



University of Zurich  
Zurich Open Repository and Archive

Winterthurerstr. 190  
CH-8057 Zurich  
<http://www.zora.uzh.ch>

---

*Year: 2008*

---

## Der Sturz aus dem Elfenbeinturm - Personalkonflikte mit Professorinnen und Professoren

Uhlmann, F

Uhlmann, F. Der Sturz aus dem Elfenbeinturm - Personalkonflikte mit Professorinnen und Professoren. In: Neue Zürcher Zeitung, 217, 17 September 2008, p.17.

Postprint available at:  
<http://www.zora.uzh.ch>

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich.  
<http://www.zora.uzh.ch>

Originally published at:  
Neue Zürcher Zeitung, 217, 17 September 2008, p.17.

## **Der Sturz aus dem Elfenbeinturm - Personalkonflikte mit Professorinnen und Professoren**

Felix Uhlmann

Universitäten sind schwergewichtig durch Mittel des Staates finanziert. Die Öffentlichkeit verlangt den bestmöglichen Einsatz dieser Mittel für Lehre und Forschung. Von den Professorinnen und Professoren werden Spitzenleistungen erwartet. Exzellenz ist Schlagwort und Anspruch.

Was ist aber, wenn dieser Anspruch nicht eingelöst wird? Was, wenn Professorinnen und Professoren den hohen Erwartungen nicht genügen? Was, wenn sie mit Kolleginnen und Kollegen oder Universitätsleitung in Konflikt geraten und ihre Energie mehr dem Streit als Lehre und Forschung widmen?

Solche Auseinandersetzungen sind zum Glück an schweizerischen Universitäten die Ausnahme. Dort aber, wo sie stattfinden, sind sie mit erheblichen juristischen und praktischen Unsicherheiten behaftet.

### **Welchen Pflichten unterliegen Professorinnen und Professoren?**

Eine erste Schwierigkeit besteht darin, die eigentlichen Pflichten von Professorinnen und Professoren zu benennen. Einigkeit besteht zwar darüber, dass die Aufgaben aus Lehre, Forschung und Mitwirkung an der Selbstverwaltung der Universität bestehen. In jüngerer Zeit wird vermehrt auch auf die Sozialkompetenz von Bewerberinnen und Bewerbern geachtet. Der ideale Professor ist ein Spitzenforscher, hält mitreissende Vorlesungen, managt effizient seinen mit Drittmitteln ansehnlich ausgebauten Betrieb und ist bei Kolleginnen und Kollegen geschätzt. Daneben orientiert er medienwirksam die Öffentlichkeit über seine Forschung und steht innerhalb und ausserhalb der Universität für Ämter zur Verfügung. Soweit das Ideal. Einige Professorinnen und Professoren werden ihm entsprechen, andere dagegen nicht, ohne dass man sie deswegen als pflichtsäumig ansehen möchte.

Das Problem liegt darin, dass die (tendenziell zunehmenden) Pflichten untereinander nicht gewichtet sind, vielleicht auch gar nicht gewichtet werden können. Wie geht die Universität mit einem Professor um, der die ganze Schaffenskraft in seine Vorlesung steckt und bei den Studierenden ausserordentlich beliebt ist, dafür in den letzten Jahren aber keine einzige Publikation aufzuweisen hat? Wie steht es mit einer fachlich

unbestrittenen Spitzenforscherin, die ausgezeichnete Vorlesungen hält, aber sich mit ihren Fakultätskolleginnen und -kollegen überworfen hat und jede Sitzung zur Tortur macht? Wie mit einem Professor, dessen Auftritte in der Öffentlichkeit der Universität einen veritablen Geldsegen verschaffen, dessen Lehre und Forschung aber bestenfalls als medioker bezeichnet werden kann? Und wie geht schliesslich die Universität mit einer brilliannten und beliebten Professorin um, die sich keinen Deut um die administrativen Abläufe kümmert und für Jahresberichte, Formulare, Anstellungsverträge, Abrechnungen etc. keine Zeit zu haben scheint?

Die personalrechtlichen Grundlagen geben auf diese Fragen kaum schlüssige Antworten. Festschreibung und Durchsetzung personalrechtlicher Pflichten stehen auch im Spannungsverhältnis zur Wissenschaftsfreiheit gemäss Artikel 20 der Schweizerischen Bundesverfassung. Dieses Spannungsverhältnis ist mangels Praxis kaum ausgelotet. Klar scheint nur, dass Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in ihrer Lehre und Forschung eigene Schwerpunkte und Präferenzen setzen können müssen. Der (Elfenbein)-Turm bietet diesbezüglich einen gewissen Schutz, aber sicher keinen absoluten.

Dazu kommen augenscheinlich praktische Schwierigkeiten: Wie misst man insbesondere "exzellente Forschung", namentlich in Gebieten mit wenigen, untereinander personell verflochtenen Forscherinnen und Forschern? Überdies zeichnet sich exzellente Forschung mindestens zum Teil dadurch aus, dass sie ihrer Zeit voraus ist. Umweltschutzrecht oder Gender Studies wurden vor 25 Jahren noch belächelt und hätten einer damaligen "Evaluation" vielleicht nicht standgehalten.

Schwierigkeiten sind kein Feigenblatt für eine Laisser-Faire-Politik der Universität. Angezeigt ist vielmehr, solche Fragen kühlen Kopfes zu diskutieren, ohne gleich den die Optik verzerrenden emotionalen Einzelfall vor Augen zu haben.

### **Wie ist im Konfliktfall vorzugehen?**

Misstände bleiben in einem relativ offenen Umfeld wie einer Universität meist nicht jahrelang verborgen. Die Leitung der Universität kann sicher bis zu einem gewissen Grade darauf vertrauen, dass Fakultäten und Institute ihre Konflikte und Defizite selbst bereinigen. Sie wird aber gut daran tun, in einem frühen Zeitpunkt unterstützend, schlichtend, vielleicht auch fordernd, einzugreifen.

In einem hartnäckigen Konflikt wird die Universitätsleitung prüfen müssen, wie sie die Misstände beheben kann. Angezeigt ist zunächst eine sorgfältige Untersuchung des

Sachverhalts, wofür der Beizug von externen Fachpersonen ratsam erscheinen kann - was die Universität aber nicht von ihrer Verantwortung für das Verfahren, für das sorgfältige Nachvollziehen der gefundenen Resultate und für die allenfalls zu treffenden Massnahmen dispensiert. Die juristischen Rahmenbedingungen von Administrativuntersuchungen sind nur ungenügend durchleuchtet. Richtig erscheint, dass elementare rechtsstaatliche Garantien wie die Gewährung des rechtlichen Gehörs mindestens sinngemäss zur Anwendung kommen müssen. Dort wo Untersuchungen augenscheinlich eine bestimmte Professorin oder einen bestimmten Professor im Fokus haben, ist der oder dem Betroffenen die vollen Rechte eines Administrativverfahrens zuzugestehen.

Die Universität geniesst einen grossen Spielraum, was strukturelle oder organisatorische Massnahmen betrifft. Lassen sich die Misstände an einer Person festmachen, sehen die meisten Personalgesetze Massnahmen wie Abmahnungen oder Verwarnungen vor. Die Universität wird solche Massnahmen gegen Professorinnen und Professoren mit grosser Umsicht aussprechen und durchsetzen müssen: Eine unwirksame Alibiübung zur Gewissensberuhigung der Beteiligten ist genau so schädlich wie unerfüllbare Forderungen, die eigentlich nur der Vorbereitung nachfolgender härterer Sanktionen dienen.

### **Kündigung als ultima ratio**

Ultima ratio solcher Massnahmen ist die Entlassung einer Professorin oder eines Professors. Steht eine solche zur Diskussion, werden beide Seiten gut daran tun, eine einvernehmliche Lösung zu finden. Der Einsatz in einem Kündigungsverfahren ist hoch, sehr hoch: Die Universität riskiert einen schwerwiegenden Gesichtsverlust, wenn ihre Kündigung von einer Rekursinstanz aufgehoben wird. Sie wird nicht nur Bindung und Einsatz erheblicher öffentlicher Mittel, sondern auch die Härte ihres Vorgehens gegenüber der oder dem Betroffenen zu rechtfertigen haben. Umgekehrt wird eine entlassene Professorin oder ein entlassener Professor nur in seltenen Fällen noch eine befriedigende berufliche Existenz finden; der Sturz aus dem Turm ist tief und hart. Selbst bei Obsiegen oder einem späten Vergleich sind in personalrechtlichen Streitigkeiten nach meinen Erfahrungen die Betroffenen gezeichnet. Auch gefestigte Persönlichkeiten stehen jahrelanges Prozessieren um ihre Person kaum ohne Schaden durch.

Richtschnur solcher Verhandlungen ist das mutmassliche Ergebnis im Kündigungsverfahren. Die gesetzlichen Grundlagen sehen im Wesentlichen Kündigungsmöglichkeiten bei "Pflichtverletzungen" oder "ungenügenden Leistungen" vor, was wie ausgeführt

gerade bei Professorinnen und Professoren aber schwer zu definieren ist. Die Latte ist sicher höher anzusetzen als bei anderen Angestellten der Verwaltung, aber nicht so hoch, dass sie faktisch Unkündbarkeit bedeutet, wie es vereinzelt in Deutschland gefordert wird.

Kommt es zu einem Kündigungsverfahren, muss dieses inhaltlich und verfahrensrechtlich korrekt durchgeführt werden. Die Autonomie der Universität bedeutet nicht Entlassung aus rechtsstaatlicher Einbindung. Dazu gehört auch die Überprüfung der Kündigung durch eine unabhängige Gerichtsinstanz; eine solche Prüfung ist nicht nur aufgrund der verfassungsrechtlich vorgesehenen Rechtsweggarantie, sondern auch zum Schutz der Wissenschaftsfreiheit unabdingbar. Die Gerichte werden bei der Beurteilung wissenschaftlicher Leistungen von Betroffenen sicher Zurückhaltung gegenüber der Einschätzung der Universität üben; sie werden aber Verfahrensfehler und grobe Fehleinschätzungen der Universitäten korrigieren.

Insgesamt bleibt die Aufgabe der Universität in Personalkonflikten heikel: Tut sie zu wenig, wird ihr (zu Recht) der ineffiziente Einsatz öffentlicher Mittel vorgeworfen und droht die Gefahr, dass die Politik unkontrolliert die Türme der Wissenschaft schleift. Rüttelt die Universität selbst zu stark am Turm, begibt sie sich nicht nur juristisch auf abschüssiges Terrain, sondern werden vermehrt aussichtsreiche Kandidatinnen und Kandidaten die schüchterne Frage stellen, wie sie der - natürlich in jeder Hinsicht befangene - Schreibende unlängst an einem Berufungsgespräch erlebt hat: "Stimmt es, dass in der Schweiz Professorinnen und Professoren einfach entlassen werden können?"