss sich in hochschulektoraler Wirtschaft unter Konkurrenten wettbewerbsfähig positionieren. Er wird in ihr nur für 'valued work' bezahlt. Bezahlung geschieht öffentlichen und/oder privaten Universitäten durch Staatshaushalt, durch interuniversitäre Mittelverteilung staatsfinanzierter Ressourcen, durch Entgeltung von Leistungen und/oder durch Drittmittel.

b) Betriebe bedürfen ZWEITENS des Managements.

Wiederum ohne Rücksicht auf Fachsprache erdeutet: Bereits die Arbeit eines Menschen braucht zu ihrem Gelingen mehr als Mühe. Sie braucht Können und gekonnte Verwaltung dessen, womit und wozu er sich bemüht. Erst recht braucht das arbeitsteilige Zusammenwirken mehrerer Menschen in Betrieben Verwaltung. Das Verb 'to manage' meint im Alltagsenglischen gekonntes Verwalten von Verwaltbedürftigem: Es managt etwas, wer es effizient verwaltet; flapsiger formuliert: Es managt etwas, wer mit ihm 'gekonnt klarkommt'. Managing meint z.B. sowohl sorgames Umgehen mit einem Problem und dessen geschicktes Lösen als auch das ergebnisorientierte, direktive Gestalten von Gestaltungsbedürftigem. Als

⁶ Wissensquellen sind der Aufklärung Logik und Empirie. Wissensziel ist den Naturwissenschaften auch zu nichtlinearen Prozessen das Aufzeigen von Determinismen kurzer und weiter Reichweite. Die Grenze des empirisch Wissensfähigen ist die Grenze zwischen (beobachtbarem und beschreibbarem) Sein und (zu begründendem) Sollen, ohne dass Werte, Wertungen und Probleme der Wertbegründung samt der Strategien verständigen und vernünftigen Redens als interessante Ereignisse aus dem wissenschaftlich Objecierbaren verbannt wären.

⁷ Freiheit ist das Vermögen eines agierfähigen Wesens, sich Willen zum Verwalten von Welt zu bilden und Welt nach seinem Belieben zu verwalten. Ob Menschen das, was sie wollen, frei wollen können, ist die Frage nach der Freiheit ihres Willens. Die damit angestregte Metaisierung des Wollens ist indefinit häufig wiederholbar.

Lehnwort meint 'Management' im Deutschen das gekonnte Leiten von Unternehmen, Unternehmensteilen, Betrieben oder Betriebsteilen. 'Managementmacht' ist das Vermögen des Inhabers einer Leitungsposition in einer solchen Einrichtung, sich Willen zu dieser oder jener Zielführung und Gestaltung der Einrichtung zu bilden und ihn gegen Widerstände durchzusetzen. Das 'Management' einer Universität ministrierte denen, die an ihr Bildung und Wissen produzieren. Es hat den Zweck⁸, das Leistungsvermögen der Universität zu erhalten und zu steigern. Es stärke ihre Wettbewerbsfähigkeit. Es schärfe ihr Profil. Es nutze das ihr bezahlte Geld effizient. Es erwirtschafte ihr Spielräume für gewollte Produktion.

c) Irre ich mich als Mensch ohne wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung nicht zur Gänze, so gibt es - laienhaft gesprochen - für solche Erwirtschaftung bei entsprechender Wirtschaftsverfassung des Betriebes *DRITTENS* zwei Strategien.

aa) *Die erste Strategie* sei die *binnenbetriebliche* genannt. Sie ist privaten und öffentlichen Betrieben, wenngleich in unterschiedlicher Ausprägung, möglich. Jeder Betrieb, auch jede Universität, muss besteffizient mit vorhandenen Ressourcen wirtschaften. Jede Universität muss bestimmen, welche Bildungs- und Wissensfelder sie wie und mit welchen Investitionen bestellen will. Sie braucht die kontinuierliche Planung und Kontrolle ihrer Investitionen und Leistungen. Nachdenken darüber, wie und wo Mittel optimal investibel sind, ist statthaft, ja: geboten. Fächerzuschnitte, Leistungsangebote und, nicht zuletzt, hierfür bislang getätigte Investitionen sind im Hinblick auf ihre Produktivität und Profilmütlichkeit überprüfbar. Überprüfung kann operationale Konsequenzen haben; schliesse sie diese prinzipiell aus, rechtfertigte sie ihren Aufwand nicht. Investition allzeit knapper Mittel bedarf kontinuierlicher Priorisierung. Zur Priorisierung und Repriorisierung von Mittelinvestitionen gilt bei ökonomischer Konzeptualisierung: Keine Verortung von Sach- und Personalmitteln in der Reformuniversität Augsburg findet ihre wirtschaftliche Rechtfertigung in Tradition. Sie findet ihre Legitimität in den positiven Effekten für das Leistungsvermögen der Universität. Zu den Personalmitteln, die die Universität hat, zählen auch auf absehbare Dauer staatsfinanzierte Stellen. Die fachsegmentierte Reformuniversität Augsburg kann nicht, wie vielleicht eine Volluniversität, alle Felder möglicher Wissensproduktion bestellen⁹. Sie muss sich stetig neuerungsbereit Teile derselben als ihr rechte definieren. Will sie neue Wissensproduktionen,

⁸ Zwecke sind Zustände, deren überzufälliger Eintritt durch geeignete Akte erwirkbar ist und erstrebt wird.

⁹ Jede Universität verspricht durch ihren Namen ganzes Wissen. Aber, keine Universität ist, was ihre Breite an Wissensfeldern angeht, mehr Volluniversität. Im Beispiel: In Princeton kann man nicht alle Fächer studieren; dass Princeton deshalb mies wäre, wäre Mär. Keine Universität hat alle Fächer zu haben. Jede braucht eine hinreichende Masse an qualitativ hochrangig gepflegten Fächern. Es ist Glück, wenn, wie in Augsburg, Geistes-, und ortslözierte Interdisziplinarität in besonderer Weise ermöglichend, Sozial- und Naturwissenschaften einen Campus haben. Ein Unglück ist Spezialisierung und damit Unterscheidung von anderen Universitäten nicht, im Gegenteil. Sie mehr das, was überörtliche universitäre Community schafft: weltgesellschaftlich zugängliches Wissen, dessen Mehrung - sei es auch einstmals in klösterlicher Einsamkeit beginnend und durch je einzelne befördert - nie weltabgewandt war und nimmer die Anstrengung eines einzelnen ist. Die Gemeinschaft der Universitäten birgt für jede von ihnen Chancen zur Individualität und Kooperation. Die Güte des Ganzen ist mehr als die Zahl seiner Teile. Dies gilt auch für die Angebotspalette bayerischer öffentlicher Universitäten.

muss sie deren Kosten bedenken und Finanzierungswege suchen. Ein Finanzierungswege ist Mittelumschichtung¹⁰. Innovatorische Mittelinvestition, die Ressourcen universitätszielgerecht neuem Zweck zuführt (etwa Stellen umschichtet und neuwidmet), ist nicht verboten. Das Management der Universität muss ihr, ihren Fakultäten und sonstigen Leistungseinheiten hinreichende Spielräume für gewollte Wissensproduktionen schaffen.

bb) *Die zweite Strategie* ist eine quasi unternehmensliche und/oder unternehmerische. *Private Wissensproduzenten* agieren im Markt der Wissensschaffung und des Wissenstransfers als Unternehmen. Sie artikulieren in ihm ihre Interessen und gleichen diese über den Preis aus. Ihre rechtliche Verfassung ermöglicht, dass sie Ressourcenmangel durch Akte privatrechtlicher Art überwinden dürfen und müssen. Das Agiervermögen *öffentlicher Wissensproduzenten* ist durch hoheitliche Formen definiert, d.h.: begrenzt. Die Universität Augsburg ist öffentliche Universität. Denn: Sie hat gemeinnützige Funktionen. Ihr sind durch öffentliches Recht öffentliche Aufgaben und, diesen Aufgaben entsprechend, prinzipiell öffentliche Formen der Aufgabenerfüllung vorgegeben. Ihr Management kann nicht die Fesseln abstreifen, die ihr öffentliches Recht (etwa in Gestalt von hoheitlichem Personalrecht und Entgeltfreiheit universitärer Ausbildung) zugunsten der gemeinnützigen Erfüllung öffentlicher Aufgaben auferlegen. Es kann zur Finanzierung neu gewollter Wissensproduktionen keine betriebsbedingten Kündigungen aussprechen. Es kann besetzte Stellen schwer verteilbar machen und in neue Geschäftsfelder investieren. Es kann die Kargheit staatstransferierter Ressourcen durch deren binnenbetriebliche Bewirtschaftung nicht zur Gänze überwinden. Es verwaltet insofern, trotz mittelgewinniger Mühe und moderner Unternehmensführung entlehnter Managementweisen, staatswirtschaftsnah Mangel. Aber, soweit gelockerte Wirtschaftsverfassung öffentlichen Universitäten das quasi unternehmensliche Erwirtschaften verteilbaren Geldes durch geldgewinniges Agieren jenseits hoheitlicher Wirtschaftsformen erlaubt, kann auch das Management der Universität Augsburg die Chancen hierfür quasi unternehmerisch ergreifen. Es kann Entgeltfinanzierung nachgefragter Forschung, nachgefragter Weiterbildung und nachgefragten Technologietransfers optimieren. Es kann insoweit auf Kostendeckung und Betriebsgewinn aus sein. Es kann die Universität durch entgeltlichen Wissens- und Technologietransfer zu einem Betrieb machen, der zu allseitigem Gewinn mit privaten und staats eigenen Betrieben der Region kooperiert. Es kann die Vernetzung eigener Wissensproduktionen mit denen anderer Hochschulen betreiben. Es kann die Erschließungsfunktion der Universität für ihre Region stärken.

d) Worte zur Zielorientierung, Ermöglichung und Umsetzung solcher Doppelstrategie kämen *VIERTENS* hinzu. Sie skizzierten *Reformen* des Universitätsmanagements, erstrebte

¹⁰ Verteilbar ist der Universität nur das, was sie an Verteilungspotential hat und erwirbt. Bei quantitativ unzureichender Drittmittelakquisition und Entgelterzielung kann die Universität erwartbar nur das verteilen, was verständige und vernünftige Neubestimmung von Fächern, Ressourcenbedürfnissen, Grundaustattungen und Leistungsangeboten in Feldern der Wissensmehrung und deren Stützung aus den Ressourcen bereitstellt, die die Universität staatsfinanziert auf voraussehbare Dauer hat.

Profilierungen der Leistungsfelder, Schritte zu *Qualitätssteigerungen* in Leistungseinheiten der Universität, netzwerkknüpfende oder -stiftende Initiativen zu *Kooperationen* mit Anbietern und Nachfragern von Bildung und Wissen sowie Wege zur nachhaltigen *Finanzierung* der von meinen Amtsvorgängern, zuletzt im Rahmen der 'High-Tech-Offensive' (HTO), erfolg- und folgenreich eingeleiteten Profilierungen in Materialforschung, Umwelttechnologie und Informatik.

e) Um *FÜNFTENS* mir vor und nach Amtsantritt *gestellte Fragen* aufzugreifen: Verwalte ich nur solide Bestehendes und Eingeleitetes oder fallen mir mit visionärer Kraft neue 'Einrichtungen, Profilierungen und/oder Geschäftsfelder' ein? Welche sind es? Ist eine/eines hiervon der in der Senatskommission für Struktur und Entwicklung noch 1996¹¹ teilgehegte Traum einer medizinischen Fakultät? Hier und heute sind nicht Ort und Zeit zum öffentlichen Weiterträumen.

Denn: Die Universität Augsburg ist durch das zuständige Ministerium seit August 1999 angewiesen, am 1. März 2000 einen Entwicklungsplan unter Berücksichtigung ihrer Teilnahme an der HTO und der voraussehbaren Ressourcen bis 2004 vorzulegen. Entsprechende Aufforderungen gingen an die anderen Hochschulen Bayerns. Die Entwicklungspläne der Universitäten werden vom Ministerium evaluiert werden. Sie werden in einen vom Ministerium zu erstellenden Gesamtentwicklungsplan eingehen. Dessen finanzielle Rahmenbedingungen sind durch die Bayerische Staatsregierung festgelegt. Diese will bis zum Jahre 2009 einen ausgeglichenen Staatshaushalt erstellen. Die Regierungserklärung des Ministerpräsidenten vom 12. Oktober 1999 kündigt den Auf- und Ausbau eines Kompetenzzentrums für Informatik, eines Anwenderzentrums für Material- und Umweltforschung und eines Umwelt-Wissenschaftszentrums an dieser Universität an. Sie gibt auch kund, ich zitiere, dass im Rahmen der High-Tech-Offensive ab 2005 "Folgekosten von rund 100 Millionen pro Jahr [...] in voller Höhe anfallen werden [es aber bei dem] Ziel eines Haushalts ohne Neuverschuldung" bleibt. Aus heutiger Sicht sind hierfür bis 2004 u.a. im bayerischen Universitätsbereich bis zu 175 Stellen einzuziehen. Spätestens danach droht eine drastische Anhebung der Einzugsquote. Mit einem Zuwachs staatsetzierter Ressourcen zugunsten der Universitäten, der allen Bedarf befriedigte oder gar alle Stellenwünsche erfüllte, ist nicht zu rechnen¹². Vielmehr heisst es speziell zum Ausbau von Lehrkapazitäten der Informatik an den bayerischen Hochschulen in der Regierungserklärung unmissverständlich: "Wir bieten Anreize, damit die Hochschulen durch Stellenumwidmung noch stärker als bisher auf die Informationstechnik setzen"¹³.

¹¹ Vgl. Protokoll vom 22. Januar 1996, TOP 2a.

¹² Ich setzte und setze mich zwar mit aller Kraft für bedarfsgerechten Zuwachs an Stellen zugunsten dieser Universität ein. Aber, ich bin weder Anhänger des 'St. Florian-Prinzips' noch ein Hasardeur, der gegen etwaig durchgehaltene Regierungspolitik zum Etatausgleich auf quantitativ alle Finanzierungsprobleme lösenden Zuwachs setzte. Wunder gibt es immer wieder nur im Schlager.

¹³ Regierungserklärung vom 12.10.1999, S. 15 und 16.

Wer all dies als Rektor mit oder ohne Ökonomiegrad nicht registrierte, dem geriete sein Vorschlag¹⁴ zur Entwicklungsplanung in Bälde zur Makulatur. Sein Vorschlag wäre ohne Vorsorge für etwaig nötige Umschichtung durch Priorisierung zukünftiger Investitionen von Sach- und Personalmittel Trug. Trugabstinent, finanzrealistisch und daher härter gefragt: Was sehe ich zur Verteilung dauerhaft zugewiesener Staatsgelder an dieser Universität voraus und vor, um eingeleitete Profilierungen gegen den spätestens 2004 eintretenden Wirtschaftsfall des Auslaufens von Starhilfe abzusichern? Wenn und soweit es dabei (über die Refinanzierung der HTO-Teilnahme hinaus) nach Prognose der Universitätsverwaltung - nur mit Bezug auf vom Senat vor meinem Amtsantritt schon gebilligte Profilierungen - um bis zu 86 Stellen geht, also ca. 20% der Stellen des Wissenschaftspersonals, und dabei mit dringendem Refinanzierungsbedarf allein zur Informatik um 29,5 Stellen, welchen Weg sehe ich zur finanziellen Realisierung eingeleiteter Profilierungen? Wirke ich - in Notierung der politischen Vorgaben - mit all meinem Vermögen primär auf universitätsexterne Beiträge zur Refinanzierung 'alt-anschubfinanzierter' Stellen, im Bereich der Materialwissenschaften in einer Größenordnung von 34 Stellen, durch den Freistaat Bayern hin? Wird es gelingen, so die Refinanzierungslast der Universität zu mindern und den unabweisbaren Refinanzierungsbedarf auf die 29,5 Stellen zu reduzieren, die die Universität in möglicher (und bei Realismus gegebener) Kenntnis zukünftigen Umschichtungsbedarfs 'HTO-neuanschubfinanziert' wollte und will? Bin ich zu Berufungsverhandlungen mit Informatikern darauf eingestellt, dass insonderheit der Markt für auch von der Universität Augsburg begehrte Informatiker kaum befristete Anstellungsverträge (erst recht nicht solche mit geringer Grundentlohnung¹⁵) attraktiv macht? Berücksichtige ich, dass der Arbeitsmarkt die Offerte von Berufungen zu verbeamteten Lebenszeit-Professoren erfordert, Einweisung in ein Amt jedoch de lege lata grundsätzlich eine im Zeitpunkt der Ernennung frei seiende Stelle dauerhaft staatshaushaltsetzierter Art¹⁶ verlangt? Wenn die Universität Augsburg spätestens bis zum Auslaufen von Anschubfinanzierungen frei seiende Stellen braucht, welche mittelgewinnigen Stellenumwidmungen sind meiner Einschätzung nach im Stellenbestand dieser Universität nötig, möglich, anrätlich und leistbar? Mit welchen Mitteln, zu wessen Lasten, zu wessen Vorteil und in welcher Größenordnung wird das binnenbetriebliche Bewirtschaften vorhandener Stellen universitäre Eigenhilfe erwirtschaften? Gilt mir für den Entwicklungsplan des März 2000 noch der im Entwicklungsplan 1996 unterstrichene¹⁷ Vorsatz zur Prioritätensetzung:

¹⁴ Entwicklungspläne werden nicht von den Leitungsgremien der Hochschulen, geschweige denn: von den Vorsitzenden der Leitungsgremien (den Rektoren oder Präsidenten der Hochschulen) beschlossen. Entwicklungspläne werden von den Senaten der Hochschulen beschlossen. Sie bedürfen der Zustimmung des Hochschulrates. Der 'Entwicklungsplan 2000' der Universität Augsburg ist im Wintersemester 1999/2000 beschlossen und dem Ministerium vorgelegt worden.

¹⁵ Entlohnungen von Hochschullehrern in Höhe von ca. 7300 DM bzw. 8300 DM sind als Grundbesoldungen für Professoren an Fachhochschulen bzw. an Universitäten in der politischen Diskussion. Solche Entlohnungshöhen sind kaum dazu geeignet, tüchtige Hochschulabsolventen für die akademische Laufbahn zu interessieren, geschweige denn im Markt nachgefragte Hochqualifizierte an Hochschulen zu holen.

¹⁶ Vgl. Art. 49 I BayHO.

¹⁷ Auch im tatsächlich gestalterischen Sinne.

"Die Aufrechterhaltung der notwendigen Bildungs- und Ausbildungspotentiale [hat] Vorrang"¹⁸? Wenn ja, was halte ich für notwendige? Sind es die Leistungsangebote, die dem Sinn der Universität essentiell sind? Was ist dieser Sinn? Was ist ihm essentiell? Sind es nur bedarfsgerechte Wissensproduktionen und Ausbildungen? Plädiere ich für oder gegen ressourcengewinnigen Fakultätentod? Wenn ich - und dies ist der Fall - Fakultäten als organisatorische Grundeinheiten der Universität¹⁹ weder schließen noch deprofilierend brechen kann und will, um mit dem Stellenausbruch erlegter oder deprofilierter Fakultäten anschlussfinanzierte oder neue 'Geschäftsfelder' zu finanzieren, welche mittelgewinnige Bewirtschaftung vorhandener Stellen habe ich vor, die den gestellten Anforderungen, dem Sinn der Universität und all ihren Fakultäten gerecht wird? Schiebe ich Streit von mir weg, indem ich den Fakultäten anbiete oder zumute, relativ zu ihrer bisherigen Stellenausstattung ihren Beitrag zu Stellenbedarf zu erwirtschaften? Wenn mir das Rasenmäherprinzip nicht taugt, ist meine Managementdevise die eines 'Augen-Zu und muddling through', das nach dem Motto: 'Wackrer Schwab, geh Du voran' Vorgaben des Hochschulrates und Entscheide des Ministeriums abwartet und ihnen - mit klammheimlicher Vorfreude oder nachträglichem Grimm - faktisch alleinige Wirksamkeit lässt?²⁰ Oder scheue ich den Ach und Krach der aktiven Teilhabe an einer wirklichen (d.h. erwirkten und weiterwirkenden, Mittel universitätsintern priorisierenden) Entwicklungsplanung nicht, indem ich - und dies ist mir allein amtsgerecht-versuche, in den zuständigen Gremien konzeptionell, optionenaufzeigend und verständige Wahl einer Option fördernd, voranzugehen? Was schlage ich zugunsten der Profilierung schon beheimateter und neuer Bildungs- und Wissensproduktionen vor? Wenn ein 're-engineering of the university' denkbar ist, welche Innovationen werden mir mit dem Ziel optimierten Profilierungsvermögens, des Erhaltes von Synergieeffekten, der Kostensenkung und der Mittelerwirtschaftung anrätlich sein? Will ich den Aufbau neuer Wissensproduktionen, wie etwa der angewandten Informatik, in der Struktur der Einheiten und/oder wissenschaftlichen Einrichtungen der Fakultäten und/oder der Universität abbilden? Wenn meinem Managementbeitrag Formen Mittel zum Zweck sind, schließe ich Neustrukturierung von Fakultäten, Forschungs- und Lehrinrichtungen aus oder halte ich Neustrukturierung prinzipiell prämissengerecht für möglich? Folge ich bei Entwurf einer Neustrukturierung der gesetzlichen Wertung, dass Fachbereiche die organisatorischen Grundeinheiten bayerischer Hochschulen mit an ihnen verorteten Sach- und Personalmitteln sind?²¹ Teile ich die Fakultätsvorstellung des Hochschulgesetzes²² möglichst fachhomogener und daher profilierungsstarker Fakultäten? Welche fachhomogenen Fakultäten mit hohem Profilierungsvermögen Fakultäten rate ich an? Oder bin ich zugunsten verschlankter Zentralgremien darauf aus,

¹⁸ Entwicklungsplan 1996, F S. 54.

¹⁹ Art. 36 I S. 1 BayHSchG.

²⁰ Diese Strategie wartete z.B. den Zeitpunkt ab, zu dem Lehrstuhlinhaber aus ihrem Dienst ausscheiden und das Ministerium über etwaige Neuausschreibungen/Berufungen entscheidet.

²¹ Art. 36 BayHSchG.

²² Art. 36 BayHSchG.

konsentiert multifakultäre Fächerbereiche neuer Art zu bilden, etwa eines Fächerbereiches für Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, eines Fächerbereiches für Theologie, Geistes- und Sozialwissenschaften und eines Fächerbereiches für Mathematik, Naturwissenschaften und Informatik? Sind mir zum nachfrageattraktiven Abbilden gesamtuniversitär zu akzentuierender Wissensfelder, etwa der Umweltwissenschaften oder der Informatik, neben wissenschaftlichen Einrichtungen der Fakultäten²³ ('Instituten') zentrale Wissenschaftseinrichtungen der Universität²⁴ mit an ihnen gesondert²⁵ verorteten Personal- und Sachmitteln fakultätskompatibel gründbar? Sind mir solche Einrichtungen - in Erinnerung alter Terminologie - als 'Departemente'²⁶ oder - neudeutsch - als 'Departments' möglich? Wenn ich durch folgenantizipierende Gegenwartsgestaltung Zukunft gewinnen will, welche Zukunft will mein Organisations-, Ziel- und Geldmanagement der Universität bringen? Werde ich zur Reform der Universität Antwort teilen, die mein Amtsvorgänger in der Vergangenheit tat und soeben sprach?

Zeitbewusste Zuhörer werden erwarten, dass ich kurz und bündig Auskunft gebe. Folge ich anderem Rat, muss ich solche Erwartung enttäuschen. Denn:

2. DER ANDERE RAT war, das Recht zur rechten Weile zu nehmen: Meide ein Dilettieren in ökonomischer Sprache, das das verzerrt, worum es dieser Universität geht und wozu ihr Rektor Rektor ist. Gaukele keine Managementmacht vor, die Du als Rektor nicht hast. Wage 'Repräsentanz' der Universität Augsburg und ihres Leistungssinns. Finde hierfür eine Sprache, die dem Rektoramt, allen Fächern der Universität und ihrem Leistungssinn gemäß sei. Gönn diese Festversammlung Momente des Nachsinnens darüber, was dieser Leistungssinn sei. Lasse spüren, dass Universitäten auch Orte der Gedächtniskunst und der Nachdenklichkeit sind. Täusche nicht vor, auf alles Erfragte Antwort zu wissen. Lasse jedem Frager sein Fragen als feinsinnigstes Tun eines Menschen zu und selber manch Erfragtes zur Diskussion offen. Maße Dir nie - also auch heute nicht - an, wie ein Regent zu sprechen. Lasse ahnen, dass Du im Leitungsgremium und im Senat weder mehr Stimmrecht als andere Gremiumsmitglieder hast noch mehr Stimmrecht begehrt. Stelle nicht heute einen Entwicklungsplan auf, den zu beschließen Sache des Senates ist. Gebe nicht regiersüchtig voreilig Stimme ab oder gar Bescheid. Mache bewusst, dass Rektoren von Universitäten nicht deren Herrscher oder direktionsmächtige Spitzen eines 'top down managements', sondern aus dem Kreis ihrer Wissenschaftler Gewählte und de electione Gleiche unter Gleichen sind. Unterscheide als neuer Rektor zwischen einer Einsicht in Fakten, die deren universitätsrechtliche Meisterung vorbereitet, und einer Faktenuntertänigkeit, die Sachzwänge als allzeit universitätsrechte verklärt. Leiste gegen universitätswidrige Wünsche Widerstand. Widerlege, dass öffentliche Universitäten

²³ Art. 41 BayHSchG.

²⁴ Art. 32 BayHSchG.

²⁵ Gesonderte Mittelverortung ist auch an Einrichtungen der Fakultäten möglich, Art. 41 III BayHSchG.

²⁶ Vgl. Kant, Der Streit der Fakultäten, Anthropologie in pragmatischer Hinsicht, in: Kants Werke, Akademie Textausgabe, Bd. VII, 1968, S. 15 ff., 28.

Betriebe kommerzialisierter Wissensproduktion oder gar Unternehmen käuflichen Wissenstransfers seien. Widerstreite einem Bündnis universitärer Wissenschaft und Wirtschaft, in dem sie es würden und statt gebildeter Ausgebildeter mit umfassender Sozialkompetenz marktkompetentes Humankapital produzierten. Vergegenwärtige, dass Bildung und Wissen mit gutem Grund deutscher öffentlicher Universität keine Güter sind, die sie wegen oder nur bei entgeltlicher Nachfrage produziert. Verteidige Bildung und Wissen als allgemein zugängliche, i.e.: öffentliche, Güter. Erinnerung, dass an öffentlichen Universitäten Platz für mehr und anderes als Erklärungs- und Prognosewissen, Verstand und instrumentelle Rationalität ist. Übe in Deiner Rede orientierende Vernunft. Deute die Leistung der Universität Augsburg an die Gesellschaft final. Tue den Leistungssinn der Universität Augsburg als kulturvolle Wissensmehrung dar, die auch davon wissen lässt, wozu gewusst und Wissen angewandt werde. Zeige, dass Bildung das ist, was an Orientierungswissen bleibt, wenn man das vergesse oder beiseite ließe, was man an Fachwissen und Methodenkompetenz erwarb. Bekunde, dass Bildung ein essentielles Ziel deutscher öffentlicher Universität ist. Beweise, dass dieses Ziel mehr als ein sentimentalisiertes ist. Richte Deine Amtsführung nach ihm aus. Verrate es nicht durch Managergehabe oder alleinige Rede vom Universitätsmanagement. Erhalte gegen ökonomische Zwänge den kulturellen Leistungssinn dieser Universität, der auch ihre Bildungsleistung ist. Bewahre und bewahrheite ihn, indem Du ihm heute Deine Stimme und im Alltag Dein Tun leihst.

Folgte ich solchem Ratschlag, begänne meine Rede etwa so: In Dantes Göttlicher Komödie wird vom Denkenden und Handelnden gesagt, er entwerfe sich selbst und biete einen Entwurf von sich dar. Weniger poetisch gesagt: Menschen handeln, indem sie sich durch ihr Agieren mit sozialem Sinn als Person äußern, d.h.: präsentieren. Universität wird repräsentiert durch das Handeln derer, die ihr angehören, sie als Leiter oder Wissensmehrer vertreten und den Sinn der Universität kundtun. Wer merkt, wie ihre Vertreter vom Sinn der Universität zeugen, kann bemerken, ob Zeugnis wahr und wahrhaftig ist²⁷. Repräsentanzwillige Zuhörer möchten vielleicht auch wissen: Wer ist und wofür gedenkt der zu amtierenden, der in der Feier der Amtsübergabe als neuer Rektor spricht? Was ist seine Idee Augsburger Universität und ihres Rektorates, die ihm dessen Ausübung und seine Antwort zum Management der Universität und ihrer Entwicklungsplanung ausrichtet? Deckt sich seine Idee mit dem Leistungssinn, der der Universität Augsburg recht ist und den sie mit ihrem Wahlspruch "scientia et conscientia" bekundet? Und weil Hülle auf Fülle weist, wie vergegenwärtigt er den Sinn dieser Universität?

3. Lebensweisheit lässt gegen Entzweiung rechte Mitte von alltäglichem Management und feiertäglicher Repräsentanz suchen. Hundert Tage kritikberuhigten Amtsantritts waren nicht. Mein Konzept zu Profilierung, Stellenbewirtschaftung und Ressourcenerwirtschaftung

²⁷ Er kann hinter Wortstil errahnen, wer der Redner ist und was ihm der Sinn der Universität ist, gleichviel, wozu er sich äußert und was er hierzu sagt.

wurde bereits vor und sogleich nach dem 1. Oktober in und außerhalb der Universität erfragt. Das Erarbeiten universitätsgültiger Antworten braucht seine Zeit und seinen Ort. Entwicklungsplanung ist ein kontinuierlicher, interessenkonfliktiver Prozess. Das, was ihr an Entscheidwünschen, Entscheiden und Entscheidvollzügen eveniert, ist gegen Protest nicht gefeit. Es ist umstreitbar. Sie sei, der Universität geziemend, auch in Streitkultur. Die Beratungsverfahren der zuständigen Gremien dauern an. Das, was sie an Beschlüssen erarbeiten werden, ist offen. Die Gremien haben Anspruch auf meinen Respekt. Er zeigt sich auch im Unterlassen vorlauten Bescheidgebens. Man haue als Rektor nie, geschweige denn: mit öffentlicher Lautstärke, in die hochschuldemokratische Entscheidungsfindung der Gremien hinein. Man schlage dort sein Konzept vor. Man führe Dialog. Man höre zu. Man höre auf andere Meinungen. Man zeige, dass das Leiten einer Universität andere Meinungen, Kritik und deren Berücksichtigung braucht. Meine verwegene Bitte ist daher: Lassen Sie mich trotz schon verbrauchter Zeit so tun, als könnten wir noch eine Feierstunde mit Muße innehalten. Sie bringe uns in Distanz zu alltäglichem Tun und dem Ton des Alltags. Sie zaubere die FIKTION EINES ANFANGS herbei²⁸, in dem auch das Nachdenken darüber wohnt, was im Wechsel bleibt. Im Wechsel der Personen bleibt bei einem Amtsübergang das übergebene und angetretene Amt. Es bleibt das, was es ist und wofür es da ist, also sein Beruf. Es bleibt amtliches Handeln, das sich am Berufe des Amtes messen lassen muss. Es sei erkundet, was und wozu das Amt eines Rektors²⁹ der Universität Augsburg ist, wozu es dient und wozu neuer Rektor sich in den nächsten vier Jahren berufen sieht.

B. Berufsbild Augsburger Rektorates

Fragen gebrauchen Worte. Diese haben Sinnhorizonte. Sie sind die Quellen und Grenzen möglicher Antworten. Es ist nicht gefragt nach der task description des Chefs der Leitungsebene eines Unternehmens, das Person des Privatrechts ist, am Markt der Mehrung von Wissen in privatrechtlicher Form teilnimmt und sich allein oder vorwiegend aus den von seinen Kunden gezahlten Entgelten seiner wissenstransferiellen Leistungen finanziert³⁰. Gefragt ist nach dem Berufe des Amtes eines Rektors der Universität Augsburg. So begonnes Sprechen vom Berufe des Amtes hat lautliche Nähe zu einer Amtssprache, der das Berufen in ein Amt Beamten ist und Beamten zum Verbeamten wird.

²⁸ Vgl. Hermann Hesse, Gedicht 'Stufen': Und in jedem Anfang wohnt ein Zauber inne.

²⁹ Dabei stehe Rektor als geschlechtsneutraler Funktionsbegriff.

³⁰ Es ist, in den Metaphern vermarkteten Mannschaftssports gesagt, auch nicht gefragt nach dem Job des Coaches oder Teamchefs eines ihm subordinierten Ensembles von Wissensspielern; dieser bestimmte - solange er ihm übergeordneter Einschätzung nach hinreichenden Erfolg hat - in einem Unternehmen marktlicher Wissensliga Kompetente, musterte ihm leistungsschwach Erscheinende aus und wies sie von ihm als Leistungsträgern Erachteten Spielplatz, Aufgaben, Meriten und Verdienste zu.

I. Verdachtsstiftendes Sprechen vom Amt

Sprechen vom Amt macht, wenn von einem verbeamteten Juristen getan, zu dessen Antwortshorizont bang. Sie lässt zu seinem Verständnis vom Berufe des Rektorates Sachnarretei argwöhnen: Sie scheint neu bestellten Rektor den Klassiker inszenieren zu lassen, deutsche Universitäten seien marktfreie Inseln bildungsbürgerlicher Seeligkeit, die ohne Ökonomie das kulturelle Geschäft des Wahren, Guten und Schönen besorgen. Statt Zukunft sei Rückkunft angesagt. Auf dem Spielplan neuen Rektors stünden nicht universitäre Funktionalität und rektoratliche Managementeffizienz. Er pflege in seinem Amt und in der Universität amtsstüberische Betulichkeit. Den Gremien, die unter seinem Vorsitz zur Entscheidungsfindung verhandeln, biete er statt sachkundig vorbereiteter und ergebnisorientierter Handlungsführung in irriger Imitation eines leitungsfreien Diskurses die ineffizient breite eines nie endenden Gesprächs³¹, in dem realiter die Diktatur des Sitzfleisches herrscht. Wo er Antwort zu Fragen strategischen Universitätsmanagements (etwa der Zielbestimmung, Profilierung und Finanzierung) schulde, komme er nicht auf den Problempunkt, geschweige denn: zur Problemlösung. Er weiche vor ökonomischen Fragen und Erfordernissen des Managements in Repräsentanzgehabe und Rechthaberei aus. Er habe keinen reformerischen Ruck. Wenn er schon nicht Rat zur Ökonomie befolge, so höre er wenigstens auf andere Juristen. Ihm schalle das Dictum von Roman Herzog auf dem Bonner Bildungskongress entgegen, dass "unsere öffentlichen Hochschulen in ihren alten Strukturen zentrale Erwartungen der Studierenden nicht mehr erfüllen"³².

II. Leitbildthese

Gemach, man streite weniger um Worte als um die Sache. 'Altdeutsche' Sprache, in der vom Beruf eines Rektorates geredet wird, fängt zulässig an und fortdauernden Sachgehalt ein. Wer sie sensibel, also mit Verständnis für ganze, tradierte und neue, Wirklichkeit gebraucht, bereitet nicht den untauglichen Versuch vor, toll alle Klassiker zu spielen. Er agiert alltäglich nicht realitätsscheu. Er kann eine Berufslehre formulieren, die der komplexen Realität bayerischer öffentlicher Universitäten, ihrer Rektorämter und dieser Universität gemäß ist. Er kanonisiert nicht etwaig falsch gewordenes Bewusstsein dessen, was und wozu öffentliche Universitäten und die Ämter ihrer Rektoren sind. Er behauptet zum Ausüben von Rektorämtern weder Beamtenmentalität noch gar zu öffentlichen Universitäten ein Behördenmodell.

³¹ Sitzungen von Gremien, etwa von Rektoraten, die handeln (will sagen: zur Findung von Entscheidungen verhandeln) müssen, bedürfen der Vorbereitung und Führung. Gespräche leiden, wenn sie ergebnisorientiert vorbereitet und geleitet werden.

³² Roman Herzog, Aussage aus einer muffigen Routine, in: FAZ v. 14.04.1999, S. 10.

Allerdings, er nimmt sich die Freiheit, in der Kultur einer Gesellschaft zu bleiben, die pluralistisch ist, divergierende Handlungskontexte kennt und so unterschiedliche Lebenswelten mit je eigener Sinnggebung ausdifferenziert. Er nutzt die produktive Kraftsystemischer Vielfalt. Er wahrt den Unterschied. Ihm geht es um a, wenn es mit öffentlichen Universitäten und ihren Rektorämtern um ein a geht, das nicht gleich b ist. Er ist monistischem Denken abhold, das solche Universitäten sinnverkargend entweder 'etatistisch' staatlichen Schulen besonderer Wissensmehrung oder 'ökonomistisch' Unternehmen gleichsetzt. Er weist öffentlichen Universitäten weder eine vom Staat noch vom Markt diktierte Identität zu. Er sei Universitätsvertreter und Universitätsleiter, ohne wegen seines - auch wirtschaftsverständlich durchzuführenden - Leitens das Rektorat zu dem Job eines Universitätsmanagers zu deformieren. Ich will Sensibilität für ganze Realität wagen. Ich möchte, soweit mir möglich, gestellte Fragen auf der Basis geklärten Sachverhaltes beantworten.

1. Lehre eines Objektes ist Vermittlung dessen, was Objiziertes ist und wozu es wie sein soll. Leitung und Leitungserfolge sind, ohne Bewertung erlaubendes Normativum, moralisch indifferent³³. Rektoratliche Amtsführung leihe ihr 'Was, Wozu und Wie' (: ihre 'Amtslehre') vom dem ab, was eine zu vertretende und zu leitende Universität ist und sei. Die FRAGEN sind daher: Was ist Universität? Was ist ihr Leistungssinn? Welche Rektoratslehre ist dieser Universität angemessen?

2. Um den Sachverhalt anfänglich mit einigen rechtlichen Rahmendaten zu umreißen: Mit dem Wort 'Hochschulwesen' bezeichnet RECHTSSPRACHE des Freistaates Bayern ein aus der Gesellschaft ausdifferenziertes System, das ihr durch Pflege und Entwicklung der Wissenschaften und der Künste durch Forschung, Lehre und Studium dient. 'Öffentliche' Hochschulen sind staatliche Einrichtungen und Körperschaften des öffentlichen Rechts mit dem Recht der Selbstverwaltung im Rahmen der Gesetze³⁴. Öffentliche Schulen erbringen ihre Leistungen nie kostenfrei, wohl aber in der Regel - mit dem gesicherten Effekt gleicher Zugangschancen für hinreichend Lernbegabte und Lernwillige - den Lernenden entgeltlos. Universitäten sind Deutschem Recht Hochschulen. Mit dem Wort 'Universität' bezeichnet Rechtssprache des Freistaates Bayern eine Hochschule, die das Wort 'Universität' staatslizenziert in ihrem Namen trägt. Lizenz zum Namensgebrauch des Zeichens 'Universität' kann nur eine Hochschule erlangen, die "vornehmlich der Forschung und Lehre [dient] und [...] diese zu einer vorwiegend wissenschaftsbezogenen Ausbildung" verbindet³⁵. Der Rektor oder Präsident einer bayerischen Hochschule ist Beamter auf Zeit³⁶. Er vertritt die Hochschule nach innen und außen³⁷. Er vollzieht die Beschlüsse der Kollegialorgane³⁸. Er hat das Recht und die

³³ Leitung und Leitungserfolge sind vernunftneutral definierbar. Einrichtungen von Staaten, die Unrechtssysteme waren, waren hocheffektiv leitbar.

³⁴ Art. 4 I BayHSchG.

³⁵ Art. 2 I S. 4 BayHSchG.

³⁶ Art. 22 I BayHSchG.

³⁷ Art. 24 I S. 1 BayHSchG.

³⁸ Art. 24 I S. 3 BayHSchG.

Pflicht, den Entwurf der hochschulpolitischen Zielsetzungen seiner Hochschule zu initiieren³⁹. Er ist von Gesetzes wegen stets, ohne legale Abänderungsmöglichkeit, Vorsitzender des Senats⁴⁰ und des Rektorats oder Präsidialkollegiums⁴¹. Er trägt die Amtsbezeichnung 'Rektor' dann, wenn die Hochschule sich Rektoratsverfassung gibt und er daher Vorsitzender eines Leitungsgremiums ist, das Rektorat heißt⁴². Die Verwaltung bayerischer Universitäten steht bei Wahrung universitärer Autonomie und der Kompetenzen universitärer Gremien und Organe zugunsten der nachhaltig gemeinnützigen Erbringung der von ihnen geschuldeten Leistungen unter staatlichem Einfluss. Hochwirksamen Einfluss nehmen politische, insbesondere rechts- und haushaltspolitische, Vorgaben des Parlaments und der Landesregierung sowie ministerielle Rechts- und Fachaufsicht. Die Universität Augsburg ist bayerische Universität mit Rektoratsverfassung.

3. Verweis auf Rechtssprache weist auf Sachliches hin. Er ersetzt SACHANALYSE nicht. Ich will zum Klären der Sache, soweit möglich, nunmehr juristisches Begriffsbesteck beiseite lassen, auch wenn mein Wildern in mir fremdem Fach fehlen kann und auf Fehlen die Strafe berechtigter Kritik steht:

a) Das Wort 'AMT' wird im Deutschen gebraucht, um Teile einer Einrichtung mit öffentlicher Aufgabe zu bezeichnen. Ämter sind sowohl Sachmitteleinheiten als auch Personaleinheiten einer solchen Einrichtung. In Ämter, die Personalstellen erfordern, wird man bestellt. Wer in ein Amt bestellt ist, diene. Er habe wohl Meinung. Aber, er übe das Amt nicht eigennützig aus. Seine Amtsführung sei gemeinnützig. Sie diene der Einrichtung und ihrer öffentlichen Aufgabe, letztlich dem Gemeinwohl. Ämter sind, verdichtet man den gemeinen Gebrauch des Wortes Amt zum Begriff, Teile einer Einrichtung, die öffentliche Aufgabe hat, die solche Aufgabe hoheitlich beordnet hat und die in Erfüllung ihrer Aufgabe ihren Leistungssinn findet. Ämter haben an der öffentlichen Aufgabe der Einrichtung mit etwaig besonderem Funktionszuweis teil. Sie sind im Falle einer ad personam möglichen Bestellung dienstleistungsorientierte Funktionseinheiten der öffentlichen Einrichtung⁴³. Soweit eine Universität öffentliche Einrichtung ist und entsprechend ausgerichtete Funktionseinheiten hat, ist ihr zu einer Einheit, deren spezielle Leistungsarten Vertreten und Leiten sind, weder das Wort Rektoramt noch die mit Amt bedeutete Gemeinnützigkeit ältliche Bürde, der es sich durch Vergessen oder Neusprech zu entledigen gelte⁴⁴.

³⁹ Art. 24 I S. 1 BayHSchG.

⁴⁰ Art. 24 II, 48 I S. 1 BayHSchG.

⁴¹ Art. 21 I S. 3, 48 I S. 1 BayHSchG.

⁴² Art. 21 I S. 3 1. Halbs. BayHSchG. Nach Art. 21 I S. 3 2. Halbs. BayHSchG führen die weiteren gewählten Mitglieder des Rektorates die Bezeichnung 'Prorektor'.

⁴³ Bestellte vertreten die öffentliche Einrichtung mit spezifischer Aufgabe und aufgabegerechten Pflichten und Rechten. Sie werden in öffentlich-rechtlicher Weise gewählt, ernannt oder in sonstiger Weise bestellt.

⁴⁴ Nota bene: Es braucht das Wort Amt nicht, um Leistungsarten des Vertretens und Leitens als Leistungsarten der Repräsentation und des Managements zu erfassen. Die key position eines Vorstandsvorsitzenden oder Geschäftsführers eines Unternehmens umfasst beides: Sie fordert Unternehmensrepräsentation und top management. Beruf eines Unternehmensmanagers ist das Mehren des Vermögens und des Wertes seines Unternehmens durch Management. Dessen Erfolgswert ist in Geld messbar.

b) Wie jedes Namenszeichen so ist auch der Namensteil 'UNIVERSITÄT' Zeichen für das, was so bezeichneter Weltteil sich und seiner Umwelt ist. Er ist es durch Dingliches und, bedeutsamer, durch Handlungen. Schaut man durch solche Handlungen hindurch auf das, was sie bewirken, gleicht eine Universität einem Wesen. Wesen sind Elemente einer Weltteilart, die sich überzufällig häufig wesentlich sind, weil sie sich individuieren können und es ihnen als Individuen zu Risiken und Chancen ihres gegenwärtigen und zukünftigen Seins um ihr Da- und Sosein geht. Universitäten sind zwar keine (redundant) natürliche Lebewesen, die durch biologische Prozesse integriert werden. Aber, jede Universität ist als interaktionell gestifteter Personenverbund artefizielles Wesen mit eigener Identität. Sie ist handlungserwirkter Weltteil, der ist sowie mit besonderem Sinn und sinnreicher Qualität sein will. Sie grenzt sich von ihrer Umwelt ab. Sie individuiert sich. Sie verwaltet sich, im Rahmen des ihr Möglichen, kooperativ selber. Sie handelt durch ihre Angehörigen. Sie erlangt, falls die kooperierte Wir-Identität ihrer Angehörigen so psychologisierend überhöht werden darf, relativ stabile Ich-Illusion. Das, was Universität erwirbt, kann dann auch dem ähneln, was Menschen, die sich verwalten können, Persönlichkeit⁴⁵, Bewusstsein eigenen Seins und Selbstachtung heißt. Achtet sich Weltteil, der Universität heißt, gebraucht er durch seine Angehörigen zuhandene Freiheit, sich und sein Leistungsvermögen zu verwalten, kurz: seine Autonomie. Er will, soweit er kann, wissen und selber sachgerecht bestimmen, was er ist, wofür er ist, was er leisten kann, was er speziell leisten mag, womit und wie er gewollte Leistungen erbringt und wozu das Handeln all derer dient, die ihm angehören, ihn vertreten und leiten.

4. Meine ANTWORT hierauf lautet: Säkularisierung und Ökonomisierung vieler Lebensbereiche haben auch die Universitäten erreicht. Sie haben, mit Max Weber gesprochen, alte res publica docta 'entzaubert'. Keine Universität ist in freier Gesellschaft mit Markt mehr Gelehrten- und Schülerrepublik, die sich nicht um ihre Finanzierung kümmern müsste. Aber, freie Gesellschaft ist mehr als ihr Wirtschaftssystem. Kulturreich ist nicht eine Gesellschaft, in der nur der ökonomisch Starke oder politisch Mächtige zu seiner Bildung kommt. Öffentliche Universität ist und sei, trotz ihrer Staats- und Wettbewerbsunterworfenheit, mehr als subjeiertes Wesen, das sich fremden Einflüssen beuge. Sie agiere. Sie agiere als öffentliches Selbstverwaltungswesen. Sie gestalte ihre Gegenwart herkunftsbeusst für eine gute Zukunft. Sie sei im Gebrauch ihrer Autonomie durchgängig auf kulturvolle Wissensmehrung aus. Zur universitär erforschungswürdigen Welt des Menschen gehöre ihr auch und gerade das Fragen nach dem Sinn des Menschen, seinem Herkunft und seinem Hinkommen. Indem öffentliche

⁴⁵ Persönlichkeit kann jedes agier- und kommunikationsfähige Wesen erlangen. Persönlichkeit kann auch ein Wesen haben, das durch die ihm angehörigen Menschen agiert. Es ist auch ihm stets die Quersumme von internalisierten Attitüden. Sie wird auch ihm gebildet aus den Sinnen, die ein kommunikationsfähiges Wesen erreichen, von ihm zu einem Entwurf seines Ichs/seiner Identität verarbeitet werden und als Entwurf eigenen Ichs durch Verhalten mit externem Sinn abgebildet werden; sie ist auch ihm das, was ein kommunikationsfähiges Wesen personierte, ihm bleibt und repersoniert. Persönlichkeit ist nie statisch fixiertes. Sie ist verformbar.

Universität kulturvoll Wissen mehr, bevorrat sie die Gesellschaft mit Wissen und Bildung sozialgewinnig in öffentlichen Handlungsformen. Differenzierend gesagt:

a) Öffentliche Universitäten sind und seien zum einen *STATEN* der Kultur⁴⁶. Sie sind zu *KULTURVOLLER WISSENSMEHRUNG* berufen. Kultur ist ihnen die Anstrengung der Menschheit, das Elend in der Welt zu mindern. Sie akkumulieren mit *Wissen* und *Bildung* spezifisches kulturelles Kapital, das Welt verstehbar mache und zur wohlthätigen Weltverwaltung begabe. Sie finden hierin ihr Ziel. Es ist ihr fortdauerndes Sinnversprechen. Sie erfüllen es namentlich durch ihre Forscher, Lehrende und Lernende. Diese sind, gelingt ihnen sinnrechte Arbeit, mehr und anderes als Produzenten und Elemente produzierten Humankapitals, das know how hat. Sie sind und seien kulturvoll Wissensmehrende. Sie seien nicht nur Informierende und Informierte, die neue Medien nutzen. Sie seien Bildende und Gebildete. Es sei ihnen verpflichtender Genuss und nicht lästiger Verdross, an bayerischer und erst recht an dieser Universität erfolgreich zu sein. Sie mehren nicht nur 'know how', sondern auch 'know why'. Sie bilden sich als Forscher, Lehrende und Lernende, die neben Fachwissen Mitwissen davon haben, warum und wozu sie operationales Wissen erlangen, haben und anwenden können. Universitäten seien sich Bildungsstätten und Mittler für ganzes Wissen. Zu ganzem Wissen zählt auch Orientierungswissen. Es untergründet das, wozu gebildete Menschen sich verstehen, wozu sie sich anhalten und wozu sie ihr Fach- und Methodenwissen verantwortbar gebrauchen. Es verspricht so Nähe zu gebildetem Gewissen. Universitäten mehren der Gesellschaft ganzes, weil auch Orientierungswissen habendes, Wissen auch durch Forschung und Lehre, die marktlicher Nachfrage nicht hinterherhechelt oder vorausseilend gehorsam ist.

Wer eine Universität als Rektor nach innen und außen vertritt, mache sich diesen Teil ihrer Realität mit seiner Lehre vom Beruf des Amtes zu eigen. Er bilde ihn in seinem Handeln ab. Er wische universitäres Sinnversprechen nicht auf der Wachstafel seiner Berufslehre in tabula-rasa-Manier weg. Er übernehme es. Er löse es durch die Effekte seines amtlichen Agierens ein. Er hat zum versprechenswidrigen Handeln keine Prokura⁴⁷.

b) Alle, auch öffentliche, Universitäten sind zum anderen *WIRTSCHAFTENDE BETRIEBE*. Denn sie sind Einrichtungen der Wissensmehrung, die sich finanzieren und ihr Geld verdienen sowie effizient verwalten müssen. Sie stehen mit privaten und öffentlichen Betrieben der Wissensmehrung im Wettbewerb. Sie sind ihm nolens volens unterworfen, d.h.: 'subjeciert'. Sie sind als ihm Subjecierte 'Wettbewerbssubjekte'. Sie könnten gar, als *wirtschaftende Wettbewerbssubjekte*, 'Wirtschaftssubjekte' genannt werden, ohne dass sie - mangels marktlichen Agiervermögens und privater Rechtsform - wie Unternehmen private

⁴⁶ Die Hochschulrektorenkonferenz von Weimar machte solches Wollen zu ihrem Tagungsthema. Jahresversammlung der HRK 22./23.4.1999.

⁴⁷ Verstünde sich der Rektor einer kulturvollen Wissensmehrung wollenden Universität als Manager eines Unternehmens, für dessen Kalkül genannter Teil ihrer Realität zu entsorgendes Relikt überholter Vergangenheit wäre, betrüge sein Amtsverständnis zu repräsentierende Universität um deren kulturelle Identität. Es wäre teloswidrig.

Marktteilhaber wären. Wollen sie als Wettbewerbssubjekte den Wettbewerb bestehen, ist es ihr Zwischenzweck zu sein und auch wettbewerbsfähig zu sein. Sie müssen dann ihren Erfolg im Wettbewerb nicht nur wünschen, sondern auch zweckgerecht erwirken. Sie müssen den Wettbewerb bestehen. Sie können ihn nur durch attraktive Leistungsangebote bestehen. Sie müssen ihr Geld - also ihre Ressourcen - verdienen. Sie müssen mit ihm verständig umgehen.

Bloß repräsentatives Abbilden kultureller Identität ginge an diesem - wenn man so reden will - 'ökonomischen' Teil ihrer Realität vorbei. Er fordert wirtschaftliches Handeln. Er verlangt auch wirtschaftsverständiges, effizientes Leiten. In der franca lingua von global players zum Effizienzbegriff: Effective is what works. Efficient is what works well. Zu Deutsch: Effektiv ist schon jedes Leiten, dessen Arbeit Wirkungen hat, etwa einer Universität das Problem der Finanzierung von Profilbildungen und diese oder jene Lösung erwirkt. Effizient ist erst Leiten, dessen Arbeit gut Gutes bewirkt, will sagen: das aufwand/nutzengünstig, folgenbewusst und effektiv systemsinngerecht ist, also im Falle einer Universität: ihr, ihrem Sein und ihrem Leistungsvermögen 'wohltu'!

5. Die *CONCLUSIO* zur Amtslehre lautet: Der Rektor einer staatlichen Einrichtung und öffentlich-rechtlichen Körperschaft, die Universität ist, repräsentiere und leite die öffentliche Universität als wirtschaftende Stätte kulturvoller Wissensmehrung verständig und vernünftig. Sein verständiges Leiten habe den Zwischenzweck, Wettbewerbsfähigkeit zu effizieren. Solchen Effekt muss sein Leiten haben. Ohne ihn geht es nicht. Ohne ihn verendete wettbewerbssubjecierte Universität in Belanglosigkeit. Das Leiten einer Universität sei mehr als instrumentell rational. Es habe vernünftigerweise an einer Stätte der Kultur mehr als Verstand und verständigen Zweck. Es habe Vernunft und vernünftiges Ziel. Es diene kulturvoller Wissensmehrung. Denn Vernunft ist für Kultur anderes als Verstand. Sie lobt nicht nur das, was sich rechnet und auszahlt.

a) Bereits das Leiten eines privaten, nur zur Gemeinverträglichkeit verpflichteten Unternehmens der Wissensmehrung effiziere nicht nur dessen Wettbewerbsfähigkeit. Das Leiten eines solchen Betriebes sollte zumindest dann mehr erwirken, wenn er *PRIVATE UNIVERSITÄT* heißt. Zwar ist die Effektivität seiner Leitung, wie die eines geldgewinnigen Unternehmens, eventuell in Geldgrößen, etwa in geldlichem Betriebsgewinn oder in shareholder value, messbar. Die Leitungseffizienz eines Betriebes, der sich Universität nennt, geht aber nicht in *Geldgewinn* auf.

b) Die Effizienz des Leitens einer *ÖFFENTLICHEN*, also öffentlich-rechtlich verfassten und daher prinzipiell gemeinnützigen, *UNIVERSITÄT* misst sich jedenfalls nicht an diskontiertem cash flow oder am Verkaufswert etwaiger Eigneranteile. Ihr Gewinn ist der durch sie produzierte Sozialgewinn, genauer: der *Kulturgewinn*.. Er resultiert als guter Vorrat der Gesellschaft aus Wissensmehrung (insonderheit durch Forschung), aus Ausbildung, aus Weiterbildung und, hochbedeutsam, aus der Bildung von Menschen. Wissenstransfer, auch durch Ausbildung und Weiterbildung, wird nachgefragt. Er geschieht ohne betätigte Nachfrage nicht. Er unterliegt notwendig Nachfrageschwankungen. Er ist weithin bedarfs- und anwendungsorientiert. Von

Universitäten angebotener Wissenstransfer darf und muss nachfrage-, bedarfs- und anwendungsorientiert sein. Er darf und muss sich den Urteilen der Nachfrager (der Studierenden, der sich Weiterbildenden und nachfragender Einrichtungen, darunter Unternehmen) stellen. Jedoch, vorratsstiftende Grundlagenforschung und Bildung seien frei: Grundlagenforschung braucht das Verrückte, von Nachfrage und Anwendung entrückt zu sein. Sie ersticke durch Fixierung auf momentan Nachgefragtes. Auch universitäre Bildung braucht als Vermittlung bleibender Kulturkompetenz langen Atem. Grundlagenforschung und Bildung sind ohne hinreichende Ressourcen nicht zu haben. Sie brauchen eine Finanzierung, die sie relativ nachfragefest vorhält.

c) Das Leiten einer öffentlichen Universität ziele darauf hin, dem kulturellen Sinn der Universität gerecht zu werden. Wer sie als Rektor leitet, setze deren *SINNVERSPRECHEN* in eine ökonomische Wirklichkeit, die den *Universitätsangehörigen* das optimale Leisten kulturvoller Wissensmehrung auf gewollten Feldern erlaubt und gelingen läßt. Er stärke das Vermögen wettbewerbseffektiv geleiteter Universität zu deren, falls so dezidiert gesetzt, Ziel, der Gesellschaft entschieden kulturvoll Wissen zu mehren. Maßstab seiner Leitungseffizienz ist das Maß, in dem das Leiten solches Mehren ermöglicht und geleiteter Universität ihren Sozialgewinn der Gesellschaft erbringen läßt. Hierzu ist er beamtet.

d) Die *UNIVERSITÄT AUGSBURG* verspricht durch ihren Wahlspruch "scientia et conscientia" Wissen und Mitwissen, das als Gewissen zu gewissenhaftem Mehren und Anwenden von Wissen begabt; kurz: Sie sieht in kulturvoller Wissensmehrung ihren Leistungssinn. Meine Amtsführung werde wahlsprüchigem Sinnversprechen gerecht. Verstünde ich mich als Rektor dieser Universität als *Manager eines Unternehmens*, für dessen Kalkül der normative Teil ihrer Realität zu entsorgendes Relikt überholter Vergangenheit wäre, betrüge mein Amtsverständnis die von mir zu vertretende und zu leitende Universität um deren kulturelle Identität und Teleologie.

e) Vorgeschlagene Lehre zum Augsburger Rektoramt verdichtet Sein und Sollen zu einer *dialektischen Teleologie des Amtes*. Sie ersetzt die Klipp- und Klarheit einseitigen Berufsbildes durch ein 'Sowohl-als-Auch'. Für sie sind telosgerechtes Vertreten und Leiten die zwei Berufsseiten jedes Augsburger Rektoramtes. Andere Ausdrucksweise, etwa: verständige Repräsentanz und vernünftiges Management, ist statthaft; sie ist Zugangshilfe zu Fachwissen professionellen Leitens. *ZWEISEITIGE BERUFSLEHRE* ist zwar zwar schwerer als einseitige. Einfachheit, die falsch ist, taugt aber nicht. Sie spiegelt die komplexe Realität dieser öffentlichen Universität und ihres Rektoramtes nicht wider. Hingegen beansprucht dialektische Amtslehre, richtig und richtungsgebend zu sein. Sie ist als verdichtende Erzählung Artefakt. Sie erfindet nicht neu, sondern hebt Altes in Neuem auf. Sie reformuliert Tradition deutscher öffentlicher Universitäten.. Sie ist insofern neuhumboldtianisch. Sie hat als wirkliche Fiktion Wirksamkeit. Sie wird dem Sinnversprechen Augsburger Universität durch eine sinnadäquate Amtslehre gerecht.

C. Ausfüllung

Ich hätte Hörgeduld übermäßig strapaziert, wenn ich Vorstehendes ungekürzt vorgelesen oder gar weitergeredet hätte. Verkürzendes Sprechen ad liberum war nötig. Aber, des Pudels Kern ist auch hier der Teufel, der im Detail steckt. Vielleicht interessiert Ausfüllung. Sie geschehe in fünf Teilen. Der erste Teil beleuchte das Leistungsvermögen deutscher öffentlicher Universitäten. Der zweite Teil fokussiere auf öffentliche Universitäten einwirkende Wirklichkeit. Der dritte Teil verteidige die Öffentlichkeit bayerischer öffentlicher Universitäten und den solcher Öffentlichkeit gemäßen Leistungssinn. Der vierte Teil vertiefe die Berufslehre des Rektoramtes öffentlicher und speziell dieser Universität. Der fünfte Teil skizziere ein Arbeitsprogramm. Alle Teile seien in fünf Unterpunkte gegliedert.

I. Leistungsvermögen deutscher öffentlicher Universitäten

Das reale Leistungsvermögen deutscher öffentlicher Universitäten ist durch rechtliche und finanzielle Vorgaben des Staates definiert, d.h. begrenzt. Es ist dadurch begrenzt, dass deutsche öffentliche Universitäten Einrichtungen des Staates und autonome Körperschaften des öffentlichen Rechts mit öffentlicher Aufgabe und, trotz gelockerter Verfassung, vornehmlich öffentlichen Handlungsformen sind. Ihr marktliches Agiervermögen ist so deoptimiert. Ihre Güter 'Bildung und Wissen' werden nicht von denen bezahlt, die sie erwerben. 'Verrottet' sind deutsche öffentliche Universitäten nicht. Ihr Leistungsniveau ist gut. Sie tragen zur Standortqualität Deutschlands wesentlich bei.

1. Als *ÖFFENTLICHE AUFGABE* ist deutschen öffentlichen Universitäten durch das Hochschulrecht die Pflege der Wissenschaften durch Forschung und Lehre zugunsten von Bildung, Ausbildung und Weiterbildung in einem sozialen Rechtsstaat anvertraut. Sie haben - bei staatlicher Aufsicht und, soweit eingerichtet, hochschulrätlicher Mitsorge - zugunsten ihres systemischen Leistungsvermögens das Recht der Selbstverwaltung. Das autonome Definieren ihrer Interessen schießt nicht notwendig nach dem Publikum. Es darf Wahrheit als besseres Weltverständnis suchen lassen. Ihr Wissen eigne Menschen dazu, sich besser in und mit der Welt zurechtzufinden. Ihre Fächer sind idealiter an Volluniversitäten die aller Wissenschaftsdisziplinen. Ihre Fachbereiche sind realiter minder oder mehr segmentiert. Wandel ihres Fächerzuschnitts, d.h. Neusegmentierung, zeichnen Wissenschaftsfortschritt sowie Wandel ihrer Interessen und der gesellschaftlichen Interessen an ihren Leistungen vor. Die an öffentlichen Universitäten Tätigen sind Wissensmehrer⁴⁸ sowie deren Wissensmehrung Stützende⁴⁹. Deren gemeinschaftliche Anstrengung tue der Gesellschaft, letztlich der

⁴⁸ Wissensmehrer sind Forscher, Lehrer und Lernende.

⁴⁹ Stützende der Wissensmehrung heißen an Universitäten pars pro toto wissenschaftsstützendes Personal. Stützende der Wissensmehrung sind auch Rektoren.

Gemeinschaft aller als frei und gleichberechtigt gedachten Menschen, wohl. Durch solch kulturvolle Anstrengung tragen deutsche öffentliche Universitäten ihrer Genese, ihrem Beitrag zur Entwicklung freier Gesellschaft und der Art ihrer Alimentierung Rechnung. Sie erfüllen so tendenziös sozialgewinnig eine ihnen rechtsvalid zugewiesene öffentliche Aufgabe.

2. Die Gutsmenge 'Wissen und Bildung' ist deutschen öffentlichen Universitäten noch eine öffentliche. Deutsche öffentliche Universitäten erbringen ihre Bildungsleistungen weder in den Grenzen betriebswirtschaftlichen Gewinnkalküls noch, allermeist, in den privatrechtlichen Formen des Marktes. Sie erbringen ihre Bildungsleistungen überzufällig häufig in öffentlichen Formen. Denn: Bildung, Aus- und Weiterbildung sind Pflichtaufgaben deutscher staatsgegründeter Universitäten. Pflichtaufgaben sind öffentliche. Öffentliche Aufgaben sind im allgemeinen in öffentlichen Formen zu erbringen; Wahl privatrechtlicher Form (etwa dienstvertraglich geschuldete Weiterbildung gegen Entgelt) darf nicht öffentliche Formwahl zur Gänze verdrängen. Zu öffentlichen Handlungsformen gedrängt, sind deutsche öffentliche Universitäten zum marktlichen Agieren suboptimal disponiert. Man darf daher allen deutschen öffentlichen Universitäten MERKANTILE MINDERMACHT testieren⁵⁰.

a) Merkantile Macht ist das Vermögen eines agierfähigen Wesens, sich Willen zur tauschwertträglichen, präziser: geldgewinnigen, Marktteilhabe zu bilden und gebildeten Willen gegen Widerstände durchzusetzen. Deutsche öffentliche Universitäten stehen im -je nach kulturell vermitteltem Standpunkt: guten oder schlechten- Banne staatlicher, darunter rechtlicher, Vorgaben, die ihnen 'commercial deficiency' bedingen. Sie haben auf dem Markt wissenschaftsreferentieller Leistungen gegenüber privater Konkurrenz ein *STRUKTURELLES*, von ihnen nicht behebbares *HANDICAP*. Sie sind hoheitlich beordnet. Sie sollen und wollen sich wohl um Wettbewerbstauglichkeit, Drittmittel und um attraktive Produkte mühen. Ihre Wirtschaftsverfassung ist, ähnlich wie bei den Kommunen, gelockert worden. Aber, sie können nicht zur Gänze aus öffentlichen Formen in private fliehen. Das Recht ihrer Verwaltung, ihrer Haushaltsführung, ihrer Ressourcengewinnung, ihrer Ressourceninvestition, ihrer Beschäftigten und ihrer Leistungen ist weithin nicht das Recht privater Unternehmen. Sie können sich nicht als geldgewinnorientierte Teilnehmerinnen am Markt der Wissensmehrung gerieren. Sie können nicht all ihre Leistungen nach Marktverwertbarkeiten fokalisieren, den Wert ihrer möglichen Leistungen in Geld artikulieren und als Preis fordern⁵¹.

b) Das '*LEHRGESCHÄFT*' deutscher öffentlicher Universitäten ist noch kein Gewerbe, dem sie marktorientierte Selektion vorausschicken. Weder suchen sie allemal unter den Studierwilligen die heraus, die ihnen als studiergeeignet erscheinen. Noch finden sie unter

zugelassenen Studieranfängern die Entgelter ihrer Leistungen. Wer von deutschen Universitäten seine öffentliche Grundausbildung begehrt, fragt wohl ihre Lehrleistungen nach. Er bewertet als Studierender die Leistungsqualität der ihn Lehrenden. Seine Bewertung geht in Evaluationsverfahren ein, die die Reputation, etwaig die Berufungschancen und eventuell die Einkommen der ihn Lehrenden beeinflussen. Er mag im Spiegel volkssprüchiger Marktregeln als königlicher Kunde erscheinen, dem die Lehrenden nicht die Herren ihrer Lehr- und seiner Lernjahre sind. Er soll ihr Kommilitone, ihr Mitstreiter, um Wissenserwerb und Bildung sein. Er ist nicht Zahler der Kosten ihrer Lehrleistungen. Er ist es auch dann nicht, wenn die Produktivität ihrer Lehre an einem Lernerfolg messbar wird, der sich ihm in Erwerbsarbeit auszahlt⁵².

3. Deutsche öffentliche Universitäten produzieren in ihren Absolventen keinen Wissensschrott, der freier Gesellschaft und deren Subsystemen, darunter ihrem Markt, nicht als Träger des Wissenstransfers und technologisch geschulter Weltverwaltung taugt. Die an ihnen wissenschaftsstützende oder wissenschaft treibend Tätigen sind nicht zu einer Masse inkompetenter Leistungsmuffel verkommen und, wo nicht Zeitablauf für biologische Lösung und Neubesetzungschance sorgt, eher heutzutage als morgen durch Abschmelzen von Beschäftigungsschutz zu entsorgen. Gegenseitige *VERROTTUNGSTHESE* hat zwar die Lufthoheit über den Stammtischen. Sie ist aber, soweit mit Alleinanspruch vertreten, Gerücht. Geruch ist in der Nase des Riechenden. Jeder war Ende der sechziger Jahre frei, unter Talaren den Muff von Tausend Jahren zu riechen oder in Talaren ein nützliches oder unnützes Symbol zu sehen, das an außerdeutschen Universitäten von Lehrenden und Lernenden im Wollen von great tradition and corporate identity gebraucht wurde und wird. Doch er Muff an westdeutschen Universitäten und desymbolisierte er sie, kann er Talare heute auch an ostdeutschen wiedereinführen und zugleich an westdeutschen den Mief des Leistungsmülls forttrieben⁵³. Er darf für 'retrodesign' und für revolutionäre, weil unternehmensangleichende, Strukturformen sein. Er darf allüberall für marktgerechtes Gebrauchen alter Symbole und Steigern von Leistungsfähigkeit sein; auch Gutem und erst recht Schlechtem ist das Bessere Feind. Seine olfaktorische Diagnose war und ist politisch instrumentierbar. Sie war und ist manch Berochenem als Verdikt, trotz vorhandener Mängel und erstellter rankings, nicht ohne den Dufthauch einer Teilwahrheit, die unergänzt zur desinformatorischen Unwahrheit changiert. Wenn es in der öffentlichen Debatte ein Versäumnis deutscher öffentlicher Universitäten gab und gibt, dann war und ist es das Ergreifen der Meinungsführerschaft dazu, was sie seien, wozu sie seien und wie sie seien.

⁵⁰ Das Recht zu solchem Testat ist nicht nur das Recht zur Meinungsfreiheit. Denn commercial deficiency ist deutschen öffentlichen Universitäten Fakt.

⁵¹ Erfinden neuer entgeltlicher Leistungen, Aushandeln kostendeckender Preise mit Leistungsnachfragern und Behalt etwaigen Mehrwertes zur Mehrung ihrer Vermögen sind ihnen weitgehend verunmöglicht. Einen wesentlichen Stimulus zum Erwerb besseren merkantilen Vermögens haben sie zu ihren Ausbildungsangeboten nicht.

⁵² Die an öffentlichen Universitäten Studierenden suchen an ihnen Wissen. Sie sind Begünstigte der durch Lehrleistungen erlangten Informationen. Sie sind nicht Kunden. Sie bekunden und befestigen Studierwillen realiter nicht durch kostendeckenden Geldtransfer aus ihrem Geldvermögen. Perseveranz von Studiermotivation durch bei mäßigem Studierifer drohend unnütze Investition eigenen Studierentgeltes kennen sie nicht. Sie sind idealiter auch ohne solche poena commercialis stete Wissensucher, die kraft ihrer Begabung und ihres freien Willens in die universitäre Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden eintreten.

⁵³ Ihm kann die Tendenz zur gemeinnützigen Kultur öffentlicher Universitäten deren Narzissmus scheinen.

a) Die *QUALITÄT VON FORSCHUNG UND AUSBILDUNG* an bayerischen öffentlichen Universitäten ist nicht mies. Stimmverhalten in der Tat kann schwerer wiegen als Beifall oder Kritik in Worten. Die Zustimmung mit den Füßen ist bei realer Wahlmacht nicht der Beleg, wohl aber ein Indiz für die Attraktivität dieser oder jener ortsuniversitären Ausbildung unter ortsfern Vorgebildeten. Studierenden sind - mit Recht - zunächst soft facts wie Nestwärme oder andere good feelings während des Studiums wichtig. Gegen und nach Studienende werden zunehmend wichtiger - non universitati, sed vitae discimus - hard facts wie z.B.: vergleichsweise kürzere oder längere Ausbildungszeiten, bessere oder schlechtere Durchschnitts- oder Platznoten in landesweit durchgeführten Examina mit Wettbewerbscharakter sowie, last not least, Häufigkeit, Qualität und Entgelthöhe erreichter Erwerbsarbeit nach Ausbildungsabschluss. Auch sie sind mögliche Gradmesser ortsuniversitärer Ausbildungsgüte.

b) Ein *RANKING* nach solchen Messgrößen muss die Universität Augsburg⁵⁴, wie andere bayerische Universitäten, nicht fürchten. Allgemein gilt: Die Aussagekraft von Vergleichen hängt u.a. von den bemühten Vergleichsgrößen ab. Das ranking privater und öffentlicher Hochschulen in den USA geschieht primär an 'hard facts'. Solche hard facts sind dort z.B. die Dollar-pro-Student-Zahl, die Student-Lehrer-Quote und, als Selektivitätskriterium, das Verhältnis Bewerber/Zugelassene⁵⁵. Auf deutsche öffentliche Universitäten sind diese Kriterien nicht unbesehen übertragbar. Wenn sie harte Kriterien des Rankings US-amerikanischer Hochschulen, etwa die Ressourcen-pro-Student-Zahl oder das Verhältnis Bewerber/Zugelassene, im Vergleich mit den new fab four: Caltech, Harvard, Yale und Princeton, wenig erfüllen, so liegt dies nicht an ihnen. Ihre Rahmenbedingungen stehen nicht oder nicht allein zu ihrer Disposition. Ihr gesellschaftliches Umfeld und ihre rechtlich möglichen Handlungsformen sind mit denen US-amerikanischer top universities nicht identisch.

4. Deutsche öffentliche Universitäten sind als Einrichtungen der Forschung, des Wissenstransfers, der Bildung, Ausbildung und Weiterbildung *WESENTLICHE LEISTUNGSSTÜTZEN* dafür, dass durch kulturvolle Wissensmehrung gesellschaftliche Bedürfnisse der *Innovation*, der *Qualifikation*, des *Strukturwandels* und der *Wertorientierung* erfüllt werden. Sie optimieren die Standortqualität Deutschlands. Jede Ortsuniversität stärkt die Standortqualität der Region, in der sie beheimatet ist. Sie fördert deren Attraktivität, Wirtschaftskraft und Wettbewerbsfähigkeit. Sie tue es bestmöglich im Dialog und in Kooperation mit den Leistungsstätten ihrer Region. Sie tue es auch, soweit möglich, in neuen Formen. Bereitschaft hierzu besteht. Namentlich Technologietransfer und Weiterbildung werden von deutschen

⁵⁴ Sie bestand es etwa zur juristischen Ausbildung im Urteil des Manager Magazins, wo sie Platz 8 unter den deutschen juristischen Fakultäten einnahm, vor allem Dank des Spitzenplatzes in der Wertung "Praxisbezug", vgl. Manager Magazin 2/97, Juristic Park, S. 138 ff.

⁵⁵ Vgl. FAZ 7. September 1999, S. V2/12. Nach neuestem Ranking hat Platz 1 das California Institute of Technology (Caltech) in Pasadena. Dort werden pro Student 200.000 Dollar per annum ausgegeben. Die Student-Lehrer-Quote beträgt am Caltech 3:1.

öffentlichen Universitäten zunehmend auch in marktgerechten Formen angeboten. Universitäten wissen als Erzeuger neuen Wissens quellennah, dass sich Wissenszuwächse beschleunigen. Sie wissen auch und mahnen, dass Ausbildung nur eine Voraussetzung für den Beginn einer Berufskarriere ist, nicht aber deren lebenslange Garantie. Sie mahnen an, dass eine Wissensgesellschaft mit kurzen Verfallszeiten erworbenen Fachwissens lebenslanges Lernen, genauer: Weiterbildung Ausgebildeter, verlangt. Sie initiieren in sozialer Verantwortung Weiterbildungsangebote. Sie vernetzen ihre Angebote. Sie kooperieren mit anderen Betrieben der Wissensmehrung, Organisationen der Wirtschaft und Unternehmen. Sie tragen als Ortsuniversitäten durch Transfer neuen Wissens sowie durch Initiativen und durch Teilnahmen an vernetzter Wissensmehrung dazu bei, dass ihre Region in sich globalisierender Wirtschaft notwendigen Strukturwandel meistert. Sie wandeln Informationsflut zur Wissensmehrung. Sie wehren durch Bildung der Gefahr, dass 'Vielformierte' zu 'wissensarmen Ungebildeten' werden.

5. Im *ZWISCHENRESÜMEE*: Öffentliche Universitäten sind in den Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung wohl Dienste Anbietende und Leistende, nicht aber gewerbliche Dienstleistende. Ihr betriebliches Wirtschaften ist nicht das Wirtschaften eines Betriebes, der Geldgewinn will, seine Produkte oder Dienstleistungen entsprechend zuschneiden kann, ertragsteuerpflichtig ist und Erträge mit Aufwendungen ertragsteuermindernd verrechnen darf⁵⁶, kurz: eines Unternehmens. Sie sind de facto et de jure derzeit keine Unternehmen⁵⁷. Dies verhindert nicht, sie sub auspicio economica schon jetzt als wirtschaftende Betriebe und Wettbewerbssubjekte zu erkennen, die im Wettbewerb mit Konkurrenten gerade auch zum eventuellen Bewahrheiten ihrer Tendenz, dem gemeinnützigen Gelingen kulturvoller Wissensmehrung, quasi unternehmerisch agieren. Allerdings, ebensowenig ist verhindert, sie dereinst durch Ordnungspolitik Unternehmen anzugleichen.

Anders gesagt: Ökonomistischer Monismus, der alle betrieblichen Wissensmehrere als Unternehmen deutete, begriffe hier und heute deutsche öffentliche Universitäten fehl. Er schufte falsches Bewusstsein von ihrer komplexen Realität, die prinzipiell die gemeinnütziger, wirtschaftender Betriebe kulturvoller Wissensmehrung ist. Er ist als Istaussage ideologisch. Er

⁵⁶ Erbringen öffentliche Universitäten neuprojektierte Leistungen, wie etwa in Augsburg im Kontaktstudium Management bei der Weiterbildung zum MBA, gegen Entgelt, ist es ihnen verwehrt, kostenintensive Aufwendungen zur Ertragszielung wie andere gewinnorientierte Betriebe mit Erträgen zu verrechnen und ertragssteuermindernd als Betriebsausgaben abzusetzen. Entsprechend berechnendes Marketing können sie nicht.

⁵⁷ Um es einzuschärfen: (scilicet: privatrechtliche) Tochterunternehmen der Wissensmehrung dürfen sie trotz Lockerung öffentlich-rechtlicher Formenstrenge nicht zur Ablösung öffentlicher Ausbildungsformen gründen. Erzielen sie, soweit ihnen möglich, aus Marktaktivitäten Gewinn, haben sie ihn zu erheblichem Teil jenseits steuerrechtlicher Regelung an den Staat abzuführen. Ihr marktliches Vermögen ist, handicapsteigernd, durch hoheitliches Vergütungs-, Dienst- und Haushaltsrecht sowie durch Petitionen, wie durch ein Kargheit preisendes Recht der Reisekosten, verarmt. Die Globalisierung ihrer Haushalte begründet keine aufsichtsfreie Finanzautonomie. Ihr Haushaltsgebahren bleibt staatlich geordnet. Die an ihnen leitend, verwaltend und lehrend arbeiten, sind nicht Vorstände, mittlere Manager und Arbeitnehmer eines auch nur theoretisch ertragssteuerpflichtigen Unternehmens. Sie sind, selbst soweit sie nicht verbeamtet sind, mit dem Beleg strafrechtlich relevanter Verantwortlichkeit beamtet.

ist, wenn wider besseren Wissens über die realen Rahmenbedingungen deutscher öffentlicher Universitäten propagiert, Propaganda, es sei denn, er würde als ordnungspolitisches Seinsbegehrt paradigmatisch zur vorgabenändernden Politik und machte alle betrieblichen Wissensmehrer, inclusive öffentlicher Universitäten, zu staats-eigenen oder privateigenen Unternehmen.

II. Auf öffentliche Hochschulen einwirkende Wirklichkeit

Wirklich ist das, was erwirkt ist und weiterwirkt. Das, was an Wirklichkeit auf deutsche öffentliche Universitäten einwirkt, ist multifaktoriell. Ihre derzeitige bundes-, landes- und körperschaftsrechtliche Verfassung ist nur ein Wirkfaktor unter anderen. Wirksam sind neben staatlicher Gesetzespolitik und staatlichen Einzelakten auch wirtschaftliche Faktoren wie Finanzierungsnot, Wettbewerb, Mittelwerbschancen und erlangte Mittelwerke. Last not least wirkt auf deutsche öffentliche Hochschulen die Wirklichkeit der Gesellschaft ein, in der sie sind. Hochwirksam sind oder werden etwa sein Globalisierung und technischer Fortschritt. Wäre die Wirklichkeitssicht wettbewerbs-subjectierter, geldbedürftiger Universitäten die vom Elfenbeinturm, würden sie scheitern. Sie wären als gescheiterte Großprojekte weiße Elefanten.

1. Jede Universität bedarf der Finanzierung. Keine Universität hat beruhigende Distanz zu ihren Kosten und zu ihrer sie affizierenden Umwelt. Keine Universität ist Dandy dekadenten Kulturvergnügens, der durch des Schicksals unverdientes Glück unerdientes Geld hat und es zu seinem Plaisier ausgibt. GELD ist moderner Wirtschaft Vertreter von Wert. Es ist Tauschmittel. Es stellt Vergleichbarkeit her und Vergleich hin. Mit ihm wird Interesse am Erbringen und Erhalt von Leistungen artikuliert. Jede deutsche öffentliche Universität hat Sach- und Personalmittel, die letztlich die knappe Ressource 'Geld' sind. Ihre investiblen Mittel fallen nicht wie die Sterntaler vom Himmel. Sie lebt nicht als, wer so deuten will: bio- oder soziotopisches, Konzentrat luxuriöser Kultur in Arkadien. Sie lebt nicht nur von der Luft und der Liebe für kulturvolle Wissensmehrung, obschon sie diese Liebe nötig hat und preisen darf. Sie lebt notwendig auch von Geld, das ihr für ihre Leistungen transferiert wird. Sie muss den Transfer von Geld erdienen. Erdiente sie kein Geld, vermöchte sie nichts. Sie stürbe. Sie kann, wenn sterbenunwillig, verständigerweise nur wollen, genügend Geld zu erdienen und mit ihm besteffizient zu wirtschaften. Sie lebt von Geld, das ihr für ihre Leistungen transferiert wird.

Anders gesagt: Geld ist deutschen öffentlichen Universitäten nicht alles. Es ist z.B. nicht Definiens ihres Leistungssinns. Aber, es ist auch ihnen Mittel zum Zweck. Wenn es etwas gibt, was Universitäten für ihr Wirtschaften brauchen, so ist es genügend Geld. Die wirtschaftliche Wertschätzung der Dienste und Verdienste deutscher öffentlicher Universitäten geschieht, auch mit dem Beisinn des belohnenden oder bestrafenden Ein- und Abschätzens von

Leistungsqualitäten, durch Geldzuweis; dieser erfolgt derzeit nicht durch die Studierenden, sondern durch den Staat und durch Drittmittelgeber. Geld, das Universitäten für ihre Leistungen in Form von steuergeldlich finanzierten Sachmitteln und Personalmitteln sowie mixfinanzierten Drittmitteln und mätzenatischen Gaben zugetauscht wird, drückt ihnen die Wertschätzung ihres Nutzens für die Gesellschaft aus. Es ist ihnen, genauer, Ausdruck der Wertschätzung ihrer Leistungen durch Geldgeber. Es ist Universitäten notwendiges Mittel für ihr Leistungsvermögen und ihre reale Freiheit. Auch öffentliche Universitäten müssen den Wert ihrer Leistungen der Gesellschaft und ihren Geldgebern zahlenwert darstellen. Sie müssen sorgsam effizienten Umgang mit transferiertem Geld nachweisen. Das wirtschaftsverständige Verwalten ihres Geldes bedarf statt einer bloßen Einnahmen- und Ausgabenrechnung im Rahmen kameralistischer Haushaltsführung einer Kosten- und Leistungsrechnung, die aufzeigt, welche Kosten wo und wofür entstehen und mit welchem Zweckerreichungsgrad sie beglichen werden.

2. Das Wirtschaftssystem entwickelter freier Gesellschaft, die ihre Systeme sozialer Gerechtigkeit verpflichtet, ist ein auf gleiche Freiheit aller gegründeter und diese real befördernder MARKT.

Auf die Gefahr hin, als Fachfremder erneut untauglich zu rasonieren: Der Markt ist ein competitives Wirtschaftssystem, in dem Individuen (auf der Anbieterseite vorwiegend Unternehmen) ihre Interessen autonom artikulieren und über den Preis mit den Interessen anderer Individuen weitgehend selbstverantwortlich und selbsthaftend ausgleichen. Wettbewerb und, soweit möglich, nötig und gewollt, staatliche Ordnungspolitik⁵⁸ sorgen für optimales Nutzen ubiquitär knapper Ressourcen zu optimaler Güterallokation im Interesse größtmöglicher, real erfahbarer Freiheit aller. Die sozial gerechte, weil erfahrbare Freiheit aller bestmöglich kontinuierlich besorgende, Ordnung des Markt ist die soziale Marktwirtschaft. Deren Idee war als 'progressiver Stülgedanke'⁵⁹ konzipiert; er ist normativer (gerechtigkeitsreferentieller, Ordnungspolitik orientierender) Typusbegriff und für Neuerungen offen. Keine staatsfinanzierte Universität verachte in freier Gesellschaft mit sozialem Rechtsstaat und sozialer Marktwirtschaft⁶⁰ das freiheitsdienliche Wirtschaftssystem und

⁵⁸ Allerdings, global gewordener Markt ist zunehmend nationalstaatlichen Einflussnahmen entzogen. Dies schafft bei entsprechender finaler Ausrichtung des Marktes die Notwendigkeit zum Zusammenwirken der Nationalstaaten.

⁵⁹ Vgl. dazu Müller-Armack, Genealogie der Sozialen Marktwirtschaft, Frühschriften und weiterführende Konzepte, 1974.

⁶⁰ Die Bundesrepublik Deutschland und ihre Länder sind de constitutione domestica als sozialer Rechtsstaat verfasst. Kraft supranationalen europäischen Rechts sind die Mitgliedsstaaten der Europäischen Union Grundelementen sozialer Rechtsstaaten verpflichtet. Das Recht eines sozialen Rechtsstaates ist nicht nur Gehäuss der Freiheit. Es ist Mittel dafür, dass alle, auch die vorrechlich Schwachen, ihre rechtlich gleiche Freiheit real erfahren oder doch ein Mindestmaß an Freiheit realisieren können. Es notiert, dass reale Freiheit auch von ökonomischen Gegebenheiten abhängt. Dass man Geld habe, damit Freiheit erfahbar werde, ist nicht ohne sozialstaatliche Realitätskontrolle fingiert. Im sozialen Rechtsstaat ist das ökonomische System durch das Ausmaß legitimiert, in dem es zur realen Erlebbarkeit gleicher Freiheit aller beiträgt. Eine Marktwirtschaft, die nur auf den Gewinn des Einzelnen setzt und das Gemeinwohl ausgrenzt, hebt im sozialen Rechtsstaat ihre Legitimität, die Erfahbarkeit gleicher Freiheit aller, auf. Die sozial gerechte, weil

dessen Gesetze. Denn in ihm wird das erarbeitet, was an sie transferiert wird und von dem sie lebt.

a) Es gab und gibt in freier Gesellschaft mit Markt auch den *MARKT DER WISSENSMEHRUNG*⁶¹. Jeder, der will und hierzu mächtig ist, kann an ihm als Anbieter und Nachfrager von Leistungen der Wissensschaffung und des Wissenstransfers teilhaben. Es steht in freier Gesellschaft hierzu Mächtigen frei, sei es allein, sei es im joint venture, mit eigenem Kapital Betriebe der Wissensmehrung zu gründen und sie mit besonderer Tendenz, etwa als Einrichtung eines Ordens und/oder marktteilhabeoptimal als Unternehmen, auszurichten. Es ist das Recht von Konzernen, Firmen oder Vereinigungen, sich research centers, corporate universities oder schools zuzulegen oder, auch gegen Namensträgerschaft, zu sponsern. Realisierte oder erstrebte Beispiele hierfür sind die Motorola University, Disney University, McDonald's Hamburger University, Deutsche Orden Universität, Siemens Business School oder die Lufthansa School of Business⁶². *Private Einrichtungen der Wissensmehrung*, die marktteilhabeoptimal als Unternehmen geordnet sind, können sich, ihren Eignern, ihren zahlenden Kunden und der Gesellschaft nützlich sein, ohne letztgenannten Nutzen optimierungspflichtig selber anfänglich, id est: de principiis, erstreben zu müssen⁶³. *Öffentliche*

erfahrbare Freiheit aller bestmöglich kontinuierlich besorgende, Marktwirtschaft ist die soziale Marktwirtschaft. Diese ist mit einer Gesellschaft, die ihr politisches System als sozialen Rechtsstaat verfasst, am besten kompatibel. Der soziale Rechtsstaat ist gesellschaftszieladäquat dazu legitimiert, das Marktgeschehen rahmensetzend zu ordnen. Er ist beauftragt, zugunsten real erfahrbarer gleicher Freiheit Freiheitsgefährdungen durch marktliche Organisationen sozialer Kontakte entgegenzutreten. Er ist dazu befugt, für den Erhalt der wesentlichen Funktionsbedingungen sozialer Marktwirtschaft zu sorgen. Vgl. Botke, Freiheit durch Wirtschaftsstrafrecht, in: Lampert, Hrsg., Freiheit als zentraler Grundwert demokratischer Gesellschaften, 1992, S. 197 ff.; Botke, Zur Legitimität des Wirtschaftsstrafrechts im engen Sinne und seiner spezifischen Deliktsbeschreibungen, in: Schünemann/González, Hrsg., Bausteine des europäischen Wirtschaftsstrafrechts, Madrid-Symposium für Klaus Tiedemann, 1995, S. 109 ff.; Botke, Reform des Wirtschaftsstrafrechts der Bundesrepublik Deutschland nach der Wiedervereinigung, in: Schünemann (Hrsg.), Deutsche Wiedervereinigung, Die Rechtseinheit, Arbeitskreis Strafrecht, Band III, Entwurf eines Gesetzes zur Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität, 1996, S. 71 ff.

⁶¹ Wie Roman Herzog in seiner Bonner Bildungskongressrede zu sagen wusste, gab es bei Juristen in Konkurrenz zu deren universitärer Ausbildung mit den 'Repetitorien' seit jeher den Markt der Wissensmehrung.

⁶² Eine Liste von 'corporate universities' findet sich im Internet unter "<http://www.kwheeler.com/culist.htm>". Darunter sind Bildungseinrichtungen verzeichnet wie American Express Quality University, Apple University, Chevron Technical University, General Motors University, Intel University, Land Rover University, Master Card University, McDonald's Hamburger University, Motorola University, Peoplesoft University, Sears University, Volvo University und Xerox Document University.

⁶³ Private Universitäten können sich ihren Marktanteil unter zahlenden Kunden suchen. Sie müssen nicht gemeinnützig, sie müssen nur gemeinverträglich sein. Sie können sich den Anforderungen des Marktes flexibel fügen. Sie können sich als Marktteilhaber verwalten und verhalten. Denn: Sie können, mit dem Fug und Recht der sie finanzierenden Eigner, ihre Produktpalette, der Nachfrage folgend, geschmeidig fokalisieren, d.h. allein oder vorrangig zeitgemäß vermarktbar Dienstleistungen und sonstige Produkte gewinnorientiert ersinnen sowie marktgerecht projektieren, anbieten und erbringen. Flexible Fokalisierung ist, in freilich bereits abgeschwächter Form, auch noch privaten Einrichtungen der Wissensmehrung möglich, die sich als gemeinnützige Kapital- oder Personalgemeinschaften organisieren. Ihr Mitarbeiterrecht ist nicht das deutsche Dienst- und Besoldungsrecht von Staatsbediensteten. Ihr Recht, der Leistungsprofilierung, der Ertragsuche und des Verrechnens von Aufwendungen ist nicht das Recht deutscher öffentlicher Körperschaften. Ihre Kalküle haben ohne solche Fesseln größere Spielräume. Ihre Kalkülvorgänge machen sie eher marktgänglich. Ihre Binnenstrukturen sind marktteilhaberecht gestaltbar. Sie können statt theoretischer Wissensvermittlung allein umsetzungsorientierte treiben. Sie können als Marktteilhaber, über ihre betriebswirtschaftliche Verständigkeit hinaus, die Vernünftigkeit des Gemeinwohlütigen für sich haben.

Hochschulen und private Einrichtungen der Wissensmehrung können miteinander zu beidseitigem und mit gemeinem Nutzen kooperieren. All dies ist mitnichten schimpflich. Es ist sogar, soweit zur Kostendeckung Steuergelder durch privates Kapital ersetzt sind, steuergeldbilliger. Ebenso wenig gereicht es öffentlichen Universitäten zu Schimpf und Schande, wenn sie, über das Gemeinverträgliche von prinzipiell eigennützigem und 'betriebs-externeffektiv' eventuell gemeinwohlütigen Unternehmen hinaus, durchgängig sozialgewinnig agieren wollen und vom politischen System der Gesellschaft in den unternehmensungleichen Formen prinzipieller Gemeinnützigkeit gehalten werden.

b) Der Markt der Wissensmehrung ist, bei hochqualitativen Leistungen wissenschafts-referentieller Art, ohne Grenzen anderer Art als denen des Marktes. Er ist, dank *NEUER INFORMATIONEN- UND KOMMUNIKATIONSTECHNIKEN*, global geworden⁶⁴. Das world wide web eröffnet Chancen, ortsfernes wissenschaftliches know how ortsnahe anzubieten, nachzuzufragen und zu erlangen⁶⁵. Neuer Markt entsteht mit neuen Chancen. Am gleichen Ort gesprochene und gehörte Wörter sind Mittel altmedialen Informationstransfers. Ob sie als alte Technen ortspräsen-ter Wissensvermittlung gegen neue Technik veralten, stehe dahin⁶⁶. Jedenfalls sind schon jetzt virtuelle Universitäten in statu nascendi. Die Bayerische Staatsregierung hat im Zusammenwirken von Universitäten und Fachhochschulen eine 'Virtuelle Hochschule Bayerns' gegründet. Sie soll in Nutzung neuer Medien- und Kommunikationstechnologie Aus- und Weiterbildung offerieren. Private Anbieter 'ortsunpräsen-ter' Wissensmehrung werden, wenn gewinnversprechend, durch global market players promoviert werden. Ortsuniversitäten mit Präsenzunterricht haben Standortvorteile nicht auf Dauer. Es braucht geringe Phantasie um vorauszusagen, dass weltweit staatlich und privat finanzierte Universitäten ortspräsen-ter Wissensvermittlung, also gemeinsam alter Art, nach der Jahrtausendwende nicht nur untereinander, sondern auch gegen Wissensanbieter dramatisch neuer Art konkurrieren werden. Universitäten alter Art können wohl ihr Älterwerden und gegenwärtige Geschichte, d.h. Tradition, wollen. Sie können nicht ihr Veralten wollen. Ihre jeweilige Identität kann als gegenwärtige nur bleiben, wenn sie sich erneuern. Das Örtlich-Immobilie der Universitäten alter (ortspräsen-ter) Wissensmehrung wird ihnen, wenn mit Immobilismus gepaart, ihr gemeinsamer Standortnachteil werden. Neue Medien und Techniken des Informationstransfers müssen an Universitäten alter Art Ortsfesseln sprengend genutzt werden, wenn sie an neuer

⁶⁴ Denken in globalen Maßstäben ist Wissenschaft nicht fern. Die Gültigkeit wissenschaftlichen Wissens ist schon immer frei von unwissenschaftlichen Vorbehalten gewesen. Es gab und gibt zwar deutsche Wissenschaftler. Es gebe auch hochqualitative Wissenschaft in Deutschland. Es gebe aber keine 'deutsche' oder sonstig gruppenegoistische Wissenschaft; Wissenschaft ist notwendig supranational.

⁶⁵ Standortvorteile gibt es in ihm zu dem dort Transferierbaren nicht. Easy access to global know how wird nur internet illiterates und Marktschwachen verwehrt bleiben.

⁶⁶ Computer mit Netzanschluss könnten nach dem beschriebenen und bedrucktem Papier neues kulturelles Leitmedium werden. Allerdings, auch wenn das, was druckbar sowie in 'Vorlesungen' ungut und mit situativen Störungen vorlesbar ist, besser und störungsfrei auch am Bildschirm selbst gelesen und zur inter-aktiven Information aufbereitet werden kann, zum eigenen Sprechen mächtig, zum Lösen neuer Probleme fähig und zum sozialkompetenten Handeln begabt, kurz: zum kulturvoll Wissenden, wird ein Auszubildender wohl erst im dialogischen Erlebnis mit Lehrenden, die hierzu zu begeistern wissen.

Wissensmehrung teilhaben und selber nicht veralten wollen. Ihr gemeinsames Zukunftsmotto kann in globaler Informationsgesellschaft nicht sein: ‚low tech but high brain‘, geschweige denn: ‚high tech or high brain‘. Es kann – im Einklang mit ihrem fortdauernden Leistungssinn - nur sein: ‚high tech and high brain‘.

3. Alle Universitäten stehen im WETTBEWERB. Sie sind Konkurrenten im Wettbewerb um Nachfrage wissensmehrender Leistungen sowie um lasten- und leistungsgerechte staatliche Geldzuweise, Entgelte und Drittmittel.

a) Wer Wettbewerb unentrinnbar subjeciert ist, steht unter *WETTBEWERBSDRUCK*. Wer ihn bestehen will, muss ihn meistern. Er muss den Wettbewerb annehmen: Er muss sich in ihm competitionsstark positionieren. Er muss ihn erfolgsgreudig bejahren.

aa) *Alle wettbewerbssubjecierten Universitäten* können und mögen dies tun. Keiner Universität, die sich und ihren Leistungssinn erfolgreich behaupten will, sind und seien inter- und intrauniversitärer Wettbewerb, wettbewerbstaugliche Binnenstrukturen sowie Kosten- und Leistungsrechnung zur besteffizienten universitären Investition transferierter Steuergelder suspekt; argwöhnische Reserve minderte nur Vermögen zur erfolgreichen Teilhabe am Wettbewerb, ohne gegen ihn den Schonraum einer wettbewerbsfreien Reservation schaffen zu können. Keiner Universität, die sich und ihren Leistungssinn im Wettbewerb erfolgreich behaupten will, sind und seien konkurrenzfähige Forschung und Lehre, Entwicklung und Anwendung neuer Technologien, marktaugliche Ausbildung und, soweit möglich, Erzielung ökonomischen Gewinns im Markt der Wissensmehrung degoutant. Keine Universität begehrt und begehre örtliches, regionales, nationales oder gar globalgesellschaftliches Monopol zur Erbringung wissenschaftsreferentieller Leistungen in Forschung, Lehre und Bildung. Es wäre Hybris, wenn sie es täte; Begehr wäre Verrat an dem Beitrag, den sie zum Gedeihen freier Gesellschaft leistet.

bb) *Deutschen öffentliche Universitäten* ist Wettbewerb keine xenophobisch zu verarbeitende Realität. Sie müssen sich unter Konkurrenten wettbewerbsfähig positionieren. Ihr Wettbewerb ist kein Honiglecken. Er wird im globalen Markt ‚neuer‘ Wissensmehrung zunehmen. Niemand, der in ihm hinreichend nachfragemächtig ist, wird provinziell darauf warten, was hier oder dort verortete deutsche öffentliche Universität in ihm vermag. Er wird sich das ihm kosten- und nutzungünstigste Wissensangebot suchen.

b) Wettbewerb bedingt nicht unüberwindbare Feindschaft. Er schließt *KOOPERATIONEN* nicht aus. Wettbewerbssubjecierte Hochschulen können zu wechselseitigem Vorteil kooperieren.

aa) *Öffentliche Hochschulen* haben vergleichbare Rechtsform. Diese erleichtert, namentlich regional oder gar örtlich benachbarten Hochschulen, kostengünstige Zusammenarbeit. Sie können, wollen sie es, Felder der Wissensmehrung in sich spezialisierender Profilierung kooperativ bestellen. Sie können erst recht dann kooperative Netzwerke bilden, wenn sie in gemeinsamer Region verortet sind. Knappe Kassen und Wettbewerbsdruck können

Bereitschaft zur Zuschneidung besonderer Kompetenzen und zur Kooperation auch mit überregionalen Nachfragern und Anbietern von Wissensmehrung befördern.

bb) Auch *private Universitäten* mit unternehmensgleicher Macht zur wissensmarkt-gerechten Angebotsprofilierung, Kostendeckung und Personalverwaltung sind öffentlichen Universitäten nicht Feinde. Konkurrenz von privaten und öffentlichen Universitäten ist weder das Duell des Geringen mit dem Erlesenen noch das der Elite mit dem Gemeinen. Die via regia der privaten oder öffentlichen Form von Universitäten und anderen betrieblichen Wissensmehrern zu dem, worum es der Gesellschaft allemal letztlich geht: ihr wohlthätig Wissen zu mehrern, gibt es nicht. Formen sind Mittel zum Zweck. Sie sind erprobbar. Formvielfalt ist - wenn Fairness des Wettbewerbs und der Bewertung, namentlich durch den Wettbewerbsbedingungen normierenden und Steuergelder sowie Privatisierungserlöse verteilenden Staat, gewahrt bleibt⁶⁷ - statthaft. Sie ermöglicht zum Besten der Gesellschaft Kohabitation und etwaig gar Kooperation privater und öffentlicher Universitäten bei Erhalt ihrer geldquelligen und sonstigen Differenzen⁶⁸.

4. Hochschulpolitik in Bayern hat für bayerische öffentliche Universitäten ein System des Wirtschaftens sui generis ausgebildet. Das *WIRTSCHAFTEN DER ÖFFENTLICHEN HOCHSCHULEN IN BAYERN* hat trotz Wettbewerbs und gelockerter Wirtschaftsverfassung Züge einer staatlich hochregulierten und beeinflussten Wirtschaft. Für die ‚hochschulsektorale Wirtschaft‘ in Bayern fehlt altddeutsches Wort. Sie ist Mischsystem mit staats- und privatwirtschaftlichen Elementen.

a) Das System ist kein ‚mock-up system‘, das seine Tauglichkeit im Labor erwiese. Es ist wirklich, weil von erwirkter und weiterwirkender Tatsächlichkeit. Es ist effektiv. Es heiße, mit Verlaub, ‚*MOCK MARKET*‘. Es macht bayerische öffentliche Universitäten von wirtschaftenden Stätten der Kultur zu ‚mock market competitors‘. Sie können dem mock market nicht quer kommen. Sie müssen ihm beikommen. Sie müssen in ihm auf ihre Kosten kommen⁶⁹. Der Wert

⁶⁷ Werden öffentliche Universitäten mit privaten Betrieben der Wissensmehrung alleine unter dem Aspekt der Leistungen im Markt verglichen, so ist dies bei Ignorieren der Teilhabebedingungen unfair. Allerdings, auch private Betriebe der Wissensmehrung haben Anspruch auf Fairness. Allgemein formuliert: Würde der Staat Betriebe marktlich anbietbarer/angebotener Güterproduktion gründen und/oder einzelne Betriebe mit seiner Gold- und Nachfragemacht gegen private Konkurrenz privilegierend unterstützen, wäre dies nicht unterstützten privaten Trägern von Betrieben marktlich angebotener Güterproduktion unfair. Vgl. dazu aus europarechtlicher Sicht hier unten C III 4.

⁶⁸ Kooperative Kohabitation mit allen Betrieben, die Wissensmehrung anbieten oder nachfragen, ist erstrebenswert, auch mit dem Beisinn des Geldwertes. Solche Kohabitation kann joint activity und eventuell joint venture sein. Nur, wenn privater Betrieb personelle oder sachliche Infrastruktur öffentlicher Universität ohne fairen Anteil an deren Dauerkosten nutzte, ähnelte ihr Beisammensein alsbald dem ‚ad-venture‘ eines ham and eggs, bei dem privater Betrieb marktorientiert gelbne Eier legte und das Fleisch öffentlicher Universität den Speck stellte.

⁶⁹ Der ‚mock market‘ belohnt es wettbewerbstüchtigen Universitäten. Es wird die Universitäten bestrafen, denen es im mock market nicht gelingt, das Setzen von Qualitätsstandards und Parameter der Mittelverteilung zu beeinflussen, außeruniversitär vom Staat (bei Einflussnahme durch die Rektorenkonferenzen) gesetzte Qualitätsstandards zugunsten ihres parametergesteuerten Steuergelderhalts zu erfüllen sowie gegen Unterdeckung Drittmittel hinreichend zu akquirieren und ‚sufficient fund raising‘ zu betreiben.

ihrer Wissensproduktion wird, wenn man den mock market so vergleichen will, in neuamtlicher Börse notiert. Sie werden an ihr nur für dort bewertete Arbeit bezahlt.

b) Im 'mock market' schwimmt die begriffspuristische Klarheit der Trennung von Staatswirtschaft und Markt sowie von öffentlichen und privaten Universitäten. Es gibt in ihm, wie in jedem mixed system mit heterogenen Elementen, Reibungspunkte, an denen sich Widerstände heißlaufen und Kritiken entzünden können. Es gibt auch *ASSIMILATIONSPROZESSE*.

aa) Es gibt *privaten Einrichtungen* der Wissensmehrung marktgerechte Formen sowie etwaige staatliche Anerkennung als Hochschule oder Universität, staatliche Anschub- und Teilfinanzierung und die gewählte Art gemeinnütziger Verbände, etwa der gGmbH oder gAG.

bb) Es gibt *öffentlichen* Hochschulen einerseits: Staatliche Bedarfsprüfung, Staatsgründung, staatliche Aufsicht, bedarfsorientierten staatlichen Mittelzuweis, intra-universitäre Mittelinvestition mit staatlicher Kontrolle, ein Rechnungswesen, das bislang kaum eine wirtschaftliche Abwicklung von Produktionen und Dienstleistungen erkennen lässt, weithin Zahlungsfreiheit studierender Leistungsnachfrager und hoheitliches Personalrecht. Es gibt ihnen andererseits: leistungsorientierte Finanzierung bei interuniversitärem Wettbewerb, Mitwirkung und Managementaufsicht durch mehrheitlich wirtschaftsverständige Hochschulräte, gelockerte Wirtschaftsverfassung sowie jenseits öffentlicher Grundausbildung partiell staatswirtschaftsferne, etwaig geldgewinnorientierte und allemal wettbewerbliche Teilhabe von autonom wirtschaftenden Wettbewerbssubjekten am Wissenstransfer und am Zuweis von Geld⁷⁰.

5. Im *ZWISCHENRESÜMEE*: Finanzierungsbedürfnisse, Wettbewerb, neue Technologien, 'global market' und 'domestic mock market' affizieren bayerische öffentliche Universitäten. Diese sind sensible Gemeinschaften. Sie sind nicht wirtschaftsvergessen. Sie dürfen nicht in Wirtschaftsvergesslichkeit verfallen. Sie können sich und ihr Selbstbild nicht gegen ihre Umwelt und deren Wirklichkeit, d.h. deren sie affizierende Realität, abschotten. Auch ein trotzköpfig neulateinischer Satz wie "Causa vitrix commercialis mercatoribus placuit sed culturalis universitatibus publicis" machte sie nicht zu Geld- und Wettbewerbsfreien. Sie sind nicht die Bremer Stadtmusikanten, die ihren Ort verlassen konnten. Sie können nicht an fremdem Orte etwas Besseres als den Wettbewerb finden. Sie müssen diesen bestehen. Sie können ihre ererbte Idealtypizität, kooperative Lebensorte kulturvoller Wissensmehrung zu sein, weder durch deren duckmäuserisches Dementieren und Warten auf bess're Zeiten erhalten noch durch Reden bewahren. Sie müssen den Wettbewerb des 'mock market' bestehen. Sie bewahren in ihm ihre kulturelle Identität allein offensiv, durch erfolgreiche Teilnahme am Wettbewerb. Die drei Gebote einer freien Gesellschaft verantwortungswilliger Bürger: 'Mische Dich ein! Mache das, in das Du Dich einmischst, zu Deiner Sache! Leiste in Deiner Sache wettbewerbsbeständig das Dir Bestmögliche!' gelten im 'mock market' auch ihnen.

⁷⁰ Trotz solcher Mischung haben staatswirtschaftliche Elemente ihre dominante Bedeutung für den Mittelwerb öffentlicher Universitäten nicht verloren.

III. Verteidigung von 'Öffentlichkeit'

Die noch hoheitlich geformte Typizität deutscher öffentlicher Universitäten ist staatlich erwirkt. Sie ist politisch gewollt. Sie ist von höherer Warte gesehen, Zufall. Sie ist kaum überfallartig, wohl aber peu à peu fällbar. Sie hat in verwaltbarer Welt keinen natürlichen Bestandsschutz. Sie steht unter Änderungsdruck. Sie steht unter dem Änderungsdruck vorskizzierter Wirklichkeit und der in ihr vorhandenen Wirkfaktoren. Änderungsdruck hat in Bayern insonderheit das Mischsystem 'mock market' mit Noch-Planwirtschaft und Schon-Wettbewerb. Aus ihm resultiert der Druck, an allen ihm subjecierten Hochschulen wettbewerbstaugliche Strukturen zu schaffen.

1. *REALISTISCHE HOCHSCHULPOLITIK* muss ganze Wirklichkeit in Rechnung stellen. Sie kann einzelne Gegebenheiten nicht ohne Wirkungen auf andere ändern. Sie darf und muss zwischen Möglichem und Tatsächlichem sowie zwischen Sein und Sollen differenzieren. Sie darf und muss gegen Schlechtes Gutes durchhalten. Sie darf und muss gegen Schlechtes und Gutes auf das Erwirken von Besserem aus sein. Deutscher und bayerischer Hochschulpolitik muss das, was an (rechtlicher) Verfassung und (tatsächlicher) Ordnung des Hochschulwesens ist, nicht so sein, wie es ist, wenn es anders und besser sein kann. Sie darf im Ziele fest und den Wegen der Zielerreichung flexibel sein. Sie darf Formen ändern.

2. *REFORMEN* verdienen ihren Aufwand, wenn sie ein Bündel abgestimmter Maßnahmen sind, die das Bessere sicher oder wahrscheinlich erwirken. Im Falle von Ungewissheit ist Maßnahmetestung statthaft. Reformprobung kann eventuell unter mehreren erprobten (etwa: private und öffentliche Hochschulen) Formen eine Form als bessere austesten. Formenwahl durch staatliche Hochschulpolitik unterliegt den Kriterien der Zweckmittelrationalität und Wertakzeptabilität. Sie affiziert langfristig, über die kurzfristige Gestaltung der realen Rahmenbedingungen hinaus, die moralische Infrastruktur von Universitäten. Noch fällt die Wahl in Deutschland so aus, dass es öffentliche Universitäten gibt. Diese erlangten und erlangen ihre Form und Identität nicht im Markt. Sie sind nicht Unternehmen. Aber, was für einstmals in öffentlicher Form verlustreich verwalteten österreichischen Staatswald als wahrhaftes Biotop nach Reform gilt, nämlich: ihn durch ein staatseigenes Unternehmen in privater Rechtsform markteilhabeoptimal wirtschaftlich geldgewinnig zu managen⁷¹, könnte, setzte man öffentliche Universitäten Biotopen und solchem Biotop⁷² gleich, auch diesen wahr werden⁷³.

⁷¹ Vgl. FAZ 25. August 1999, S. 13, 14.

⁷² Vgl. etwa Blum, Reform als ständige Herausforderung, in: Strobel/Schmirber, Hrsg., Drei Jahrzehnte Umbruch der deutschen Universitäten, 1996, S. 233 ff.

⁷³ Es sei angemerkt, dass solches Resultat dem Promotor des Biotop-Bildes gegen dessen 'Malstrich' ginge.

3. Die 'Moderne' hat der Politik gelehrt, auch in Strukturen, Funktionen und Ökonomismen zu denken. NEUE HOCHSCHULPOLITIK IN BAYERN ist, in diesem Sinne, modern: Sie sorgt sich um die Strukturen der Hochschulen; ihr fungieren öffentliche Hochschulen der Gesellschaft; der Wettbewerb der Hochschulen im mock market ist ein von der Politik dem Markt geliehenes Wirkmittel. 'Postmodern' wäre Hochschulschulpolitik, die Formen dekonstruierte und sie synkretistisch mischte. Neue Hochschulpolitik in Bayern ist, in diesem Sinne, noch nicht 'postmodern'. Sie eröffnet durch gelockerte Wirtschaftsverfassung zwar öffentlichen Hochschulen partiell Chancen, Wissen in marktgerechten Weisen zu transferieren. Sie kennt jenseits entgeltfreier Grundausbildung und Weiterbildung für Ausgebildete entgeltpflichtige Weiterbildung. Sie verhandelt etwaige Kostentragungspflicht von Studierenden. Aber, sie sieht in Forschung, Bildung, Ausbildung und Weiterbildung weiterhin öffentliche Aufgaben. Sie hält zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben am Primat öffentlicher Form fest. Sie wahrt Formenstrenge und Wertorientierung. Sie schwört durch das von ihr bislang produzierte Recht der Öffentlichkeit öffentlicher Universitäten nicht ab. Sie behält deren Unternehmungsungleichheit bei. Sie belässt deren prinzipielle Gemeinnützigkeit. Sie sucht deren Autonomie zu stärken. Sie will von öffentlichen Universitäten das Bewahrheiten ihrer kulturellen Identität und das Erfüllen ihres Leistungssinnes, kulturvoll Wissen zu mehren.

a) Politik, die zur Gesetzgebung wird, formuliert generalisierte Erwartungen und Wertentscheide, die durch den Staat bis zur gesetzlichen Korrektur gegen Enttäuschungen und widerstreitende Wertungen durchgehalten werden. NEUE HOCHSCHULGESETZGEBUNG denunziert das kulturelle Sinnversprechen öffentlicher Hochschulen nicht als anstößige Schulle. Im Gegenteil. Sie hat die *öffentliche Form prinzipieller Gemeinnützigkeit*⁷⁴ nicht zur bloßen Ornamentik geschrumpft. Sie will, dass bayerische öffentliche Universität ihren Unterschied zu einem privaten Betrieb der Wissensmehrung aus- und durchhält. Bayerische öffentliche Universität muss und darf ihre Fächer nach wie vor nicht betriebswirtschaftlich egoistisch nach kurzfristigen Nachfragezyklen ausrichten. Ihr brauchen marktschwache Wissenschaften und dezidiert *kulturvolle Wissensmehrung* kein Gräuel sein. Auch marktferne Fächer können und dürfen, ja: müssen, mit kulturhinreichender Häufigkeit ihre Wahl sein.

b) Es gibt hierfür, ich meine: gute, GRÜNDE. Zwei seien genannt.

aa) Es gibt hierfür *volkswirtschaftlichen* Grund. Wer wollte und will, sollte und soll auch zu Zeiten marktflauer Nachfrage z.B. nach Chemikern, Mathematikern oder Lehrern entsprechendes Fachwissen mehren dürfen; ganze, heute erwünschte, Forschungs-, Lehr- und Lernbereiche wären, auch mit volkswirtschaftlicher Lästigkeit, in den alten und neuen

⁷⁴ Die Rechtsform 'öffentlich' drückt die prinzipiell gemeinnützige Tendenz des so Geformten aus. Die Gemeinnützigkeit öffentlicher Universitäten ist vorrechtlich aus Gründen sozialstaatlicher Kultur prinzipiell, will sagen: durchgängiges Optimierungsgebot. Sie ist öffentlichen Universitäten mehr als betriebsexterner Effekt unternehmerischen Eigensinns. Gesellschaft wünscht solchen Effekt zwar auch von privaten Universitäten. Sie fördert ihn gegebenenfalls durch das Angebot der steuerrechtlichen Anerkennung von Gemeinnützigkeit für die Träger privater Universitäten. Sie formt diesen Wunsch aber nicht durch ihr Recht zu einem Wollen aus, der 'Öffentlichkeit' als Rechtsform auferlegt.

Bundesländern stillgelegt worden, hätte der öffentliche Universitäten mit Steuergeldern alimentierende Staat nicht die Kultur des langen Atems zur universitären Daseinsorge gehabt.

bb) Es gibt hierfür *wertkonservativen* Grund. Er ist bayerischen öffentlichen Universitäten legitimierender Grund ihrer hochschulrechtlich so geformten Existenz. Wer wollte und will, soll, um den Bayerischen Staatsminister für Wissenschaft, Forschung und Kunst als 'Eideshelfer' zu bemühen, an bayerischer öffentlicher Universität "Ägyptologie oder ein anderes Nischenfach mit Leidenschaft"⁷⁵ lehren und lernen dürfen. Bayern braucht für sein Gedeihen Leidenschaft für kulturvolle Wissensmehrung. Die Güter 'Bildung und Wissen' seien in Bayern öffentliche. Ihr Erstellen und Mehren bedarf auch öffentlicher Universitäten.

aaa) Was die Wissensmehrer an öffentlichen Universitäten auszeichne, sei der leidenschaftliche Gebrauch ihrer Freiheit zur kulturvollen Wissensmehrung. Leidenschaften sind, mit Kant gesprochen, starké Bewegkräfte des Willens⁷⁶. Sie verrücken den, der sie hat, von gegensätzlichen Gründen. Dies heißt allgemeiner, für jeden Forscher, Lehrenden und Studierwilligen: Wer genügend begabt ist, dem werde seine Leidenschaft für Wissensmehrung nicht verleidet. Wissenschaftliches Wissen ist Kenntnis, die be-griffen werden will. Schaffen und Greifen sind Verwandte des Beißens. Wer leidenschaftlich wissen will, muss mit einem Biss wissen wollen, der wohl das Vergnügen sinnennützigen Begreifens kennt, nicht aber Ablenkung duldet. Er soll sein Fach entschieden lieben dürfen. Er lenke sich nicht von ihm ab. Er habe Freiheit vor Ablenkung, etwa durch frustrierend ineffiziente Mitarbeit in Gremien oder liebestötenden Zwang zu Nebenjobs. Er sei frei, sich seinem Fach leidenschaftlich zuzuwenden, auch wenn ihn seine Liebe gegen arme Vermarktbarkeit der Früchte seiner Zuwendung blind macht. Er darf und soll in Bayern an öffentlicher Universität auch Wissen mehren dürfen, das nie im Trend der Marktnachfrage liegt. Er soll sein Fach erlernen, erforschen, lehren und von ihm so künden dürfen, als gelte seiner *leidenschaftlichen Liebe* aller Wert. An öffentlichen Universitäten kränkele solch ablenkungsfreie Liebe nicht. In ihnen sterbe Freiheit vor Ablenkung, zum leidenschaftlichen Wissen und zur kulturvollen Wissensmehrung nicht. An öffentlichen Universitäten müssen markttrendige und marktuntrendige Wissenschaften ihr Heimatrecht haben. An ihnen muss mehr als hocheffektive Informierung sein. An ihnen müssen ihnen Wissensmehrung und Bildung gelingen.

aa aa) Geld ersetzt die Liebe zum Wissensmehren nicht. Es kann sie nicht kaufen. Man kann als Liebender Neulinge nur zu ihr erziehen, indem man sie passioniert zeigt. Lehrende und Lernende müssen sie als Treiberin zu wissenschaftlicher Arbeit in ihrem Innern haben und erhalten. Sie komme mit ihrer Wirksamkeit einem Trieb gleich. Wäre, wie von Bonner Bildungsministerin behauptet, "derzeit der einzige Leistungsanreiz für Professoren, dass sie

⁷⁵ So in einem Interview mit dem Bayerischen Fernsehen im Frühjahr 1999.

⁷⁶ Kant, Versuch über die Krankheiten des Kopfes (erstmalig in: Königsberg'sche Gelehrte und Politische Zeitungen, 1764), zitiert aus: Deutsche Essays 1, Prosa aus zwei Jahrhunderten, dtv 6013, 1972, S. 125 ff., 127.

auf einen höher dotierten Lehrstuhl an einer anderen Universität berufen werden können⁷⁷, verhelfen auch andere Geldstimuli im Sinne leistungsgerechter Bezahlung nicht zur hochqualitativen Wissensmehrung. Professoren sind nicht dumm, wenn sie nicht des Geldes wegen Wissensmehrung leisten, ohne Zusatzentlohnung Gremienarbeit erbringen oder, wie etwa Dekane oder Prorektoren mit geringen Funktionszulagen mehr als das zusätzlich leisten, was man im Markt an Dienstleistungen für solche Zulagengrößen bekommt. Sie sind in den Zeiten nicht faul, in denen sie nicht lehren; kulturvolle Wissensmehrung will Weile haben und hat auch jene Mühe nötig, in der die Muse des Einfalls küsst. Sie sind nicht frech, wenn sie ihre Leistungseffizienz nicht in Marktkategorien definieren und doch Besoldung nehmen, die ihnen ablenkungsfreie Wissensmehrung erlaubt. Diese braucht mehr und wesentlich anderes als nur das Äußere eines Reizes, der Flucht zulässt und als finanzieller unzureichend oder überbietbar ist. Sie braucht als Triebfeder die Liebe zu ihr. Sie braucht die Freiheit von Wissensmehrern zum Leisten liebenden Tuns. Wäre es anders, wäre es recht und hoffentlich steuergeldbillig, öffentliche Universitäten in private umzuwandeln. Soweit ich weiß, verendet der *Leistungstrieb* von Professoren, die ihr Fach lieben, nicht, wenn ihre Berufungsfähigkeit an andere deutsche Universität mit vollendetem 52. Lebensjahr endet. Öffentliche Universitäten und die sie Wollenden tun gut daran, Liebe zur Wissensmehrung nicht zu leugnen. Wer sie als Angehöriger öffentlicher Universität hat, belege sie, indem er sie zeigt. Es zeigt Liebe zum Wissen, wer seine Leidenschaft zum Wissen sinnlich wahrnehmbar macht. Es sei ihm Freud und tue ihm nie leid, es als Lehrender an öffentlicher Universität - und erst recht an dieser - zu tun. Er sei, zumindest in diesem Sinne, durchaus sinnenfroh.

bb) Wer begabt ist, Wissen erwerben will und mit Leidenschaft lernt, bekomme an öffentlicher Universität als Fachkompetenz zuhandenes Wissen. Er gewinne Methodenkompetenz als kreative Fähigkeit, von ersten Prinzipien aus zu denken, neue Probleme zu erkennen und zu frischen Lösungen vorzustoßen⁷⁸. Er erlange Lernkompetenz. Er lerne zu lernen. Er werde ein lebenslang Lernfähiger und Lernbereiter. Er akquiriere Arbeitsmarktkompetenz. Er werde - durch universitären Career Service oder Flüge-Programme optimiert - zum Wettbewerb im Markt von Erwerbsarbeit oder, etwaig, zum unternehmerischen Agieren⁷⁹ ertüchtigt. Er werde zu interaktivem Handeln fähig. Er erlange das Vermögen, gewinnende Egozentrität zugunsten der Freiheit aller gemeinschaftsfähig einzubinden. Er werde nicht nur ausgebildet. Er werde auch gebildet. In summa: Er eigne sich kulturgemäße Sozialkompetenz an, kurz: *Kulturkompetenz*.

cc) Die 'Feinde' öffentlicher Universitäten sind nicht neues Hochschulrecht, Wettbewerb, Definition von Leistungsqualität und leistungslöhnlige Geldzuweise. Ihre

⁷⁷ SZ 22.06.1999, S. 2.

⁷⁸ Casper, Die Wiedererfindung der Universität, in: Forum 1999, S. 28 ff., 31.

⁷⁹ Rede davon, alle Universitäten seien Kaderschmieden von Unternehmen, verzeichnete diesen Aspekt. Weder sind öffentliche Universitäten Unternehmen. Noch sollten Universitäten Kaderschmieden, auch nicht für Unternehmen, sein. Kader gab es in Ländern des real existiert habenden Sozialismus. Die Absolventen von Universitäten mögen in freier Gesellschaft gebildete Bürger sein und zur Verantwortungsnahme taugen.

'eigentlichen', weil in ihnen wirkenden, 'Gegner' sind deren zwei. Der eine ist Mediokrität: eine Attitüde, die nicht das Hochmaß kulturvoller Wissensmehrung in bunter Vielfalt, gewollter Spezialisierung und gelingender Kooperation fachsegmentierter Universitäten setzt, sondern allerorts den Einheitsbrei des Mittelmäßigen anrichtet. Ihr reich Erreichtes. Sie meidet das Bessere. Sie vertreibt den Geist begeisterter und begeisternder Wissensliebe. Sie gehorcht den Sätzen: 'Das haben wir noch nie so gemacht; machen wir es weiter so'. Der andere ist Timidität: eine Attitüde, die nicht den Mut zur Differenz, zur hochqualitativen Spezialisierung, zur Kooperation, zum erfolgreichen Entwerfen und fortwährenden Erneuern kulturvoller Wissensmehrung, hat, sondern der vor Segmentierung, Kritik und Konkurrenz graut. Sie tauscht das Unike des speziell Großartigen mit dem Allgefälligen des kleinsten gemeinsamen Nenners. Sie fürchtet Wettbewerb. Sie will in ihm das Seinige nicht erwerben. Sie folgt dem Satz: 'Das mögen uns andere richten'. Universität, die sich achtet, wehrt ihren Gegnern. Sie richtet sich nach dem, was ihr recht ist. Sie richtet es, wo immer sie es vermag, selber. Sie richtet ihr Gericht der Wissensmehrung wettbewerbsfähig an. Sie gebraucht hierzu alle Formen, die ihr möglich, recht und leistungseffizient sind⁸⁰.

bbb) Die Bayerische Staatsverfassung verpflichtet den Freistaat Bayern der Idee des sozialen Rechtsstaates und der Kultur⁸¹. Bayern verwürfe seine Verfassung, wenn es deren Versprechen, ein Land der Kultur und sozialen Gerechtigkeit zu ordnen, nicht durch hinreichende Finanzierung öffentlicher Universitäten miteinlöste. Dies bittet den gemeinen Steuerzahler zur Kasse. Wer zahlt, schafft zwar nicht stets an. Er tut es zumindest dann nicht selbst, wenn er als Steuerzahler zahlen muss. Er darf aber unter dem Schleier der Unwissenheit eigener Begabung, Begünstigung und Marktmacht erwarten, dass sich ihm als Teil des Demos sein Zahlen lohnt. Er hat gegen steuergeldfinanzierte Universitäten Anspruch auf wirtschaftlichen und ihm sorgsam wirtschaftenden Umgang mit seinem Geld. Er rechne auf Effizienz und Sozialgewinn. Er rechne in einem kulturverpflichteten Sozialstaat auf gemein zugängliche und gemeinnützige Mehrung wissenschaftlichen Wissens. Er erlebe globale Informationsgesellschaft regional als Kultur- und Wissensgesellschaft, die hinreichend Begabten sozial gerecht verteilte Zugangs- und Aufstiegschancen bietet. Die Güter 'Bildung und Wissen' sind in Bayern öffentliche, auch in dem Sinne, dass hinreichend begabte Marktschwache Zugang zu ihnen an öffentlichen Universitäten finden. Sie seien es auch zukünftig.

4. Zu Risiken und Nebenwirkungen eines PARADIGMAWECHSELS befrage man politische Phantasie.

a) Man sehe zum einen ein: Jenseits des Geheges öffentlicher Formen scheint Eingezäuntes das Gras privater Wirtschaft immer grün zu sein. Wissen kann auch Marktgut

⁸⁰ Ihr Weg zum ihr Rechten ist zwar umstreitbar und von möglicher Kritik gesäumt. Er ist lang. Er endet nie. Er kostet ihr eigene Mühe. Er nähert sie aber jenem Orte an, der ihr das Bessere ist. Er führt sie nach oben.

⁸¹ Art. 3 I S. 1 BV.

sein. Namentlich Transfer anwendungsorientierten Wissens kann private Form finden. Er kann vermarktbar Dienstleistung sein. Er wird, high-tech-gestützt, auch von privaten Betrieben der Wissensmehrung als gewerbliche Dienstleistung überregional anbietbar werden. In der Europäischen Union gibt es keinen numerus clausus vermarktbarer Dienstleistungen gemeinverträglicher Art. Es gibt den Anspruch Privater auf deren entgeltliche Erbringung und das Gebot fairen Wettbewerbs. Klassische Bereiche ehemals 'öffentlicher' Daseinsorge sind privatisiert und dem Markt geöffnet worden. National- oder regionalstaatliche *BEIHILFEN ZUGUNSTEN ÖFFENTLICHER LEISTUNGSANBIETER* durch deren staatliche Teil- oder gar Vollfinanzierung können privaten Anbietern die ihnen kostendeckende Vermarktung ihrer Leistungen erschweren. Das Europäische Recht verbietet grundsätzlich solche Beihilfen⁸². Die Kommission der EU ist, wie etwa bei öffentlichen Sparkassen oder Energieversorgern, gegen wettbewerbsverzerrende Erschwerungen zu Lasten privater Leistungsanbieter alertiert. Sie darf Beihilfen zur Förderung der Kultur nur im Einzelfall zulassen⁸³. Das Europäische Recht trennt berufliche Bildung und Hochschulwesen deutungssoffen von so förderbarer Kultur⁸⁴.

b) Man setze für mögliche Deutung zum anderen: Jedes Wissen anwendungsorientierter Art würde in der Union politisch als *MARKTGUT* gedeutet. Unterstellt, solche Deutung erlangte zu Lasten nationaler oder regionaler Regelungsvorbehalte auf dem Gebiete der Aus- und Weiterbildung monistische Rechtsgeltung. Dann würden nationale oder regionale Staatsbeihilfen an öffentliche Betriebe der Aus- und Weiterbildung mit privater Konkurrenz deren Recht auf unverzerrten Wettbewerb problematisch. Der Markt und die Elemente seiner startgerechten Verfassung (etwa: Fairness des Wettbewerbs) geben keine Sackgasse vor, die für alle Zeit bei einer Finanzierung öffentlicher Universitäten durch den Staat enden müsste, die ihnen wettbewerbsvorteilig die Kosten des vermarktbar Transfers von Wissen bezahlt⁸⁵. Würden öffentliche Hochschulen, einem Vorschlag des Erfurter Gründungsrektors folgend, in Form einer Aktiengesellschaft oder eines sonstigen staatseigenen Unternehmens verfasst und gegen private Konkurrenz mit Entgeltfinanzierung zur Erbringung einer als marktliche Dienstleistung definierten Hochschulbildung staatsfinanziert, wäre das Verbot der Beihilfe tangiert⁸⁶.

c) Zugegeben: Mein Phantasiegebrauch geht gegen den Strich. Er provoziert. Er ergänzt Tatsächliches mit Möglichem und Deutbarem. Aber, allein die politisch europaweit zur Deutung behauptete These, Bildung dürfe und müsse auch als Ausbildung und Weiterbildung öffentliches Gut sein, erhält als 'axiomatisches Fiat' *SOZIALSTAATLICHER KULTUR- UND*

⁸² Art. 87 EGV.

⁸³ Art. 87 III lit. d EGV.

⁸⁴ Art. 149 ff., 150, 151 EGV.

⁸⁵ Lehrangebote zu anwendungsorientiertem Wissen, deren Kosten nicht allüberall grundsätzlich die sie Nachfragenden zumindest zu erheblichen Teilen bezahlen, wären bei einem Paradigmenwechsel vom Öffentlichen zum Marktlich-Privaten in einem unionsweiten Markt der Wissensmehrung kaum auf Dauer erbringbar.

⁸⁶ Ich danke meinem Augsburger Kollegen, Herrn Professor Dr. Vedder, für fachmännische Beratung.

HOCHSCHULPOLITIK bayerischen öffentlichen Universitäten gegen monistische Marktsicht auf Dauer den Grund ihrer Existenz und Form. Es braucht politisches 'Marketing', das Bedarf an öffentlicher Bildung und kulturvoller Wissensmehrung benennt und das Recht auf Zugang zu öffentlichen Universitäten erhält.

5. Im *ZWISCHENRESÜMEE*: Die politisch noch gewollte, prinzipiell gemeinnützige Tendenz bayerischer öffentlicher Universitäten ist und kommt der Allgemeinheit teuer. Mit ihr vergeschwistert sind öffentliche Rechtsform und öffentlich-rechtliche Handlungsweisen. Sie hat ererbte Zielgeschichte. Sie formuliert öffentlichen Universitäten kein von anderen Lebenswelten entliehenes Sinnversprechen zu. Sie lobt gegen monistische Gleichmacherei den Unterschied. Sie hält es für gut, dass deutsche öffentliche Universitäten dem Kreis der privaten Personen oder privaten Betriebe entrückt sind, die als Gewerbetreibende oder Unternehmen in den von ihren Leitungen bestimmten Geschäftsbereichen am Markt der Wissensmehrung teilhaben können. Sie beharrt auf der Öffentlichkeit der Güter 'Bildung und Wissen'. Sie mahnt sozial gerecht verteilte Chancen des Erwerbs von 'Bildung und Wissen' an. Sie erinnert das 'kollektive Überich' öffentlicher Universitäten, kooperative Erfüllorte der leidenschaftlichen Liebe zur kulturvollen Wissensmehrung zu sein, wissend darum, dass sich deutsche Universitäten - etwa zur Verjagung und Vernichtung jüdischer Wissensmehrer in der Nazi-Zeit - jämmerlich kulturlos verhielten, dass in der Mürbe des Alltags Eigennützeleien, Palaver und Diktatur des Sitzfleisches das Gegenteil von Kooperation sind, und dass nicht gewährleistet ist, dass bekundete Liebe zur Kultur allemal den Beweis kluger Belegung und tapferen Tuns finden wird. Besser als private Universitäten sind öffentliche Universitäten nicht notwendig oder jedenfalls nicht gewisslich. Man erkenne den gemeinnützigen Kulturwert bayerischer öffentlicher Universität an ihrem Bemühen, es zu sein. Ihr Bemühen erbringe ihm im bejahten Wettbewerb sozialgewinnig gegen gemeinwohlwidriges Versagen.

IV. Vertiefung der Berufslehre des Rektoramtes

Kein Rektor kann es allein richten und selbst das, was seiner Universität etwaig fehlt, recht machen. Er kann nur so viel erwirken, wie er in Abstimmung mit anderen vermag. Nur Etymologelei interpretierte das Amt des Rektors einer bayerischen öffentlichen Universität als das eines Regenten. Einen König und einen Kaiser gibt es in Deutschland nur noch im vermarkteten Fußball; und sogar diese heißen nur so. Jeder Rektor ist zwar nach bayerischem Hochschulrecht notwendig⁸⁷ Vorsitzender und Leiter des Leitungsgremiums. Er heißt mitunter auch Leiter⁸⁸. Er habe persönliches Vermögen zum Leiten⁸⁹ des Leitungsgremiums und der Universität. Er hat das Recht und die Pflicht, zur Entwicklung der Hochschule Initiativen zu

⁸⁷ Art. 21 I S. 3, 48 I S. 1 BayHSchG.

⁸⁸ Art. 128a I S. 3 BayHSchG.

⁸⁹ Art. 48 I S. 1 BayHSchG.

geben und die Grundzüge der hochschulpolitischen Zielsetzungen zu entwerfen⁹⁰. Er bereite so über das Erledigen alltäglicher Geschäfte hinaus universitäre Zukunft vor. Er zeige mögliche Ziele und Wege zur Zielerreichung auf. Er begründe von ihm gewiesene Ziele und hierzu wählbare Wege. Er wäge Aufwand und Ertrag, Kosten und Nutzen ab. Er sei fähig, für sein Konzept zu werben. Er sei dazu begabt, das im Dialog zu erwirken, was der Universität ihrem und seinem Urteil nach gut und als deren Leistung an die Gesellschaft dieser wohl tut. Vertrauen, das ihm geschenkt wird, unterfüttere er belastungsfähig mit Sachkenntnis und Überzeugungsstärke. Aber, kein bayerischer Rektor hat rechtlich abgesicherte Alleinkompetenz zur Setzung verbindlicher Richtlinien. Das, was er an universitätspolitischen Zielsetzungen (etwa zu strategischen Fragen der Hochschulentwicklung) vorschlägt, muss nicht geteilt werden. Er darf im Hochschulrat, im Senat und, last not least, im Rektorat überstimmt werden. Dieses ist, gleiches Stimmrecht anzeigend, 'Corektorat' nennbar. Er ist vom erweiterten Senat aus wichtigem Grund abwählbar; die übrigen Mitglieder des Leitungsgremiums sind es nicht⁹¹. Die Leitung der Universität hat ihr Rektor nur als Mitglied und Vorsitzender des Leitungsgremiums. Der Rektor ist, jenseits partieller Alleinzuständigkeit, corektoratlich leitender Repräsentant seiner Universität. Er leiste seinen Dienst verständig und vernünftig.

1. REPRÄSENTIEREN ist nicht und nicht einmal notwendig: Flanieren mit Amtsketten oder sonstiges Amtsgehabe. Es ist erst recht nicht: Zerknütern von Anzügen oder Kostümen im Absitzen von Terminen. Repräsentieren heißt zu Deutsch: Vergegenwärtigen. Rektorliches Repräsentieren einer Universität ist in altdeutscher Redeweise idealiter: Vergegenwärtigen dessen, was die Universität ist, wozu sie ihrem Urteil nach ist und wie sie das, was sie leisten will, bestmöglich in die Tat umsetzen will. Es ist, anders gesagt, Vergegenwärtigen befundener Universitätsidentität, gegebenen universitären Sinnversprechens und versprechensgerechten Leistungswillens. Vernünftiges Vergegenwärtigen bezieht seine Vernunft aus dem, was die Universität sein, werden und leisten will, kurz: aus ihrer 'Teleologie'. Universitätsteleologie, die bayerische öffentliche Universität zu kulturvoller Wissensmehrung anhält, hat vermutete Vernünftigkeit.

aa) Vergegenwärtigen meint zum einen *Abbilden*. Wäre zu repräsentierende Universität wettbewerbsfreie Stätte kulturvoller Wissensmehrung, die nicht auch von Geld lebte, bräuchte ein 'rector doctus' universitäre Kultur durch sein Auftreten nur abbilden, um seiner Aufgabe der Repräsentanz zu genügen; er könnte es mehr als unvollkommen, wenn er enzyklopädisch gebildet und als Universitätsvertreter abbildnerisch begabt wäre. Gebrauchte Konjunktive stehen für das Irreale von Wolkenkuckucksheimen und des Vermögens eines Universalgenies⁹².

⁹⁰ Art. 24 I S. 2 BayHSchG.

⁹¹ Vgl. Art. 21 VII S. 1 BayHSchG.

⁹² Auf die Spitze getrieben: Erster Deutscher, der Universalgenie war, war Leibniz; letztes deutsches Genie, das universale Bildung und Abbildung versuchte, war Goethe - ein Schelmling, wer dessen Ganzheitssuche mit

bb) In welchem Maße auch immer ein nur fachsegmentär vorgebildeter Universitätsvertreter das Ganze universitärer Kultur performieren kann: Reale Universität ist Wirklichkeitssubjektiviert. Sie ist auch Wettbewerbssubjekt. Sie braucht Geist und Geld. Einer realen Universität genügt von ihrem Rektor das Abbilden ihres Willens zur Kultur nicht. Verstehe sich ihr Rektor allein zum bloß abbildenden Universitätsvertreter, verfehle sein amtliches Agieren zur Repräsentationsonkelei. Denn Vergegenwärtigen bedeutet Wirklichkeitssubjektivierten Universitäten vor allem: *in Wirklichkeit setzen*. Vergegenwärtigen von Universitäts-teleologie fordert zu ihrer Realisierung Agieren, das sie erwirkt und wirken lässt. Vergegenwärtigen universitären Leistungssinns bedeutet wettbewerbssubjektivierten Universitäten als Betrieben der Wissensmehrung, die Geld brauchen, verbrauchen und bewirtschaften, notwendig auch: im Wettbewerb in wirtschaftliche Wirklichkeit setzen.

aaa) Auf Zeit gewählter Rektor trägt für das, was er seiner Universität in Wirklichkeit setzt, also erwirkt und weiterwirken lässt, **politische Verantwortung**. Er trägt sie auch und gerade dann, wenn er Folgen seines Tuns oder Unterlassens nicht antizipiert. Er hat als Amtsinhaber Schaden von der Universität abzuwenden und ihr Vermögen zielgerecht zu mehren. Dem diene seine Politik. Politik von auf Zeit Gewählten sucht Konsens oder Mehrheit. Sie sorgt für Entscheide und deren Effektivierung. Sie ist mit dem, was sie bewirken will und bewirkt, unstreitbar und im Streit. Unter ihrem Dach wohnen Ach und Krach. Rektoren stehen als hochschuldemokratisch Erwählte mit ihrer Politik auf dem Prüfstand möglicher Kritik und widerständiger Macht.

bbb) Politische Verantwortung setzt bemessene Freiheit zum maßgeblichen Handeln voraus. Solches Handeln heißt **Leiten**. Effizienz rektorlichen und rektoratlichen Leitens ist nicht mit der Unbekümmertheit passionierter Amateure zu haben. Zum dilettantischen Leiten sind Universitäten zu schade. Sie brauchen zu ihrer verständigen Leitung Sachverstand⁹³. Sie brauchen zu ihrer vernünftigen Leitung Vernunft. Sie brauchen von ihren Leitern geübte Vernunft, die Ziele dartut und Wertorientierung gibt. Vernunft ermöglicht ein Leiten, das mehr als instrumenteller Rationalität folgt: Sie orientiert Leitung an universitärer Teleologie.

2. Zielorientiertes, verständiges Leiten von wettbewerblich agierenden, wirtschaftenden Marktsubjekten größeren Zuschnitts ist deren gekonntes, ihnen nützlichliches Führen. Es heißt auf Neudeutsch: 'MANAGEN'⁹⁴.

dessen Juristsein verbände, - ein Tor, wer sie als Volljurist mit Allheitswahn imitierte. Ich bin, auch wenn ich dessen Dichtungen und Wahrheiten liebe, nicht einmal Nachfolger seines Eckermanns.

⁹³ Leiten braucht zu seinem Erfolg unter den Wettbewerbsbedingungen des mock market und des Marktes der Wissensmehrung notwendig: Verstand, der konzeptionell steuert, Kosten und Folgen möglichen Agierens korrekt abgleicht sowie Wettbewerbstauglichkeit herstellt, sichert und stetig optimiert. Es fordert von verständig Leitenden, zweckrational zu agieren, zugunsten des Zwecks optimalen Wettbewerbsvermögens mögliche Entwicklung zu planen, Ressourcen zu gewinnen, Leistungen zu evaluieren sowie Ressourcen leistungsgerecht zugunsten besseren Leistungsvermögens zu investieren.

⁹⁴ Diätetischer Umgang mit Neuwörtern muss nicht sein. Worte werfen, je nach ihren Konnotationen und Gebräuchen, Schatten oder Licht auf die mit ihnen bezeichnete Sache. Das Wort 'managen' kann erhellen, sofern es nicht zum Verdunkeln der Eigenart von öffentlichen Universitäten gebraucht wird. Es rüstet, wenn zur Ausübung von Rektorämtern akzeptiert, dem Leiten von Universitäten den Beisinn des Verständigen zu.

a) Terminologisch gilt: Auch Unvernunft und Unverstand können repräsentiert werden. In exemplo: Universitätskulturwidriges Reden in sachirrem Begriffswirrwarr tut es. *UNVERSTÄNDIGES MANAGEN* gibt es ex definitione nicht. Es wäre ein Oxymoron, ein Verwalten ohne verständiges Walten und Schalten. Es wäre Missmanagement. Der untaugliche Versuch des Managens ist 'conducting without skill, grace and care'; er hat den Effekt der Ineffizienz. Er ist dysfunktional. Er steht in Märkten unter der Wettbewerbsstrafe des Ruins. Er steht in mock markets unter der Strafe verarmender Finanzausstattung und des Dahinsiechens.

b) Zur Sache gilt: Betriebe, die sich im Wettbewerb finanzieren müssen, brauchen Management. Ohne Management verkämen sie. Das Leistungsvermögen öffentlicher Betriebe litte an Amtsgehabe und Amtswuselei, die wohl (wertend: negative) Effekte hätten, jedoch ineffizient wären. Ihr effizientes Leiten, also ihr *VERNÜNFTIGES MANAGEMENT*, ist lehr- und lernbar. Es gibt in Führungspositionen vorbenannter Betriebe zwar auch Nichtökonomien; es mag für diese auch ein learning by doing geben. Es darf aber in solchen Führungspositionen nicht Nicht-Management geben. Öffentliche Universitäten sind - mit Respekt für ökonomische Wahrheit - wettbewerbssubjizierte wirtschaftende Betriebe kulturvoller Wissensmehrung geworden. Man erkenne ihre vernünftige und verständige Leitung an deren Effizienz. Die Conclusio zu Rektorämtern öffentlicher Universitäten in repräsentationsabstinentem Neudeutsch lautet: Rektoren müssen ihre Universitäten vernünftig managen, obschon diese weder marktbürtig noch Unternehmen strukturell ebenbürtig sind. Nur bei einem Gebrauch, der öffentlichen Universitäten deren komplexe Realität negierte oder gar deren Telos raubte, mutierte das Wort 'Managen' zu einem ihnen betrügerischen Begriff.

aa) Managen geschieht nicht durch management talk, das sich in 'management term dropping' erschöpft. Es geschieht auch nicht durch 'fake management', das Konfliktlösungen auf die langen Bänke unendlicher Sitzungen schiebt, dem Vermögen zum Managen fehlt und dem tatsächliches Management ausbleibt⁹⁵. Es ist *wirkliches verständiges Leiten*.

aaa) Das Management einer Universität gestalte ihr Wollen und Leistungsvermögen mit klugem *Strategem*. Es achte Details, ohne in ihnen unschlüssig zu kramen. Es behandle nicht alles mit einer gleichen Gültigkeit, die Wichtiges in Gleichgültigkeit verfallen lässt. Es widme sich dem Wichtigem mit rechter Gewichtung. Es habe Ziel. Es führe zielorientiert. Es optimiere zielgerecht universitäres Vermögen zum Leisten universitätsrechter Wissensmehrung und zum Bestehen des Wettbewerbs. Es habe zu Problemen ein den Lösungsweg weisendes Konzept. Es mache den Weg frei. Es gehe voraus, auch wenn der Weg ansteigt. Es löse Konflikte. Es gestalte Gegenwart. Es mache sich das Heute nicht leicht, indem es das Morgen nicht bedenke. Es verbrauche Zukunft nicht durch folgentumbes Weiterso. Es bereite Zukunft vor. Es sehe, wo zur Innovation und Profilschärfung Neuwidmung von Ressourcen

⁹⁵ Universitätsmanagement ist nicht: Sammeln meistgenannter Wünsche und Herstellen kleinsten gemeinsamen Nenners, das sich als Entwicklungsplanung couvriert; es ist nicht: Negieren von Konflikten; es ist nicht die Nicht-Antizipation der Folgen von Entscheiden und Nichtentscheiden; es ist nicht: folgenblindes Tappen in die Falle von Sachzwängen; es ist nicht: wirkloser Protest gegen Entscheide anderer.

vorauszusehen ist, rechtzeitig diese vor. Es leiste Ressourcenvorsorge. Es priorisiere rechtzeitig. Es mache klar, für welche Zukunft (Re-)Priorisierung so geschieht, wie sie geschieht. Wirtschaftlicher und hochschulpolitischer Sachverstand in Hochschulräten helfe den Universitätsleitungen beim Leisten strategischen Universitätsmanagements.

bbb) Dieses kann in einem Corektorat nicht top down management sein. Es kann nur *team management* sein. Es kann auch im Verbund von Hochschulrat und Rektorat - bei Respektierung allseitiger Rechte und Pflichten zur eigenen Meinung, zur umstreitbaren Initiative und zum jeweils funktionsgerechten Handeln - nur 'comanagement' sein. Es kann einer Universität, der ihre Fakultäten und Einheiten der Wissensmehrung primäre Orte universitärer Leistungen mit eigenem Recht sind, nur Management sein, das diese Leistungsträger achtet, deren Argument beachtet, sie zur Mitarbeit stimuliert, sich funktionsgerecht selber verwalten lässt und gesamtuniversitär notwendige Entscheide im Bemühen um Akzeptanz erarbeitet, fällt und durchsetzt.

bb) Dies heißt: Rektorlichem Management einer öffentlichen Universität komme im Stil und in den Effekten nicht seine universitätsrechte Moral abhanden. Ihr Rektor begreife sich als erster Dienstleistender, im Ursinne alten Wortes: als erster Minister. Ihr Rektorat begreife sich - wenn statt *Dienstleistung* Neudeutsch präferiert wird - als service station vernünftigen team managements. Es ministriere zielorientiert. Es diene der Universität. Es suche intrauniversitär effizienten Dialog⁹⁶. Wer Rektor einer Universität ist, sei 'seiner' Universität Dialogführer. Er nehme das Geschenk der Wahl und fortdauernd gewährten Vertrauens an. Er lohne es. Er mühe sich mit all seinem Vermögen, universitäre Teleologie verständig und vernünftig in Wirklichkeit zu setzen. Er manage vernünftig.

3. Bayerische REKTORATSVERFASSUNG verzichtet bei der Qual der Rektorenwahl auf Kopffußfluss von außen.

a) Hierin kann Wahl der Qual eigenwüchsigen '*KANDIDATENKAPITALS*' liegen. Die Rektorkandidaten stammen aus der Mitte der an der Ortsuniversität gleichberechtigt Lehrenden. Sie sind ortsuniversitär vorgebildet. Sie sind nicht notwendig Managementgeschulte. Gewählter Kandidat wird in den Kreis der an seiner Universität Lehrenden zurückkehren. Wem jene Vergangenheit und diese Zukunft sind, hat gegenwärtige Vorprägung. Er vergegenwärtigt durch sein Amtieren eher das, was ihm an gleichem Recht und gleicher Freiheit zur Wissensmehrung war und sein wird, als dass er es vergisst⁹⁷. Grundordnungsrechtlicher

⁹⁶ Nota bene: Dialog ist nicht Selbstzweck. Wirkliches Universitätsmanagement lasse ihn rechtzeitig in Entscheid münden. Es mache Entscheide akzeptabel. Es schütze die Akzeptabilität diskretionärer Entscheide durch beachtete Verfahrensregeln. Es bringe Kosten- und Nutzenklarheit. Es erarbeite Planungssicherheit. Es treffe Vereinbarungen über Ziele und Prioritäten. Es priorisiere. Es setze Planungsentscheide um. Ihm sei Neues dann des Guten und erst recht des Schlechten Feind, wenn es das Bessere ist.

⁹⁷ Dies ist psychologisch so, auch wenn neues Amt altem Gemüte Meister werden kann. Menschen lernen lebenslang; ihre Persönlichkeit ist durch lebenslanges Lernen formbar. Auch die Persönlichkeit von Rektoren wird lebenslang gebildet. Wer Rektor ist, wurde als Lehrender an seiner Universität sozialisiert und, falls es ihr und ihm recht gelang, ihr gemäß gebildet. Erfüllt er solche Erwartung, hält er das, was ihm bildete, auch in der leitenden Repräsentation seiner Universität durch.

Entscheid für bayerische Präsidialverfassung änderte zwar an der Gleichberechtigung der Präsidiumsmitglieder nichts. Er minimierte aber durch Wählbarkeit eines hausfern, etwaig auch in Politik oder Wirtschaft, tätigen oder tätig gewesenen Amtskandidaten zugunsten unbefangenen Managements die einer Rektoratsverfassung zwingend inhärente Möglichkeit des Durchhaltens 'heimischer' Vorprägung. Diese ist Risiko und Chance.

b) Wissen und wollen Rektoratsverfassungsgeber, was sie ihrer Universität antun, ist es *ZWECK* jeder Rektoratsverfassung, beschriebene Perseveranzmöglichkeit als Chance zu nutzen. Sie schreibt jedem Rektor in sein Stammbuch, die Moral seiner Universität in seiner Amtsführung zu erinnern. Er verteidige sie. Er leite seine Universität zum ihr Besseren. Er verantworte Art, Effekte und Effizienz seines Leitens intrauniversitär insonderheit dem Senat als oberstem Treuhänder und Sachwalter gesamtuniversitärer Identität und Interessen.

4. Die UNIVERSITÄT AUGSBURG ist öffentliche Universität. Sie hat bayerische Rektoratsverfassung. Sie hat ihre Moral. Das rektoratliche Management der Universität Augsburg werde ihrer Moral und Herkunft zugunsten guter Zukunft gerecht.

a) *MORAL DER UNIVERSITÄT AUGSBURG* tut ihr Wahlspruch kund. Er lautet: "*Scientia et Conscientia*". Den Jargon zugkräftiger Reklame, etwa: 'Kulturvolle Wissensmehrung. Wir tun sie!' hat er nicht. Egomarketing für eine Volluniversität⁹⁸ treibt er nicht. Von vergleichender Werbung weiß er nichts. Special offers preist er nicht. Besonderes von Augsburger Universität, das anderen öffentlichen Universitäten unvertretbar wäre, sagt er nicht. Kleinmütige Krähwinkelerei ist seine Sache nicht. Er sinniert groß. Er erinnert Werte, die dem Weltbürgerlichen in Augsburger Geschichte nicht fern⁹⁹ und der Kulturtradition deutscher öffentlicher Universitäten nah sind. Denn: *Scientia* bedeutet Wissenschaft. Wissenschaft schafft Wissen. Deshalb heißt sie so. Wer Wissen schafft, mehrt Wissen. *Conscientia* bedeutet, wörtlich genommen, Mitwissenschaft¹⁰⁰. Mitwissenschaft an Universitäten verlangt Interdisziplinarität, fordert das Miteinander gemeinschaftlicher Wissensmehrung, will Mitwissen der Eigenarten und Folgen wissenschaftenden Tuns, weist zur Möglichkeit des Gewissens und vollendet sich im gewissenhaften Nutzen der gleichen Freiheit aller zum Wissen. In summa: *Scientia et Conscientia* stehen dieser Universität, deute ich es recht, für das kooperative und gewissenhafte *Leisten kulturvoller Wissensmehrung*.

Alltäglicher Gebrauch des Wahlspruchs wäre schlimmer als gedankenloser Firlelfanz, wenn er nicht wahr und wahrhaftig Telos und Moral Augsburger Universität bekundete. Er wäre, wenn sinnungswusst, dumm. Er wäre, wenn wider wahre Ziellehre getan, dummdreist falsches Zeugnis. Er wäre Lüge. Lügnerische Fensterrede zerstörte Credit, auch wenn sie sich als window dressing putzte. Augsburger Universität braucht als Stätte der Kultur und als wirtschaftendes Marktsubjekt Kredit. Sinn für den Sinn eigenen Tuns zu haben und

wahrhaftiges Sprechen sind ihr kulturelle Imperative. Man glaube der Universität Augsburg, dass sie es mit dem, was sie wahlprüchig sagt, ernst meint. Sie sagt von sich, sie wolle dem Elend mangelnden Wissens und ungebildeten Gewissens durch gewissenhafte Mehrung von Wissen und Bildung wehren. Die Universität Augsburg weiß, dass sie ihre Elendswehr der Gesellschaft erbringt. Sie nimmt diese Verantwortung wahr. Sie weiß auch, dass sie als Augsburger Universität die Universität des bayerischen Schwabens ist. Sie nimmt ihre gesellschaftliche Verantwortung auch und insonderheit gegenüber der Region Schwaben und deren Bedürfnissen wahr.

b) Man traue der Universität Augsburg zur Art und Weise ihrer Leistungserbringungen auch das Vermögen zu, ihren Ursprung zu vergegenwärtigen. Sie war als *REFORMUNIVERSITÄT* gegründet. Es wäre rückkünftig, verriete sie ihre Herkunft. Sie gestalte ihre Gegenwart herkunftsgewiss guter Zukunft willen. Sie bewahrte reformwillig ihren Leistungssinn. Sie ist und sei innovativ. Sie begreife sich als fortwährend reformbereite Universität kulturvoller Wissensmehrung. Sie leiste einer Gesellschaft im Wandel zur Wissensgesellschaft kulturvolle Wissensmehrung auch auf neuen Feldern, mit neuen Technologien und in sachgerecht modifizierten Formen.

c) Die Universität Augsburg erhält ihre Identität herkunftstreu allein durch stetiges Verbessem ihres Vermögens zur kulturvollen Wissensmehrung. Das *LEITMOTIV* meines Rektorates sei: 'Ich möchte der Reformuniversität Augsburg als Stätte kulturvoller Wissensmehrung gute Zukunft sichern!'

5. Im *ZWISCHENRESÜMEE*: Die Universität Augsburg erhält ihre Identität herkunftstreu allein durch stetiges Verbessem ihres Vermögens zur kulturvollen Wissensmehrung. Es ist meine *VISION*, dass die Universität Augsburg ihre Zukunft gewinnt, indem sie sich als wettbewerbssubjizierte Stätte dezidiert kulturvoller Wissensmehrung bewahrheitet. Hierfür muss die Universität Augsburg ihre Autonomie verständig und vernünftig gebrauchen. Sie muss konkurrenzfähige Anbieterin von Bildung und Wissen sein; sie muss wert- und bedarfsorientiert aus- und weiterbilden. Sie muss den Wissensfortschritt vorantreiben und nutzen; sie muss neue Technologien der Information fördern und gebrauchen. Sie muss den gesellschaftlichen Wandel aktiv begleiten, an der internationalen Wissenschaftsgemeinschaft teilnehmen sowie ihre Funktionen für die Gesellschaft und die Region erfüllen. Zur *AMTSLEHRE* gilt: Die Universität Augsburg beruft jeden Rektor dazu, das Vermögen der Universität, im Wettbewerb als wirtschaftender Betrieb und kooperative Stätte dezidiert kulturvoller Wissensmehrung das Bestmögliche zu erbringen, fortwährend zu optimieren. Hierzu hat er Mandat. Er übe es im Stil und in den Effekten seines Managements so aus, dass sich die Universität Augsburg als Reformuniversität kulturvoller Wissensmehrung in seiner Mandatsausübung wiedererkenne. Er diene der Universität durch vernünftiges Management. Er sinne auf vernünftiges Wollen. Er setze vernünftig Gewolltes verständig in Wirklichkeit um. Er bewahre Bewährtes. Er besorge Besseres. Er besorge der Universität optimale Balance zwischen Bewahrung von Bewährtem und Implementation von Innovation.

⁹⁸ Im hypothetisch erstrebten Fall: 'A University in Full. Join us!'

⁹⁹ Vgl. Botke, Augsburg und seine Universität, in: Uni Press 4/95, S. 13 ff., 16 ff.

¹⁰⁰ Vgl. Menge, Langenscheidts Großwörterbuch, Lateinisch-Deutsch, 23. Aufl., 1988, conscientia Anm. 1.

V. Arbeitsprogramm

Zukunft wird nicht durch 'headlining'. Sie wird durch Taten erwirkt. Diese Taten sind die Akte aller, die an der Universität kulturvoll Wissen mehren und solche Wissensmehrung stützen: ihrer Fakultäten, ihrer größeren und kleineren Einrichtungen sowie all jener Menschen, die deren Leistungen tun. Es irrt, wer sich die Tat kulturvoller Wissensmehrung nicht von ihnen, sondern von neuem Rektor erwartet. Was dieser durch vernünftiges Management hinzutun kann und muss, ist, anderen deren zukünftiges Tun zu ermöglichen. Er ermutige sie zum Agieren. Er führe sie zusammen. Er schaffe ihnen Chancen zur erfolgreichen Mitarbeit. Worte ersetzen tatsächliche Zutat nicht. Zudem brähe ich Mandatsmoral, wenn ich wortwespig Reformen Augsburgs Universität und ihres Managements hier und heute de rostris an- oder gar verkündete, ohne in den Gremien der Universität um deren Akzeptanz geworben zu haben. Aber, ein bisschen Mehr an Sachstichigem darf es vielleicht doch noch sein. Ich maße mir hierbei nicht an, das Rad neu zu erfinden. Ich greife z.T. Vorschläge auf, die die 1991 eingesetzte externe Expertenkommission zur Evaluierung der Universität Augsburg unter Mitwirkung des jetzigen Hochschulratsmitglieds Prof. Dr. Sund zum Universitätsmanagement und zur Finanzierung von Schwerpunktsetzungen an der Universität Augsburg 1992 machte. Ich passe sie an neue Gegebenheiten, darunter neues Hochschulrecht und Finanzierungserfordernisse neuer Leistungsfelder, an.

1. Man kehre durch *REFORMERISCHES ORGANISATIONS-MANAGEMENT* zuerst hinter der eigenen Tür. Wer sich selber nicht helfen kann, muss kein Tor sein. Er kann es besser wissen. Er kann um Hilfe betteln. Er mag im perpetuierten Notfall sich ereignendes Versagen sachweise entschuldigen können. Der Not wehrt er nicht. Er taugt kaum zum Zukunftsgeber. Reform des Rektorats ist nötig. Sie beginnt mit Mangelausgleich. Ihr Zweck ist höhere rektoratliche Professionalität. Gegen schon von der Expertenkommission 1992 monierte Überlast des Rektors und Kanzlers¹⁰¹ ist die Zahl der Prorektoren auf drei erhöht. Gemehrte Kapazität sei nicht nach der Regel: 'Alles wird von allen sowie letztlich vom Rektor und Kanzler erledigt' vergeudet. Kapazitätsplus sei durch spezielle Arbeitsfelder einzelner Rektoratsmitglieder genutzt. Speziell Arbeitszuständige findet nunmehr auch bislang personell, organisationsstrukturell sowie, hieraus folgend, rektoratlich Vernachlässigtes. Dies gilt etwa für neue Medien, Öffentlichkeitsarbeit, Wissenstransfer und internationale Beziehungen ebenso wie für Marketing, Drittmittelerwerb und Hochschulplanung¹⁰². Die Forderung der

¹⁰¹ Vgl. B 1.1 des Berichts der Expertenkommission.

¹⁰² Im einzelnen: Fragen des *Haushalts* und des *Haushaltsvollzugs* liegen notwendig in der Zuständigkeit des Kanzlers. Denn: Er ist als Beauftragter des Haushalts (sowie als Dienstvorgesetzter) an Weisungen der Leitung der Hochschule (durch Mehrheitsbeschlüsse des Leitungsgremiums) nicht gebunden, Art. 44 I S. 4 BayHSchG. Der Kanzler hat - vorgabengerecht - den Vorsitz in der Ständigen Haushaltskommission inne. Die - verglichen hiermit frei gestaltbaren - Aufgabengebiete der Prorektoren sind, mit dem Ziel der Bildung und Nutzung besonderer Sachkompetenzen, umgestaltet. Ein Prorektor betraue, bei Vorsitz

Expertenkommission, stärker als bisher die Möglichkeit zur Bestellung ständiger Kommissionen wahrzunehmen¹⁰³, wird wortsinnig erstmals durch Einrichtung einer ständigen Kommission für Hochschulplanung erfüllt. Darüber hinaus strebe ich den Aufbau eines dem Rektorat zugeordneten Stabes dreier Referenten für Aufgaben der Koordinierung, des Controllings, Marketings und der Hochschulplanung an, der dem strategischen Universitätsmanagement nötige Zuarbeit leisten kann. Nur auf der Kirmes zahlen sich Wesen ohne Unterbau aus. Es ist zum Unding geworden, dass Augsburgs Rektoratsausstattung, ausweislich des Organogramms der Stellenverteilung, vornehmlich auf die Arbeitskraft eines allkompetenten Rektors vertraute. Dies mag zu Zeiten vornehmlich repräsentativer Amtsaufgabe angegangen sein. Es geht nach neuem Hochschulrecht nimmermehr. Denn dieses will vom Leitungsgremium und dessen Vorsitzenden effiziente Hochschulplanung und Mittelverwaltung. Effizient leiten kann einer alleine die Universität nicht, es sei denn, er wäre omnipotent. Die bisherige Zuordnung lediglich dreier Sekretärinnenstellen und einer Referentenstelle mit Entlohnung von 'VII bis II a-BAT' lässt wenig Ressourcen für Zuarbeit, die über Mithilfe in Alltagsgeschäften der Repräsentanz hinausgeht. Sie bemächtigt kaum zur Hilfe beim rektorlich zu leistenden Universitätsmanagement. Sie verkargt Vermögen zur Bewältigung neuer, hochschulrechtlich zugewiesener Aufgaben. Sie taugt zur Zukunftsgabe nimmer. Ebenso ist es Sparsamkeit am falschen Platz, dass das Referat für Öffentlichkeitsarbeit eine Dauerstelle ausmacht und dass, um die fortsetzbare Litanei abzukürzen, das Auslandsamt stellenmäßig gleichzählig arm ist. Konsequente Mangelhaftigkeit kann das Überleben in Bürokratien erleichtern, deren Tyrannei so durch Schlamperei gemildert wird. Sie ist weder der Wissenschaft noch dem Management dieser Universität eine anrätliche Maxime¹⁰⁴.

2. Gegenwart gewann kulturvolle Wissensmehrung an der Universität Augsburg nach ihrer Gründung durch zweckbewusste Expansionsstrategie. Sie resultierte in der Mehrung von Fakultäten, Stellen und Gebäuden. Expansion endete mit dem alten Rektorat. Dem 'up sizing' muss und darf, verstehe ich den Leistungssinn Augsburgs Universität, ihr Sinnversprechen und den Beruf meines Amtes recht, kein 'down sizing' oder 'restacking' folgen, das bewährten

der hierzu eingerichteten zwei Ständigen Kommissionen, die bislang in Augsburg allein prorektorlich behandelten Aufgaben für *Forschung, Lehre, Studium und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses*. Ein neues Tätigkeitsfeld bilden, in Zusammenarbeit mit den Studiendekanen, Fragen der Evaluierung der Lehre. Ein zweiter Prorektor behandle, bislang organisationsstrukturell negiert, Nutzung alter und neuer *Medien und Techniken*, etwa Fragen des Rechenzentrums, der Bibliothek und der Internet-Nutzung, *Öffentlichkeitsarbeit und internationale Beziehungen*, sowie *Drittmittelerwerb, Weiterbildung und Wissenstransfer*. Ein dritter Prorektor bearbeite *Planungsfragen*. Er hat den Vorsitz in der neugebildeten Ständigen Kommission für Hochschulplanung inne. Nota bene: Die insoweit begründeten Arbeitsfeldzuweisungen dürfen und sollen an den hochschulrechtlichen Zuständigkeiten der Organe der Universität nichts ändern. Sie mögen deren Entscheidungsfindungen erleichtern. Sie sind, soweit nicht hochschulrechtlich anderes gilt, Kompetenzen der Zuarbeit.

¹⁰³ Vgl. B 2.1 des Berichts der Expertenkommission.

¹⁰⁴ Selbstausbeutung von Einzelkämpfern, die binnen kurzem in Unmengen an nicht bezahlbaren Überstunden resultiert, kann mitunter Mangel kompensieren. Sie ersetzt nicht Ressourceninvestition, die sich der Universität im Wechsel von Personen erwartbar auszahlt.

Leistungseinheiten ihr Leistungsvermögen minderte oder gar nähme und dieser Universität leistungssinnwidrig wäre. Ressourcengewinnende Mittelverwaltung, die auf Tod, Zwangsfusion oder deprofilierende Stellenausdünnung alter Fakultäten zugunsten neuer Leistungsfelder setzte, wäre nur gegen mich. Aber, realistische Zukunftsgewinnung ist angesagt. Sie verlangt vom neuen Rektorat ein ZIEL- UND RESSOURCENMANAGEMENT, das Ziel definiert und definiertes Ziel ansteuert, Notwendiges tut, Geld sich auszahlend investiert sowie dem Sinn und dem Auftakt der Universität treu bleibt. Es erhält und finanziert Bewährtes. Es ermöglicht gewolltes Neues. Es schreibt für neue Leistungsfelder, Schwerpunkte und Zentren mehr als Wunschzettel. Es hat Profilierungs- und Realisierungsstrategie. Es findet erklärtem Willen für Neuprofilierungen den Weg zu seiner Erfüllung.

a) Kurzfristig gilt: Der bayerische Staatshaushalt soll innerhalb eines Jahrzehnts ausgeglichen sein. Dies ist wohl generationengerecht; man lebe nicht auf Dauer auf Kosten anderer. Es hat aber Konsequenzen für staatshaushaltlich zuteilbare Ressourcenzuwächse. Wozu und wie auch immer andere im etatpolitischen Verteilungskampfe agieren: Jeder hat das Seinige zu tun. Dieses Rektorat hat die Aufgabe der *REFINANZIERUNG VON GEWOLLTEN LEISTUNGSFELDERN* zu lösen. Es hat sie, wird es seinem Berufe gerecht, in seiner Amtszeit zu lösen. Es hat 'solution providing' zu leisten.

aa) Ich werde mit aller mir möglichen Wirksamkeit auf *nachhaltige Finanzierung anschubfinanzierter Stellen durch den Staat* drängen. Ohne hinreichend nachhaltige Ressourcenhilfe des Staates sind alle anschubfinanzierten Leistungsfelder nicht dauerhaft wettbewerbsfähig auf- und ausbaubar. Es wird viel gewonnen sein, wenn universitärer Refinanzierungsbedarf durch staatliche Fortfinanzierung alter anschubfinanzierter Stellen gemindert würde.

bb) Aber, eine Universität, die sich achtet, ihre gesamtgesellschaftliche Verantwortung erkennt, im möglichen Wissen um Refinanzierungsnöte Anschubfinanzierungen für ihre Profilierung begehrte und ihr Folgen-Gewissen nicht durch das 'St.-Floriansprinzip' deformiert, setze nicht allein auf Hilfe von außen. Ihr Rektor fordere nicht wirklos Fremdhilfe. Er fordere wirkmächtig nötige Fremdhilfe auch durch die Tat möglicher und angemessener Selbsthilfe ein. Er mache das Verlangen nach *Fremdhilfe* (für die Fortfinanzierung alter, durch Hochschulsonderprogramme oder Überlastmittel anfinanzierter Stellen, universitätskonkret: der 34 Stellen für die Materialwissenschaften) erfolgreich durch belegte Bereitschaft zur *Selbsthilfe* (universitätskonkret: zur Refinanzierung der HTO-anschubfinanzierten 29,5 Stellen für Angewandte Informatik durch Neuwidmung vorhandener Stellen der Universität). Das Interesse an erfolgreicher Leistung eines universitären Beitrages zur Refinanzierung ist allen Fakultäten essentiell. Solch *kombiniertes solution providing* verlangen gegen den voraussehbaren Zukunftsfall endender staatlicher Starthilfe universitär gewünschte Neufächer, die bislang ohne staatliche Dauerretatisierung und -unterstellt, Zusage solcher

Refinanzierung wäre überhaupt rechtlich möglich - ohne solche Zusage¹⁰⁵ sind. Ohne kombiniertes solution providing ist hochqualitative Augsburger Universitätskompetenz weder in 'Altfeldern' noch in 'Neufeldern' erhalt- und/oder erwirkbar. Rektoratliches Universitätsmanagement muss kurzfristig daher auch sein: zielorientiertes Planen der Umverteilung verteilter, also verteilbar werdender und/oder verteilbar gemachter, Ressourcen.

b) Mittel- und langfristig gilt: Zukunftschancen hat diese Universität nur bei vernünftigem *ZIEL- UND RESSOURCENMANAGEMENT*, das zugunsten von Qualitätssteigerungen kulturvoller Wissensmehrung Profilierungsstrategie hat, zur Mittelverteilung Prioritäten setzt sowie Realisierungspotentiale schafft und nutzt. Dies fordert quantitative und qualitative Analyse der Ressourcen und ihrer Verwendungen durch das Rektorat. Es formuliere Ziel und Kriterien der Bewertung. Es erarbeite Vorwissen über mögliche Profilierungen sowie deren Wünschbarkeit, Erwünschtheit, Priorität, Finanzierungsbedürfnisse und voraussichtliche Finanzierbarkeiten. Verteilbar ist der Universität nur das, was sie an Verteilungspotential erhält und hat. Bei quantitativ unzureichender Drittmittelakquisition und Entgelterzielung kann die Universität erwartbar nur das verteilen, was verständige und vernünftige Neubestimmung von Fächern, Ressourcenbedürfnissen, Grundausstattungen und Leistungsangeboten in Feldern der Wissensmehrung und der Wissenschaftsstützung aus den Ressourcen bereitstellt, die die Universität Augsburg staatsfinanziert auf voraussehbare Dauer hat.

aa) Hierzu unterwirft realistisches Universitätsmanagement Gewachsenes der *Prüfung*. Es stellt sich der Aufgabe der Analyse, Bewertung, Priorisierung und Repriorisierung. Was so und so ist, kann zufällig so und so geworden sein; was einstmal gut verteilt war, muss heute nicht bestandswert so und so verteilt sein. Statt alter Geldinvestition in wissensmehrenden und Wissensmehrung stützenden Bereichen muss nicht, kann aber neue anrätlich sein. Neben oder statt alter Leistungsfelder müssen nicht, können aber neue bestellbar und, wenn vom Senat so beschlossen, kostenintensiv zu bestellen sein.

bb) Sinnvolle Umschichtung im Personalbereich durch *Neuwidmung* darf daher nie, auch unabhängig von aktuellen Refinanzierungsnöten, Tabu sein. Man höre als Tabubrecher den Bericht der Expertenkommission im Jahre 1992. Sie mahnte schon damals gegen folgenignorantes Wünschen mit Blick auf eingeleitete und etwaig zukünftige Schwerpunktsetzungen an¹⁰⁶: "Nur an dieser Stelle", d.h. bei der "Überprüfung der Wiederbesetzung freier Professuren [...] hat die Universität einen nennenswerten eigenen Spielraum für innovatorische Maßnahmen"¹⁰⁷. Auch wenn Differenzierung von lastengerechter Grund-

¹⁰⁵ Zusage ist, soweit 'stammwörtlich' genommen, Sage. Etwas mündliche Leistungsversprechen mögen Zusage sein. Sie sind dem Recht öffentlicher Verwaltung in Bayern Sagen, die den Erfordernissen eines gegen Enttäuschung rechtlich abgesicherten Leistungsversprechens nicht genügen; allein schriftliche Leistungsversprechen Zusagekompetenter sind als Zusicherungen im Bereich öffentlichen Handelns erwartbar enttäuschungsfest, vgl. Art. 38 BayVwVfG. Haushaltsgesetzliches Handeln liegt in der alleinigen Entscheidungskompetenz des Parlaments. Parlamentarische Akte sind nicht exekutivlich zusicherbar.

¹⁰⁶ Bericht B 2.4 der Expertenkommission.

¹⁰⁷ Bericht B 2.4 der Expertenkommission.

ausstattung und leistungslohniger Zusatzausstattung sowie Überprüfung von Leistungsangeboten auf verzichtbare Mehrfachinvestitionen der Mittelgewinnung weitere Spielräume schaffen kann¹⁰⁸, 'gegebener Hinweis war schon 1992 im Kern wahr. Er ist es auch heute und morgen. Er harret einer Hochschulplanung, die Folgen antizipiert und zur wirtschaftlichen Verständigkeit findet, der Befolgung.

c) Gesichert streitfreie Profilbildungen gibt es nur in den Lüften guter Wünsche, die über dem Boden irdischer Realisierungsnöte schweben. In der Haushaltspolitik, also beim Geld, hören Freundschaft und Konsens leicht auf - auch an Universitäten, deren Mittel knapp und nicht mehrfach investibel sind. Dennoch von Geld-, Finanzierungs- und Priorisierungsnöten zu sprechen, ist nicht reformpessimistisch. Es ist reformrealistisch. Es testet die Festigkeit konsentrierter Profilierungswünsche an antizipierten Folgen, im Klartext: auch an vorausgesehen eventuell sachzwängig nötig werdender Umverteilung. Es sichert allseits gewünschte Profilierung als auch zu wollende ab. Man darf an einer wirtschaftenden Stätte kulturvoller Wissensmehrung nicht nur Wünsche teilen. Man muss, macht man sich diese zu eigenen, voraussehbaren Wirtschaftsfall voraussehen. Man muss ihn durch ressourcengewinniges solution providing universitätsrecht managen. Zudem: *Reformtapferkeit* ist Zier einer Reformuniversität. Tapferkeit hat Wirklichkeitssinn. Sie halte ihr rechtes Ziel durch. Sie mobilisiere als Mittel zur Zielerreichung identitätsgerecht auch eigene Kräfte.

3. Der Reformuniversität Augsburg steht es gut an, kontinuierlich Gegenstände und Arten universitärer Wissensmehrung qualitätsschärfend zu spezifizieren sowie profilstärkend in den Strukturen der Universität abzubilden. Um der *PROFILIERUNG AUGSBURGER WISSENSCHAFTEN* Stimme zu leihen:

a) *THEOLOGIE* in Augsburg transzendiert Menschenbild. Sie bietet Studien zu den Weltreligionen und zur Ethik von Weltverwaltungen, etwa denen der Umwelt, in der Universität ein Forum. Ist nicht in einer Stadt, in der eine gemeinsame Erklärung zur Rechtfertigungslehre unterzeichnet ist, foral auch das Thema 'Ökumene' speziell ortssinnig und wissensgewinnig verhandelbar? Könnte solches Verhandeln auch durch einen Ort befördert werden, der die Form einer mit den Verträgen zwischen Staat und Kirchen kompatiblen Einrichtung der Universität hat?

b) Augsburg *ERZIEHUNGSWISSENSCHAFTEN* sind in Fachpädagogik und Fachdidaktik ausgewiesen. Sie besitzen ein Zentrum für Fachdidaktik. Es verleiht der Lehrerbildung in Augsburg und Bayern Profilierungsvermögen. Es begleitet Schulreformpolitik. Seine

¹⁰⁸ Gesetzliche Regelung, die unbefristeten alten Berufungszusagen ab Herbst 2001 ihre Enttäuschungsfestigkeit nimmt, schafft Bedarf, Vertrauen in die Zusagen der Leitung dieser Universität zu reformieren. Ohne reformiertes Vertrauen in verlässliche Berufungs- und Bleibezusicherungen sind Berufungs- und Bleibeverhandlungen nicht aussichtsreich führbar. Die von mir im Einvernehmen mit dem Kanzler angestrebte Neuverhandlung von Ausstattungen muss zwar der gesetzlichen Differenzierung von lastengerechter und leistungslohniger Mittelverteilung folgen. Sie würde aber fehlinterpretiert, wenn sie als Versuch der Mittelusurpation durch das Rektorat gedeutet würde. Sie wehrt dem Verfall von Mittelzusicherungen in die Rechtlosigkeit.

Forschergruppen sind interdisziplinär ausgerichtet. Es hat die innovatorische Potenz zur Promotion jedes interaktionellen Wissenstransfers. Denn Fachdidaktik ist verstehbar als Querschnittstechnologie jeder fachwissenschaftlichen Wissensvermittlung. Sie könnte als Lehre des know how's irgendeiner Wissensvermittlung zur Schwester moderner Technologie der Bildung und des Wissenstransfers werden. Fordert ein so vorbegriffener Ausbau des Zentrums für Fachdidaktik nicht die Integration angewandter Informatik und Wissensmehrung zum Umgang mit und den gesellschaftlichen Folgen der neuen Medien? Ist es nicht mehr als Zufall, nämlich Indiz möglicher Affinität, dass am Augsburger Institut für interdisziplinäre Informatik auch und gerade Natur-, Sozial- und Geisteswissenschaftler forschen und Fakultäten mit Fachdidaktiken teilhaben? Wird ein Studiengang des Multimediamanagement bedarfsgerechte Ausbildung vermitteln? Könnte Forschungsprofil durch einen Verbund von Medien-, Kommunikations- und Kognitionswissenschaften geschärft werden?

c) Es zeichnet Augsburg *GEISTESWISSENSCHAFTEN* aus, Sprach-, Literatur- und Geschichtswissenschaften mit hohem Rang zu pflegen. Ortspezifische Forschungsobjekte sind u.a. regionaler Dialekt sowie Augsburger und Europäische Kulturgeschichte. Der Wissensblick geht von Augsburg und Schwaben aus. Er schuf einen Sprachatlas für Bayerisch Schwaben. Er erinnert durch Forschungen des Institutes für Europäische Kulturgeschichte den europäischen Rang Augsburgs in der frühen Neuzeit. Er wandert, auch auf den Spuren der Fugger und Welser, ins nahe und ferne Ausland. Die Rückkehr der Länder Mittel- und Osteuropas in das Europa einer Kultur wird durch ein 'Forum Ost' begleitet. Ist das Leistungsvermögen Augsburger Kulturwissenschaft nicht durch hohe Drittmittelfinanzierung des "Sprachatlas(es) für Bayerisch Schwaben", des Institutes für Europäische Kulturgeschichte und des DFG-Graduiertenkollegs "Wissensfelder, Entstehung und Aufbau der europäischen Informationskultur" belegt? Ist es nicht jede Anstrengung wert, es zu optimieren? Kann hierzu neben der durch binnenuiversitäre Umschichtung erfolgten Finanzierung eines Lehrstuhls für Europäische Kulturgeschichte die Gründung eines Forschungsverbundes sein, der neben geschichtswissenschaftlichen Fragestellungen gegenwarts- und zukunftsbezogene zu beantworten sucht?

d) Augsburg *SOZIALWISSENSCHAFTEN* umfassen insonderheit die Fächer Soziologie, Psychologie und Politikwissenschaft. Herausragende Leistungen erbringen sie z.B. im Institut für Kanada-Studien sowie für Spanien- und Lateinamerikastudien; moderne Techniken der Informations- und Wissensvermittlung initiieren den Sozialwissenschaften neue Forschungsfelder. Augsburg Sozialwissenschaften sind nicht nur auf Mehrung von Fachwissen, etwa in sozialwissenschaftlichen Studiengängen, aus. Sie begleiten 'fachfremde', z.B. erziehungswissenschaftliche und wirtschaftswissenschaftliche, Forschung, Ausbildung und Weiterbildung. Ihr Beitrag ist für die Bildungsqualität Augsburger Ausbildung essentiell. Die gute Idee sozialwissenschaftlich begleiteter Ausbildung ist zwar in der Mühe des Alltags mühsam realisierbar; alte Formen und alte fakultäre Verortungen dieser oder jener Stellen können neuen weichen. Jedoch, Neugestaltung ist nicht Ideeabschied. Mühe für bildende Begleitung lohnt

sich. Wird nicht innovatorische Reformierung dem Leistungssinn Augsburgs gerecht? Ist nicht der Hochschulabsolvent mit umfassender Bildung der gesellschaftsrechtlich Ausgebildete?

e) Es steht Augsburgs *NATURWISSENSCHAFTEN* wohl an, in speziellen Segmenten seinswissenschaftlicher Forschung und Lehre Erfolgreiches zu leisten; auch sie tragen, teilt man weites Kulturverständnis, zur kulturvollen Wissensmehrung bei. Ihr besonderes Fachsegment ist das der Material- und Umweltwissenschaften. Seine universitäre Bestellung ist in enger Kooperation mit der Region und ihrer Wirtschaft erfolgreich aufgebaut worden. Dass ich am ersten Tag als Rektor in den Beratungen der Gutachter eines mittlerweile positiv verbeschiedenen Antrages auf Einrichtung eines Sonderforschungsbereiches der Deutschen Forschungsgesellschaft zu "Kooperative[n] Phänomenen im Festkörper: Metall-Isolator-Übergänge und Ordnung mikroskopischer Freiheitsgrade" für den Wissenschaftsstandort Augsburg werben durfte, war Zufall. Kein Zufall war, deutete ich die Gründe für den Erhalt des Sonderforschungsbereichs recht, die Verortung des Sonderforschungsbereichs in Augsburg. Er war Lohn strategischen Managements Augsburgs Naturwissenschaften (namentlich der Physik), sich für ein spezifisches Wissensfeld auch durch konsequente Stellenzuschnitts- und Besetzungspolitik weltweit erstrangig zu qualifizieren. Ist solches Tun kein Beispiel? Könnte es etwa zu den Umweltwissenschaften eines sein? Ist nicht Augsburg, dank vielfältiger Vorleistungen, dazu prädestiniert, ein hervorragendes Zentrum Bayerischer Umweltwissenschaften zu werden?

f) Es akzentuiert Augsburgs *WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN*, in Aus- und Weiterbildung stetig reformerisch zu agieren. Sozialwissenschaftliche Begleitung wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildung war und ist ihnen Anliegen. Der Bachelor wurde von ihnen im Modellversuch erprobt. Masterstudiengänge ergänzen Diplomstudiengänge. Mit der Faculté des Sciences Economiques der Universität Rennes I wird ein Studienprogramm "Deutsch-Französisches Management" angeboten, das mit binationalem Diplom endet. Der MBA Augsburgs Wirtschaftswissenschaft ist Beispiel international wettbewerbsfähiger Weiterbildung und ihrer Abschlüsse. Die stifterische Finanzierung eines Lehrstuhls für Umweltmanagement ist eingeworben. Umwidmungen von Lehrstühlen zugunsten von Umweltökonomie, Ökonomie der Informationsgesellschaften u.a.m. sind erfolgt. Wirtschaftsinformatik ist im Auf- und Ausbau. Das Bemühen der Wirtschaftswissenschaften, ihren Beitrag zu universitärer Wissensmehrung profilbildend zu erbringen, ist erfolgreich. Ist es nicht lehrendes Beispiel? Ist es nicht anderen Wissenschaften zukunfts-gewinnig, gegebenem Beispiel mit eigener reformerischer Mühe nachzueifern?

g) Es charakterisiert Augsburgs *RECHTSWISSENSCHAFTEN*, Jurisprudenz und bedarfsorientiert juristische Ausbildung anzubieten. Sie haben neben den 'klassischen' Instituten Institute für "Europäische Rechtsordnungen", für "Umweltrecht" und für "Wirtschafts- und Steuerrecht". Sie könnten Medienrecht und Recht der Hochtechnologie als neue Forschungsfelder definieren. Im Bereich der Lehre mussten sie - gegen ihren Willen - zur

zweistufigen Ausbildung zurückkehren. Reformbedarf besteht dennoch und gerade deshalb. Denn zweistufige juristische Ausbildung hat bisher das Ziel der Richterbefähigung¹⁰⁹. Richter oder Richterinnen werden die wenigsten Jurastudierenden¹¹⁰. Gestaltungsjuristen sind nachgefragt. Die juristische Fakultät bietet bereits jetzt ausländischen Studierenden Qualifikation zum Magister, deutschen Ausbildung in fremden Jurafachsprachen und Referendaren Stagen in Steuerrecht, Europäischem und Internationalem Wirtschaftsrecht an. Sie diskutiert die Ausbildung zum 'Wirtschaftsjuristen' sowie Magisterstudienprogramme. Wird sie, bei Erhalt juristisch-erwerblicher Grundausbildung, auch zu einer Weiterbildung beitragen, die zu tatsächlich nachgefragter Erwerbsarbeit besser qualifiziert?

h) Die angesprochenen Wissenschaften könnten, prima vista, in Fakultäten abgebildet werden, die als Fachbereiche der Universität - wie es Bayerischem Hochschulrecht vorschreibt - möglichst fachhomogenen Zuschnitt und daher gesteigertes Profilierungsvermögen haben. Lößliches Bemühen um binnenfakultäre Interdisziplinarität, um sozialwissenschaftliche Begleitung fachwissenschaftlicher Ausbildung und um Fachnähe von Fachdidaktiken hat z.T. andere *FAKULTÄTENZUSCHNITTE* vornehmen lassen¹¹¹. Es schlug nicht fehl, ohne dass deshalb Innovationen zur Verbesserung von Profilierungsvermögen ausschieden. Optionen werden den Gremien aufgezeigt werden; Beibehaltung der Fakultätsstruktur ist grundsätzlich, vorbehaltlich angemessener (insonderheit binnenfakultärer) Reformen, möglich¹¹².

i) *KOOPERATION* Augsburgs Wissenschaften mit den Wissenschaften an anderen Universitäten ist erstrebenswert. Internationalität ist Wissenschaft eingegeben; Augsburgs Wissenschaften hegen und pflegen internationale Kontakte. Gesteigertes Bemühen um regionale Vernetzung ist hierzu kein Widerspruch. Die Universität Augsburg sichert ihre Zukunft, wenn sie sich verstärkt in überregionale und regionale Netzwerke der Wissensmehrung und Wissensnachfrage einbringt. Der erfolgreiche Aufbau Augsburgs Physik und Augsburgs Materialwissenschaft vollzog sich, profilbefördernd, in enger Abstimmung mit der in der Wissenschaftsregion Augsburg/München schon beheimateten. Alle Augsburgs

¹⁰⁹ Das Ziel der Richterbefähigung harmoniert wenig mit den Berufsfeldern der meisten Ausgebildeten. Steuergeldfinanzierte Zweistufigkeit stößt bundesweit an finanzielle Grenzen.

¹¹⁰ Die juristische Fakultät leistete nach ihrer Gründung im Modellversuch einstufiger Juristenschulung erfolgreich praxisvernetzte Ausbildung. Der Modellversuch wurde ihr genommen; sie kann Verlauf und Ausgang der bundesweiten Debatte um die Reform der Ausbildung aller Juristen zu Richterbefähigten nur begleiten.

¹¹¹ Die Professorenmenge der Fakultäten differiert an der Universität Augsburg erheblich; die hochschuldemokratische Legitimation der Professoren- und Fakultätenvertreter in den Gremien der Universität lässt in etwa vergleichbare Kopffzahlen anraten. Es kommt aktuell hinzu: Der Aufbau angewandter Informatik ist eine der wichtigsten Innovationen in der Universität. Er lässt die Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät de facto futuro zu einer Fakultät für Physik, Chemie, Geographie, Mathematik und Informatik mit nahezu 60 Professuren anschwellen; Informatik ist, ähnlich wie die Fachdidaktik, auch in anderen Fakultäten verortet.

¹¹² Der Senat folgte im Sommersemester 2000 Anträgen der Philosophischen Fakultäten I und II, sich in eine Philosophisch-Sozialwissenschaftliche Fakultät und in eine Historisch-Philologische Fakultät umzubilden. Die Diskussion um die Neugliederung der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät und um binnenfakultäre Innovationen dauert an.

Wissenschaften können an bestätigtem Profil gewinnen, wenn sie ihnen sachgerechte Kooperationen in der Region suchen. Dies gilt etwa, aber nicht nur, für die Umweltwissenschaften. Es gilt auch und gerade für die Geistes-, Sozial-, Erziehungs-, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften.

4. AUSBILDUNG in einem Fach vermittelt Fachwissen. Dieses ist eng. Ausbildung, die nur Wissensangebote in den Grenzen eines tradierten Fach(bereich)es offerierte, wäre allzu eng. Gegen allzu enge Vermittlung von Fachwissen hilft *MODALE STRUKTURIERUNG DER AUSBILDUNG*. Sie erlaubt die Wahl von Ausbildungsmodulen. Sie lässt Studierende flexibel auf Ausbildungsbedürfnisse reagieren. Sie schafft ein Mehr an vernetzter Grundausbildung. Sie trägt zur Bildung Fachausgebildeter bei. Das Verlangen der Studierenden nach so geformter Ausbildung ist artikuliert. Es finde Gehör. Es werde ergebnisorientiert diskutiert. Es werde, wo möglich und sachgerecht, erfüllt.

5. Die Universität Augsburg ist dazu aufgerufen, ihrer Region im Strukturwandel zu helfen, indem sie Bildungs- und Wissensbedürfnisse formuliert und, soweit möglich, bedarfsgerecht erfüllt. Sie kann hierzu insonderheit WEITERBILDUNG erwerbstätiger Ausgebildeter UND WISSENSTRANSFER an Unternehmen formflexibel gestalten.

a) Fachwissen altert. Es veraltet gegen neues Fachwissen. Was Fachausgebildete zunehmend während und zu ihrer Erwerbstätigkeit brauchen, ist Weiterbildung. Diese vermittelt Ausgebildeten neues Wissen. Sie reagiert flexibel, wenn sie bedarfsgerecht Weiterbildungsmodule offeriert, auf neue Erfordernisse. Die Universität Augsburg hat seit jeher in der Fortbildung Ausgebildeter eine ihrer essentiellen Bildungsaufgaben gesehen. Sie hat ein tüchtiges *ZENTRUM FÜR WEITERBILDUNG UND WISSENSTRANSFER* (: ZWW). Es ist ihr profilbildend. Es hat excellenten Ruf. Es kooperiert mit Betrieben der Region.

b) *NEUE FORMEN* der Weiterbildung und des Wissenstransfer sind auch der Universität Augsburg und ihrem ZWW ergreifbar. Sie können Vermögen zur Leistung dieser Aufgabe optimieren. Wertvolle Weiterbildung und wertvoller Wissenstransfer werden nachgefragt. Wert hat Nachfragern im Markt den Beisinn des Geldwerten. Man spreche auch als Anbieter von Wissensmehrung von Geld und Entgelt, wenn man sie sonst nicht finanzieren könnte.

aa) Vor zwanzig Jahren belegte der Dünkel des Geldfreien *Drittmittelforschung* mit dem haut gout eines im Markt käuflichen Wissenstransfers. Solche Aversion ist Universitäten im mock market (nolens volens) vergangen. Die Höhe der Drittmittel ist nach neuem Hochschulrecht ein Parameter für das Leistungsniveau drittmittelfähiger Wissenschaften.

bb) Der MBA Augsburger Wirtschaftswissenschaft ist *entgeltliche Weiterbildung* durch das ZWW. Er hat die Qualität eines universitären Abschlusses. Er wird von Ausgebildeten und schon im Erwerbsleben Stehenden nachgefragt. Das Verhältnis Nachfrager/Zugelassene ist excellent. Betriebs- und Sozialgewinn sind relativ groß. Ist der MBA nicht auch dort Formbeispiel, wo Geldmangel das Anbieten qualifizierender Weiterbildung Erwerbstätiger verhindert? Antwort werden Fakultäten und Universität geben müssen,

auch wenn das beneficium wählbarer Entgeltform mit dem Schmerz einhergeht, die Weisen des so zusätzlich Anbietbaren in Abgrenzung von entgeltfreier (Grund-)Ausbildung zu definieren. 'Konsekutive' Master-Qualifikationen, die als Universitätsabschlüsse (verglichen mit traditionell entgeltfreien universitären Abschlüssen) öffentliche Ausbildung beenden, sind von 'additiven' unterscheidbar, die ausgebildete Erwerbstätige anstreben. Diese sind von jenen unter dem Aspekt öffentlicher Bildung zu unterscheiden. Sie sind zumindest solange zu unterscheiden, wie gleicher Zugang gleich hinreichend Begabter zu den von Universitäten produzierten Gütern 'Bildung und Wissen' optimal nur und am ehesten sozial gerecht durch die Entgeltfreiheit öffentlicher Bildung sicherbar ist. Geübte Definitionsscheu löst das Problem der Abgrenzung entgeltfreier (Grund-)Ausbildung und entgeltlicher Weiterbildung nicht. Sie verzichtet darauf, an der politischen Diskussion der Entgeltfreiheit universitärer Leistungen grenzziehend teilzunehmen.

cc) *Unterstützung* entgeltlicher Weiterbildung und entgeltlichen Wissenstransfers ist prinzipiell in neuen Formen möglich. Private können sich z.B. 'vereinen' und als Verein Träger einer gGmbH werden, die zugunsten der Universität und ihrer Wissensvermittlung privatrechtlich agieren kann. Wäre solches Bekenntnis zur Universität nicht lohnend?

D. Schluss

Um den Inhalt des Ausgeführten in einem Satz zu umreißen: Ein Rektor der Universität Augsburg ist dazu beamtet, ihr als verständiger Repräsentant und vernünftiger Manager zu dienen, auf dass sie im Wettbewerb als wirtschaftender Betrieb und kooperative Stätte kulturvoller Wissensmehrung gemeinnützige Wirklichkeit, gelingende Gegenwart und gute Zukunft habe. Die Wahrheit solchen Satzes ist trivial. Er spannt die Richtschnur so hoch, dass alltägliche Amtsführung leicht unter ihr durchschlupft und ihr Maß vergisst. Sie braucht gegen solches Vergessen das Vergewissern. Dem Vergewissern folge die Tat: Gute Zukunft wird nicht durch Wünschen. Wäre es anders, wäre diese Welt nicht diese Welt. Sie bedarf zu ihrer wohlthätigen Verwaltung des Machens. Man muss wissen, was man an der Universität Augsburg gut und besser machen will. Man muss wissen und wollen, wie man es möglich macht. Man muss es machen. Auch wenn Kultur der Universität den Einzelnen schon immer groß schrieb, so groß ist keiner, dass er es allein machen kann. MACHEN WIR ES. Machen wir das, was uns im Sinne der Universität Augsburg ist, ihre Wettbewerbsfähigkeit erhält, ihr Leistungsvermögen stärkt sowie ihr und den Menschen gut tut.

Augsburger Universitätsreden

Gesamtverzeichnis

- Heft 1
Helmuth Kittel: 50 Jahre Religionspädagogik – Erlebnisse und Erfahrungen. Vortrag und Ansprachen anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde durch die Philosophische Fakultät I am 22. Juni 1983, Augsburg 1983
- Heft 2
Helmut Zeddies: Luther, Staat und Kirche. Das Lutherjahr 1983 in der DDR, Augsburg 1984
- Heft 3
Hochschulpolitik und Wissenschaftskonzeption bei der Gründung der Universität Augsburg. Ansprachen anlässlich der Feier des 65. Geburtstages des Augsburger Gründungspräsidenten Prof. Dr. Louis Peridon am 25. Januar 1984, Augsburg 1984
- Heft 4
Bruno Bushart: Vortrag und Ansprachen anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde durch die Philosophische Fakultät II am 7. Dezember 1983, Augsburg 1985
- Heft 5
Ruggero J. Aldisert: Grenzlinien: Die Schranken zulässiger richterlicher Rechtsschöpfung in Amerika. Vortrag und Ansprachen anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde durch die Juristische Fakultät am 7. November 1984, Augsburg 1985
- Heft 6
Kanada-Studien in Augsburg. Vorträge und Ansprachen anlässlich der Eröffnung des Instituts für Kanada-Studien am 4. Dezember 1985, Augsburg 1986
- Heft 7
Theodor Eschenburg: Anfänge der Politikwissenschaft und des Schulfaches Politik in Deutschland seit 1945. Vortrag und Ansprachen anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde durch die Philosophische Fakultät I am 16. Juli 1985, Augsburg 1986
- Heft 8
Lothar Collatz: Geometrische Ornamente. Vortrag und Ansprachen anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde durch die Naturwissenschaftliche Fakultät am 12. November 1985, Augsburg 1986
- Heft 9
in memoriam Jürgen Schäfer. Ansprachen anlässlich der Trauerfeier für Prof. Dr. Jürgen Schäfer am 4. Juni 1986, Augsburg 1986
- Heft 10
Franz Klein: Unstetes Steuerrecht – Unternehmerdisposition im Spannungsfeld von Gesetzgebung, Verwaltung und Rechtsprechung. Vortrag und Ansprachen anlässlich des Besuchs des Präsidenten des Bundesfinanzhofs am 9. Dezember 1985, Augsburg 1987
- Heft 11
Paul Raabe: Die Bibliothek und die alten Bücher. Über das Erhalten, Erschließen und Erforschen historischer Bestände, Augsburg 1988
- Heft 12
Hans Maier: Vertrauen als politische Kategorie. Vortrag und Ansprachen anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde durch die Philosophische Fakultät I am 7. Juni 1988, Augsburg 1988
- Heft 13
Walther L. Bernecker: Schmuggel. Illegale Handelspraktiken im Mexiko des 19. Jahrhunderts. Festvortrag anlässlich der zweiten Verleihung des Augsburger Universitätspreises für Spanien- und Lateinamerika-Studien am 17. Mai 1988, Augsburg 1988

Heft 14

Karl Böck: Die Änderung des Bayerischen Konkordats von 1968. Vortrag und Ansprachen anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde durch die Katholisch-Theologische Fakultät am 17. Februar 1989, Augsburg 1989

Heft 15

Hans Vilmar Geppert: „Perfect Perfect“. Das kodierte Kind in Werbung und Kurzgeschichte. Vortrag anlässlich des Augsburger Mansfield-Symposiums im Juni 1988 zum 100. Geburtstag von Katherine Mansfield, Augsburg 1989

Heft 16

Jean-Marie Cardinal Lustiger: Die Neuheit Christi und die Postmoderne. Vortrag und Ansprachen anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde durch die Katholisch-Theologische Fakultät am 17. November 1989, Augsburg 1990

Heft 17

Klaus Mainzer: Aufgaben und Ziele der Wissenschaftsphilosophie. Vortrag anlässlich der Eröffnung des Instituts für Philosophie am 20. November 1989, Augsburg 1990

Heft 18

Georges-Henri Soutou: Deutsche Einheit – Europäische Einigung. Französische Perspektiven. Festvortrag anlässlich der 20-Jahr-Feier der Universität am 20. Juli 1990, Augsburg 1990

Heft 19

Josef Becker: Deutsche Wege zur nationalen Einheit. Historisch-politische Überlegungen zum 3. Oktober 1990, Augsburg 1990

Heft 20

Louis Carlen: Kaspar Jodok von Stockalper. Großunternehmer im 17. Jahrhundert, Augsburg 1991

Heft 21

Mircea Dinescu – Lyrik, Revolution und das neue Europa. Ansprachen und Texte anlässlich der Verleihung der Akademischen Ehrenbürgerwürde der Universität Augsburg, hg. v. Ioan Constantinescu und Henning Krauß, Augsburg 1991

Heft 22

M. Immolata Wetter: Maria Ward – Missverständnisse und Klärung. Vortrag anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde durch die Katholisch-Theologische Fakultät am 19. Februar 1993, Augsburg 1993

Heft 23

Wirtschaft in Wissenschaft und Literatur. Drei Perspektiven aus historischer und literaturwissenschaftlicher Sicht von Johannes Burkhardt, Helmut Koopmann und Henning Krauß, Augsburg 1993

Heft 24

Walther Busse von Colbe: Managementkontrolle durch Rechnungslegungspflichten. Vortrag und Ansprachen anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde durch die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät am 12. Januar 1994, Augsburg 1994

Heft 25

John G. H. Halstead: Kanadas Rolle in einer sich wandelnden Welt. Vortrag und Ansprachen anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde durch die Philosophische Fakultät I am 22. Februar 1994, Augsburg 1994

Heft 26

Christian Virchow: Medizinhistorisches um den „Zauberberg“. „Das gläserne Angebinde“ und ein pneumologisches Nachspiel. Gastvortrag an der Universität Augsburg am 22. Juni 1992, Augsburg 1995

Heft 27

Jürgen Mittelstraß/Tilman Steiner: Wissenschaft verstehen. Ein Dialog in der Reihe „Forum Wissenschaft“ am 8. Februar 1996 an der Universität Augsburg, Augsburg 1996

Heft 28

Jochen Brüning: Wissenschaft und Öffentlichkeit. Festvortrag und Ansprachen anlässlich der Verleihung der Ehrensensorenwürde der Universität Augsburg an Ministerialdirigenten a. D. Dietrich Bächler im Rahmen der Eröffnung der Tage der Forschung am 20. November 1995, Augsburg 1996

Heft 29

Harald Weinrich: Ehrensache Höflichkeit. Vortrag anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde der Philosophischen Fakultät II der Universität Augsburg am 11. Mai 1995, Augsburg 1996

Heft 30

Leben und Werk von Friedrich G. Friedmann: Drei Vorträge von Prof. Dr. Manfred Hinz, Herbert Ammon und Dr. Adam Zak SJ im Rahmen eines Symposiums der Jüdischen Kulturwochen 1995 am 16. November 1995 an der Universität Augsburg, Augsburg 1997

Heft 31

Erhard Blum: Der Lehrer im Judentum. Vortrag und Ansprachen zum 70. Geburtstag von Prof. Dr. Johannes Hampel bei einer Feierstunde am 12. Dezember 1995, Augsburg 1997

Heft 32

Haruo Nishihara: Die Idee des Lebens im japanischen Strafrechtsdenken. Vortrag und Ansprachen anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde durch die Juristische Fakultät der Universität Augsburg am 2. Juli 1996, Augsburg 1997

Heft 33

Informatik an der Universität Augsburg. Vorträge und Ansprachen anlässlich der Eröffnung des Instituts für Informatik am 26. November 1996, Augsburg 1998

Heft 34

Hans Albrecht Hartmann: „... und ich lache mit – und sterbe“. Eine lyrische Hommage à Harry Heine (1797–1856). Festvortrag am Tag der Universität 1997, Augsburg 1998

Heft 35

Wilfried Bottke: Hochschulreform mit gutem Grund? Ein Diskussionsbeitrag, Augsburg 1998

Heft 36

Nationale Grenzen können niemals Grenzen der Gerechtigkeit sein. Ansprachen und Reden anlässlich der erstmaligen Verleihung des Augsburger Wissenschaftspreises für Interkulturelle Studien, Augsburg 1998

Heft 37

Hans Albrecht Hartmann: Wirtschaft und Werte – eine menschheitsgeschichtliche Mésalliance. Festvortrag und Ansprachen anlässlich der Feier zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Reinhard Blum am 3. November 1998, Augsburg 1998

Heft 38

Informations- und Kommunikationstechnik (IuK) als fachübergreifende Aufgabe. Ansprachen und Vorträge anlässlich der Eröffnung des Instituts für Interdisziplinäre Informatik am 27. November 1998, Augsburg 1999

Heft 39

Jongleurinnen und Seiltänzerinnen. Ansprachen und Materialien zur Verleihung des Augsburger Wissenschaftspreises für Interkulturelle Studien 1999 an Dr. Encarnación Gutiérrez Rodríguez, Augsburg 2000

Heft 40

Wilfried Bottke: Was und wozu ist das Amt eines Rektors der Universität Augsburg? Rede aus Anlass der Amtsübernahme am 3. November 1999, Augsburg 2000