

# Wie das Hochschulmanagement denkt

von *Tilman Reitz*

## XII. Hochschulsymposium der Hanns Martin Schleyer-Stiftung, "Wissenschaft als Beruf und Berufung", 16. März 2017 in Berlin

Die schwierige Beschäftigungssituation an deutschen Hochschulen ist anhaltend im Gespräch. Würden für jede Veranstaltung zum Thema einige Dauerstellen geschaffen, wäre man einer Lösung des Problems schon nahe. Das von der Schleyer-Stiftung, der Nixdorf Stiftung und der Technischen Universität München organisierte Symposium stach unter diesen Veranstaltungen gleich doppelt hervor: durch eine besonders prominent besetzte Gästeliste sowie eine bemerkenswert homogene hochschulpolitische Orientierung. Für die drei Podien hatten u.a. Bundeswissenschaftsministerin JOHANNA WANKA (verhindert und durch ihre Staatssekretärin CORNELIA QUENNET-THIELEN und PETER GREISLER vertreten), die baden-württembergische Wissenschaftsministerin THERESIA BAUER (Bündnis 90/Die Grünen), der Präsident des Deutschen Hochschulverbands BERNHARD KEMPEN, der Rektor der Universität Konstanz ULRICH RÜDIGER, der Berliner Charité-Chef MAX EINHÄUPL, die DAAD-Präsidentin MARGRET WINTERMANTEL und einige Führungskräfte mehr zugesagt. Moderiert wurde die Veranstaltung u.a. von JÜRGEN KAUBE (Mitherausgeber der Frankfurter Allgemeinen Zeitung). Beteiligte aus dem Kreis des wissenschaftlichen "Nachwuchses", um dessen Lage es im Kern ging, fehlten dagegen sowohl auf den Podien als auch unter den über 250 als Publikum zugelassenen Interessierten (auf eine entsprechende Nachfrage hoben sich etwa fünf Hände). Generell dominierten ältere Männer.

Inhaltlich erwies sich die Debatte damit als hinreichend determiniert. Man konnte aus erster Hand erfahren, wie diejenigen denken, die in Deutschland momentan Wissenschaft gestalten. Einen starken Magen vorausgesetzt, war das lehrreich. Viel Redezeit und Emphase wurde auf die uneingeschränkte Empfehlung von Wettbewerb und "Bestenauslese" verwendet; als vorherrschendes gesellschaftliches Ziel ließ sich die Koordinierung der Wissenschaft mit erfolgreichen High-Tech-Unternehmen erkennen; um die verbleibenden Probleme akademischer Beschäftigung zu lösen, empfahl man vor allem, dem nichtexzellenten wissenschaftlichen Nachwuchs ehrlich zum Ausstieg zu raten. Zwei Aspekte dieses

Befunds, das begrenzte Problembewusstsein der hochschulpolitisch Verantwortlichen und ein seltsames Nachleben des Neoliberalismus im Wissenschaftsmanagement, sollen hier kurz eingehender dokumentiert werden.

Die Podiumsteilnehmer hatten viel Lobendes über die je eigenen Maßnahmen zur Förderung von Forschung und Forschenden zu berichten: über die Exzellenzstrategie, die *Tenure-Track-Offensive von Bund und Ländern*, ein Pionierprojekt der gleichen Art an der TU München, direkt aus der Promotion rekrutierte Juniorprofessor\_innen in Konstanz sowie Drittmittel-Dauerstellen in Köln. Die allgemeinen Engpässe im Bereich akademischer Beschäftigung kamen hingegen nur zögerlich zur Sprache. Einschlägige Dokumente wie der *Bundesbericht zur Lage des wissenschaftlichen Nachwuchses*, das *Gutachten der Expertenkommission Forschung und Innovation* sowie Zahlen des Statistischen Bundesamts schienen die Verantwortlichen nicht erreicht zu haben. Nachdem sie circa zwei Stunden über 1.000 neue Tenure-Track-Stellen geredet hatten, mussten die Podiumsgäste Bauer, Einhäupl, Greisler und WOLFGANG HERRMANN (TU München) aus dem Publikum darauf hingewiesen werden, dass die große Mehrheit der 190.000 nichtprofessoralen Beschäftigten an deutschen Hochschulen in befristeten Beschäftigungsverhältnissen arbeitet (93% der unter 45-Jährigen, 82% insgesamt), dass sich die Betreuungsrelationen absolut und im internationalen Vergleich seit Jahren stetig verschlechtern und dass auch kaum oder gar nicht bezahlte Lehraufträge und Titellehre gebräuchliche Mittel sind, um die Lächer in der Lehre zu stopfen. Ideen zur strukturellen Verbesserung der Lage hatten die Podiumsgäste nicht. Neben der erwähnten Empfehlung, Ungeeigneten frühzeitig von der Wissenschaft abzuraten, stand bloß die (grosso modo glaubhafte, aber unzureichende) Versicherung, dass man jeweils lokal in der Lehre, im Wissenschaftsmanagement und für technische Aufgaben einige Dauerstellen mehr schaffen müsste. Viele Anstöße wurden ganz ignoriert oder offenbar nicht verstanden. Die von Moderator Jürgen Kaube gestellte Frage, weshalb es in Deutschland eigentlich keine Dauerstellen wie Lecturer oder Reader gebe, blieb ebenso unbeantwortet wie die aus dem Publikum an Wintermantel, Rüdiger und die anderen Teilnehmer des Abschlusspodiums herangetragene Überlegung, ob nicht auch Wissenschaftler\_innen ohne das Lebensziel Professur legitime Ansprüche auf Verbleib im System haben. Begriffe von "Mittelbau" oder "wissenschaftlichem Nachwuchs" jenseits einiger Funktionsstellen und abgesehen von einer kleinen Tenure-Track-Elite waren allgemein nicht zu erkennen. Spontan und deutlich wurde nur die Sorge geäußert, dass man durch zu viele Entfristungen das System "zubetonieren" könnte (Einhäupl).

Dem entsprachen die einhelligen und oft drastischen positiven Aussagen zu Konkurrenz, Wirtschaftsdienlichkeit und ihnen den Weg bereitenden Hochschulleitungen. Besonders eindrucksvolle Belege lieferte hier das Mittagspodium, auf dem Funktionsträger wie DIETMAR HARHOFF (Direktor des Max-Planck-Instituts für Innovation und Wettbewerb, München) und NATASCHA ECKERT (Head of University Relations, Siemens AG, München) eine noch produktivere Interaktion von deutschen Unternehmen und Universitäten forderten

- ergänzt durch Randbemerkungen wie die, dass 40-Jährige in der Wissenschaft ihre Karriere noch vor sich glaubten, während sie in der Wirtschaft bereits im Vorstand säßen. Zuvor hatte bereits Wissenschaftsministerin Bauer erklärt, die Frage sei nicht, wie man es der jungen Generation an den Hochschulen besonders "kommod" machen, sondern wie man die "besten Köpfe" gewinnen und halten könne. TU-Präsident Herrmann, dessen Hochschule sich nicht bloß als "unternehmerische Universität", sondern als "The Entrepreneurial University" bezeichnet, fügte diesem Titel in seinem Einführungsvortrag immerhin hinzu, dass "deren Unternehmensziel die Wissenschaft" sei. Der Dominanz rhetorischer Elemente aus Diskursen der 1990er-Jahre tat diese vorsichtige Erinnerung an den Zweck von Universitäten gleichwohl keinen Abbruch. Um die Stichwortliste komplett zu machen, regte JÜRGEN KLUGE, ehemaliger Direktor von McKinsey Deutschland, aus dem Publikum an, dass Wissenschaftler "Unternehmer ihrer selbst" werden sollten. Berechenbare oder gar "planbare" Karrierewege fanden dagegen wenig Fürsprache - mit der beachtlich strukturorientierten Ausnahme von Bernhard Kempen, der auf dem letzten Podium eine flächendeckende Übernahme des US-amerikanischen Laufbahnschritts der Assistant-Professuren vorschlug. Den Geist der Veranstaltung traf eher der Moderator der Mittagsrunde, KLAUS SCHWEINSBERG (GLH GmbH - Centrum für Strategie und Höhere Führung, Köln), der die Frage aufwarf, ob man sich in so unsicheren Zeiten wie heute überhaupt noch ein Wissenschaftssystem wünschen könne, das seinen Mitgliedern Sicherheit vermittelt.

Selbst wenn man Veranstalter, Besetzung und Ort (die Bayerische Landesvertretung) in Rechnung stellt, bleibt das Fazit der Veranstaltung bedrückend: Sollte der Neoliberalismus seit 2008 in Erklärungsnot geraten sein, sind diese zu den Verantwortlichen der deutschen Hochschulpolitik noch nicht durchgedrungen; und sollten politische und kulturelle Eliten gegenwärtig unter Druck oder autoritäre Einstellungen an ihre Grenzen geraten, dann nicht an den Orten, an denen in Deutschland die Bedingungen wissenschaftlichen Arbeitens gestaltet werden. Herrmann forderte als Verwaltungsmodell für die unternehmerische Hochschule abschließend "Partizipation mit Augenmaß". Wer sich diesem Augenmaß fügt, kann auf vereinzelte Verbesserungen unter paternalistischen Vorzeichen hoffen. Sollte sich die unterprivilegierte Mehrheit des wissenschaftlichen Personals in Deutschland aber nicht zu deutlich mehr Partizipation entschließen, wird ihre Lage unvorteilhaft bleiben.

Hier geht es zum Tagungsprogramm: [PDF](#).