

Wissenschaftliche Freiheit, soziale Sicherheit und Karriereperspektiven: Welche Arbeitsbedingungen braucht ein Wissenschaftler?

Hellmut Fischmeister, Max-Planck-Gesellschaft und Österreichischer Wissenschaftsrat

Die erbitterte Mediendebatte im Vorfeld des UG 2002 hat die Begriffe Freiheit, Sicherheit und Karriere verzerrt und zu Reizworten gemacht. Ähnlich ist es mit der angeblich verlorenen Universitätsdemokratie. Der gemeinsame Nenner dieser Themen ist **Motivation**. Sie ist der Schlüssel zur Leistung, und deshalb wird sie das Leitmotiv dieses Beitrags sein.

Ich will damit versuchen, an die Normalität eines nicht von Gruppenkämpfen inflammierten Wissenschaftslebens zu erinnern. Diese Normalität ist es, von der die Gestaltung eines neuen Motivationssystems ausgehen sollte.

1. Freiheit und Motivation

Befreiung von der Ordinarienherrschaft; Teamarbeit.

Die verfassungsmäßig verbrieft **Freiheit der Wissenschaft** ist in Österreich schon während der Ära des UOG 75 zunehmend überstrapaziert worden als ein Anspruch jedes Wissenschaftlers*, beginnend beim unerfahrensten, jedem beliebigen Einfall nachgehen zu dürfen, und zwar auf Kosten des Steuerzahlers – in der bezahlten Arbeitszeit und mit den vom Staat verfügbar gemachten Arbeitsmitteln, jedenfalls aber frei vom Einfluss irgendeines Vorgesetzten. Der Gegenpol ist die Forschergruppe, deren Mitglieder vernetzt an abgestimmten Themen arbeiten, und für die der ständige Austausch innerhalb des Teams und mit seinem Leiter ein entscheidender Erfolgsfaktor ist.

Das Streben nach früher wissenschaftlicher Selbständigkeit konnte verständlich sein in einer Welt, in deren Respektsgefälle verzopfte Ordinarien die Zuarbeit ihrer Assistenten als Selbstverständlichkeit in Anspruch nahmen. So, wie es an den Tag trat, war dieses Selbständigkeitsstreben eine Überreaktion, aber für die Überwindung alter Missstände nicht unwillkommen.

Ich wurde selbst ein solcher Ordinarius, als ich gerade vor dem Inkrafttreten des UOG 75, aus einer schwedischen Professur kommend, einen Ruf nach Österreich angenommen hatte. Ich fand mich neben zwei Extraordinarien, die mein Amtsvorgänger gerade noch rechtzeitig ernannt und mit den dazu nötigen „selbstständigen Abteilungen“ ausgestattet hatte. Für den neuen Ordinarius blieb da von einem ohnehin kleinen österreichischen Institut nicht viel übrig.

* Alle Funktions- und Personenbezeichnungen sind geschlechtsneutral gemeint. Die weibliche Form hebe ich dort besonders hervor, wo Frauen zur Zeit noch besonders benachteiligt sind.

Skandinavischen Lebensformen folgend, neutralisierte ich das Hierarchieproblem, indem ich den Extraordinarien das Duwort anbot. Dann lud ich die Du-Freunde ein, Mit Antragsteller meiner Projektanträge zu werden und sich auch mit ihren laufenden Projekten in ein Gesamtprogramm einzugliedern. Da waren wir nun gemeinsam dafür verantwortlich, dass die Forschung des ganzen Instituts erfolgreich lief; zu dritt genossen wir auch die Erfolge. Die Anträge brachten schöne Geräte, neue Mitarbeiter und Doktoranden (im Gegensatz zu den substanzlosen Berufungszusagen des Ministeriums). Die Extraordinarien zogen kräftig mit. Aber das Wichtigste: die jungen Mitarbeiter forderten mit fröhlicher Selbstverständlichkeit Unterstützung vom technischen Personal, einfach aus ihrer Begeisterung heraus. Und siehe da – selbst die ältesten Platzhirsche lösten sich aus dem „ehernen Willen zum Nichtstun“. Es wurde gearbeitet, Erfolge stellten sich ein, und das Institut funktionierte als eine gemeinsam motivierte Einheit, so wie es in meinem schwedischen Institut gewesen war.

Später habe ich das gleiche Rezept in einem großen Max-Planck-Institut (mit mehreren hundert Mitarbeitern) angewendet. Dort funktionierte es nur mit großen Reibungsverlusten. **Motivierung von der Spitze her verflacht, wenn die Führungsspanne zu breit wird.** Letztlich gelang auch dort so manches, aber richtig zu funktionieren begann es erst, als ich einige junge Kollegen berufen konnte, die ihre Abteilungen, mit bewältigbarer Führungsspanne, von sich aus neu motivieren konnten.

Zugegeben, meine österreichischen Erfahrungen stammen aus der Anfangsphase des UOG 75, ehe die Kurien sich festgegraben hatten. Weiter zugegeben: es handelte sich um Kollegen und Mitarbeiter mit flexibler Intelligenz, die eben doch noch motivierbar waren. (Einige gleichzeitig berufene Kollegen, deren Geschick ich interessiert verfolgte, hatten weniger Glück: sie mussten viel Frustration erdulden.) Aber im Ganzen: **Es erwies sich als möglich, ein altes Institut zu gemeinsamen Zielen zu motivieren** – und der Sog der neuen Motivation war stark genug, dass niemand sich bei mir beklagt hat, er hätte sich in seiner Freiheit als Wissenschaftler verletzt gefühlt. Der Blick auf die heutige österreichische Universitätswelt zeigt mir, dass dies bei guten Neuberufungen noch genau so funktioniert.

Der „freie“ Einzelgänger

Ich komme noch einmal auf den **Einzelforscher** zurück, der seine Freiheit einfordert. Klar ist, dass sein Alleingang das Team und ihn selbst um wichtige Synergien bringt. Einheiten, die im leistungsgebundenen Haushalt gut abschneiden wollen, können solche Synergieverluste schwer ausgleichen, besonders wenn sie klein sind. Berechtigte und gewichtige Interessen der Gruppe stehen der völligen Freiheit des Einzelgängers entgegen.

Aber: ich habe noch keinen Absolventen auf Diplom- oder Magisterniveau kennengelernt, der bereits genügend Überblick und methodische Erfahrung hatte (außer im unmittelbaren Feld seiner Diplomarbeit), um ohne Beratung Forschungsthemen von echter Relevanz auszumachen. Sucht er seinen Weg in der Anfangsphase ohne kritische Beratung durch einen Mentor und ohne Hilfe vom Team, so entsteht sehr wahrscheinlich eine Schablonenarbeit: das Muster der Diplomarbeit wird übertragen auf das nächste Element im periodischen System, auf eine weitere Spezies, eine weitere Regionalkultur usw. In der heutigen Wissenschaftswelt gibt es viele solche Gruppen. Sie erzeugen Reihen von monotonen Doktorarbeiten, aus denen dann dürftige Habilitationen werden.

Ich bin also kein Freund der frühen thematischen Selbständigkeit von Nachwuchsforschern, und wenn diese Forderung den Schutz der Wissenschaftsfreiheit in Anspruch nehmen will, halte ich das für Missbrauch. An diesem Missbrauch sind gar nicht so sehr die jungen Forscher schuld, sondern leider oftmals Professoren mit geringem Leistungswillen, nach dem Motto „Mir hat auch Keiner geholfen“. Diese Kollegen wissen nicht, was sie vertun – es gibt kaum etwas Schöneres, als mit einem jungen Menschen, dessen Forscherneugier noch nicht abgestumpft ist, über Ansätze zu diskutieren, seine Anfangsschritte zu begleiten, das Aufblühen seiner Ideen zu erleben und ihm behutsam auf den Weg zu helfen!

Das hat aber eine wichtige Voraussetzung: dass der Mentor die *wissenschaftliche Neugier* des jungen Kollegen respektiert und seine Rolle in behutsamer Hilfe sucht, nicht im Diktieren von Programmen. *Neugier ist die stärkste Triebfeder wissenschaftlicher Kreativität*. Wer sie erstickt oder entmutigt, darf sich nicht wundern, wenn seine Mitarbeiter Schablonenarbeiten aus dürrer Stroh produzieren.

Teamarbeit mit losen Zügeln

Ich rate also zur *Teamarbeit*, aber *mit losen Zügeln* -- und dabei nicht ohne Respekt für die Ausnahmebegabung, die ihren Weg ganz allein gehen will. Bloß: Dieser Respekt gebührt keineswegs einer missverstandenen Wissenschaftsfreiheit als solcher, sondern eben der Ausnahmebegabung eines selbständigen Denkers! Wissenschaftsfreiheit gibt nicht jedem, der einen weißen Kittel anzieht, das Recht, seine Ideen gerade mit Steuergeldern zu verwirklichen. Natürlich steht es jedem Forscher frei, Forschungsideen zu generieren; aber jeder Fördereinrichtung – und somit auch der Universität – steht es ebenso frei, die Ideen, die sie fördern will, nach ihren wissenschaftlichen Kriterien auszuwählen. Die Fähigkeit, mit der man solche Unterstützung vom Fonds oder intern von der Universität gewinnt, heißt *Überzeugungskraft*, und sie beruht auf *Ideen-Kreativität bei methodischer Solidität*. Wer diese Fähigkeiten nicht besitzt, darf das Ausbleiben von Förderung nicht als Verletzung der Wissenschaftsfreiheit denunzieren.

Verkannte Genies: Pluralität muss sein!

Es ist richtig: *ein solches System kann Genies verkennen und ungerecht behandeln*. Dagegen kenne ich nur einen Schutz: *Pluralität*. Pluralität der Lehrmeinungen und der Forschungsparadigmen gehört zu den Werten, die die Wissenschaftlergemeinschaft zäh verteidigen muss. Es ist gut, wenn ein Forscher seinen abgelehnten Antrag noch zu einem weiteren Förderer tragen kann. Die Politik sieht da gleich das Schreckgespenst der Doppelgleisigkeit – aber dieses Gespenst nährt sich nur vom Unverstand. Wissenschaft lebt gerade davon, dass es zum gleichen Thema verschiedene Meinungen und Forschungsansätze gibt. In Skandinavien dachte man einmal daran, eine feste Förderquote für non-paradigmen-konforme Projekte zu reservieren. Das geht auch wieder zu weit, aber die Tendenz war interessant.

In Österreich haben wir gerade jetzt ein Klima, in dem der Blick für die Pluralität besonders getrübt zu sein scheint: Alle Forschungsförderung zentral lenken, „damit sie effizient wird“. Ich hoffe, dass die Turbulenzen so weit abklingen, dass man darüber wieder ruhiger sprechen kann. Das Thema scheint mir sowohl der Österreichischen Forschungsgemeinschaft als auch

dem neuen Wissenschaftsrat auf den Leib geschnitten – beide sollten sich nachhaltig darum bemühen.

Wir müssen also *weiterhin im Spannungsfeld* zwischen der hohen Effizienz kreativer Teams und dem gelegentlichen Alleingang ausgewiesener Begabungen leben. Die Selbststeuerungsmechanismen der Wissenschaft sind aber tauglich, dieses Spannungsfeld zu meistern, wenn sich der Staat nicht über Gebühr und außer Kompetenz einmischt. ***Forschungsfreiheit im richtig verstandenen Sinn wird bei solcher Selbstregelung nicht verletzt.***

2. „Demokratie“ und Motivation

Motivation ist die Normalität!

Meine Kur für das übernommene Alt-Institut war nichts Besonderes – nichts anderes, als was in aktiven Forschergruppen überall in der Welt zu beobachten war und ist. Die Motivation von Wissenschaftlern und Universitätslehrern funktionierte eben – und funktioniert wohl auch jetzt – in Österreich nicht anders als anderswo: ***Menschen arbeiten freudig***, wenn sie Ziele sehen, mit denen sie sich identifizieren können, wenn ihre Leistung anerkannt wird und auf Erfolg rechnen darf – ***das ist die Normalität!***

Zur Normalität gehört auch die Einsicht: Kaum ein Anfänger wählt sein Studienfach wegen der Aussicht, Kurienvertreter in einem Gremium zu werden. Was er will, ist in ein interessantes Wissensfeld einzudringen, haltbares Wissen und Können zu erwerben, mit seiner Arbeit ernst genommen und fair beurteilt zu werden. Spaß muss daneben auch möglich sein. Ich behaupte: Was der Studierende sich wünscht, ist letztlich, dass ***seine Würde*** als erwachsener Mensch respektiert wird!

Und ähnlich ist es beim jungen Forscher. Er ist eine Stufe reifer; er empfindet Verletzungen seiner Würde als mündiger Mensch noch deutlicher. Zum Seilschafter wird er in der Regel erst durch das Gefühl, von einem würdelosen System missbraucht zu werden. Ich leugne nicht, dass es manche gibt, die von Anfang an die Anlage mitbringen, sich's „zu richten“. Aber ich behaupte, dass sie eine kleine Minderheit sind gegenüber denen, die ehrlich forschen und arbeiten wollen. Auch das gehört für mich zur Normalität.

Ich bin mir des Wagnisses bewusst, in einer zynisch gewordenen Welt an eine hohe Idee zu appellieren: die ***Menschenwürde***. Was verletzt die Menschenwürde eines Erwachsenen in einer Wohlstandsgesellschaft? Wenn man ihm zumutet, unter seinem Niveau zu arbeiten – unter einem beschränkten Vorgesetzten oder nach stupiden Regeln; wenn man ihm Kindereien zumutet wie unnötige Bürokratie, oder Chaos in Dingen, die leicht effizient geordnet werden könnten.

Allerdings – in dem Alter, wo man an der Uni lernt und arbeitet, ***liegt die Messlatte hoch:*** Geduld ist nicht die Tugend intelligenter junger Leute. Wo ihre kritische Aufmerksamkeit in die Resignation getrieben wird: da verlieren wir Elitepotential. ***Ist eine gröbere Verletzung des nationalen Bildungsauftrages überhaupt vorstellbar?***

Ich behaupte also: Studenten ebenso wie junge Wissenschaftler bringen starke Motivation mit, sie stellen professionelle Leistungsansprüche an sich selbst und sind stolz auf ihre Leistung. ***Das ist die Normalität!*** – Jeder Professor, der sich die Mühe macht, mit Studenten im Team zu arbeiten, erlebt, welch ***enormes Reservoir schöpferischer Kräfte diese ganz normale Motivation in Bewegung bringen kann.*** Freilich: von Lehrern, die es sich in der Routine bequem gemacht haben, kann die Motivation leicht kaputt gemacht werden.

Automatik des Machtmissbrauchs?

Die Normalität der Motivation allen Beteiligten wieder ins Bewusstsein zu rufen, scheint mir gerade jetzt ganz dringend, denn noch ist sie von der Polemik überdeckt, die die Universitäten tiefgreifend infiziert hat. Ich brauche mich nur unter meinen jüngeren Bekannten umzusehen: durchwegs nette und aufgeschlossene Menschen, finden sie es ganz selbstverständlich, dass seit 1.1.2004 alles den Bach hinunter gehen muss. „Wenn die Rektorate jetzt frei schalten dürfen, dann gibt es keine Schranken für die Willkür. Ein Rektor, der über unkontrollierte Macht verfügt, wird sie ***natürlich*** missbrauchen. Das Gesetz mag noch so klar die gleiche Berücksichtigung aller Fächer fordern, der Rektor wird ***bestimmt*** den Geisteswissenschaften das Geld wegnehmen und es in die technischen Fächer stecken, weil die der Uni Geld bringen – und die Forschungsergebnisse gehören dann den Konzernen.“

Wir erleben eine alles durchdringende ***Unterstellung des automatischen Machtmissbrauchs.*** Nichts davon ist richtig, aber leider: nichts davon ist ganz ausgeschlossen! Und dieser Rest von Plausibilität ist die Nabelschnur, durch die der Teufel die Polemik ernährt.

Die Schärfe der Polemik ist verständlich, wenn man bedenkt, dass das UG 2002 einem ganzen Berufsstand den Boden entzieht, nämlich den Kurienfunktionären der sogenannten Universitätsdemokratie. Ihre Karriere ist es, in der sich Brüche auftun; nicht die der jungen Forscher. Natürlich wehren sie sich, und die Technik der Polemik beherrschen sie professionell. So vollendet sich das traurige Sittenbild unserer Universitäten nach einem Vierteljahrhundert unter der Herrschaft eines wohlgemeinten, aber im Gebrauch pervertierten Gesetzes. „Gesetz wird Unsinn, Wohltat Plage, Weh Dir, dass Du ein Enkel bist.“

Ist es eigentlich Demokratie, der man nachtrauert? Das tradierte Machtgleichgewicht der Kurien in der Ära des UOG 75 und des UOG 93 verhinderte, dass die Interessen einer der drei Gruppen eklatant missachtet werden konnten. Das war eine Annäherung an demokratische Verhältnisse, aber damit noch keineswegs gute Demokratie. Machtmissbrauch wurde verhindert, aber nicht durch Verständigung auf der Basis der gleichen Menschenwürde aller Betroffenen, sondern durch eine Kultur von „Macht gegen Macht“, gelockert durch gelegentlichem Austausch von Entgegenkommen. Ist das die Art des Umgangs und der gemeinschaftlichen Willensbildung, die unsere Studierenden von der Uni ins Leben mitnehmen sollen?

Ohne Mitgestaltung keine gute Leistung: die große Chance für neue, flexible Formen.

Selbstverständlich werden sich die Universitäten bemühen müssen, die besten Köpfe unter den Studierenden und aus dem Mittelbau zur Mitgestaltung in allen Vorbereitungs- und Planungsgremien zu gewinnen, wo ihre Kreativität und Sachkenntnis wichtig sein kann.

Mitarbeiter-Mitsprache wird nicht nur ein Motivationsfaktor sein, sondern **auch ein Produktionsfaktor**. Die operativen Mitarbeiter sind es, die Verbesserungsmöglichkeiten als erste erblicken und in ein System der ständigen Qualitätspflege einspeisen können. Sie haben das Know-How, sie können mit Verbesserungen experimentieren, sie haben auch den Antrieb der Professionalität.

Jetzt, **wo sich die Mitsprache in der Autonomie zurechtfinden muss**, sehe ich eine einmalige Chance für unsere hohen Schulen: Sie werden in echter sozialer Kreativität **neue Systeme** entwickeln müssen. Und was ich besonders aufregend finde: **verschiedene Systeme** werden entstehen; sie werden in Wettkampf treten, und die guten werden die schlechten überflügeln!

Mitarbeiter-Zufriedenheit wird jetzt zum Wettbewerbsfaktor. Die Universität, der es nicht gelingt, ihre Mitarbeiter zu motivieren und ihr Spezialwissen zu nutzen, wird in ihrer Wettbewerbsposition zurückfallen. Diesem Prozess könnte und sollte noch weiterer Nachdruck verliehen werden, indem die Entwicklung solcher Systeme (inklusive der Messung der Mitarbeiterzufriedenheit!) in den **Leistungsverträgen** mit dem Ministerium und in den **Zielab-sprachen** des Rektorats mit den universitären Einheiten berücksichtigt würde, ähnlich wie es mit der Gleichberechtigung der Geschlechter sein wird.

Vorbild Qualitätskreise: Respekt vor dem Persönlichkeitswert des Einzelnen

Aber die Mitarbeiter-Mitsprache wird anders organisiert sein müssen als durch Kurienmacht. Ich sehe ein mögliches Vorbild in den **Qualitätskreisen** der Unternehmen. Warum sollten nicht Mitarbeiter, Studierende und Professoren auf gleichem Fuß in solchen Arbeitskreisen darüber nachdenken, wie man nicht nur Lehrveranstaltungen, sondern **auch das Instituts-klima ständig noch weiter verbessern** könnte? Dazu müsste auch gehören, dass man sich um alle Fälle von „undemokratischem Verhalten“ kümmert. Ich suche noch nach einem treffenden Namen für diese Kreise; einstweilen will ich sie bloß **Gesprächskreise** nennen. Dort könnte Demokratie praktiziert werden in dem von mir gemeinten Sinn: **Respekt vor der gleichen Würde aller Betroffenen**; Respekt, der sich nicht der Kurienmacht verdankt, sondern dem Eingehen auf den Persönlichkeitswert jedes Einzelnen, auf seine Arbeitsverhältnisse und seine Leistung.

Ich habe das Glück gehabt, in meinem schwedischen Institut freimütige und aufgeklärte Mitarbeiter um mich zu haben, mit denen ich alles beraten konnte: vom Umgang mit kniffligen technischen Geräten bis hin zur Alkoholgefährdung eines Mitarbeiters und zu den Formen des Umgangs mit einander. Ich danke diesen Mitarbeitern einen Teil meiner Sozialisierung im Erwachsenenalter, und sie haben mir gedankt, indem sie mich trotz der Stellung als Dienstvorgesetzter in ihren Menschen-Kreis aufnahmen.

Ich höre: „Das ist in Österreich unvorstellbar!“ – Ja, wenn der Chef ein Haubenstock ist, dem sich die Untergebenen nur in Ehrfurchtshaltung nähern dürfen. Wenn es um gemeinsame Leistung geht, sind andere Chefseigenschaften gefragt – emotionale Intelligenz und soziale Lernfähigkeit. Solche Menschen vergeben sich nichts, wenn sie im Umgang mit „Untergebenen“ den Chef weglegen und den Menschen herauskehren; die „Autorität“ geht dabei nicht verloren, sie bleibt nur im Hintergrund, solange sie nicht benötigt wird. Problematisch ist auch der österreichische Hang zur Servilität. Sicher ist viel Erziehungsarbeit nötig, bevor

Mitarbeiter und Chefs in der Mehrzahl die soziale Reife erreichen, die man in Skandinavien erleben kann. Aber wir sind doch an der Uni in einer Welt des Verstehens, des Lernens und der Selbsterziehung?

Personalentwicklung.

Wie auf allen Gebieten, gibt es glücklicherweise auch bei den Führungseigenschaften Naturbegabungen. Forschergruppen, die von einem begeisternden Chef geleitet werden, haben selten Probleme mit der Arbeitsplatzdemokratie. Aber auf breiter Front wird dieser Weg **nicht ohne Unterstützung** gelingen.

Es ist zur Genüge klar, dass die Universitäten in der Welt des UG 2002 intensive **Personalentwicklung** betreiben werden müssen, und zwar auf allen Niveaus vom „sonstigen Mitarbeiter“ bis zum Rektor. Insbesondere für das mittlere Management wird solche soziale Schulung notwendig sein. Vorbilder finden sich in der Industrie, aber sie werden sorgfältig an die besonderen Verhältnisse und Rollenbilder der Universitäten angepasst werden müssen. Hier kommt eine bedeutende Entwicklungsaufgabe auf die Universitätsleitungen zu. Sie muss schnell und energisch angegangen werden: Zeit ist nötig zur Entwicklung der Methoden und Inhalte, und Zeit, bis die Schulung greift.

Die Gesprächskreise müssen auf der untersten operativen Ebene arbeiten. Horizontal reicht ihre Zuständigkeit nicht außerhalb der operativen Einheit: die Forschergruppe, das Institut, wo jedes Gesprächskreismitglied noch jeden Mitarbeiter persönlich kennt. Der Professor oder Leiter wird gut beraten sein, sich dem Kreis einzugliedern. Ich sehe diese Gesprächskreise als Selbsterziehungsgruppen, nicht als Kontrollinstanz. Die Personalentwicklungsabteilung wird sie am besten betreuen können, wenn sie ihre Zusammenkünfte anfänglich moderiert. Später kann sie ergänzende Schulungen mit den Gesprächskreisleitern durchführen.

Vertikal könnten die Gesprächskreise durch regelmäßige Treffen ihrer Leiter verbunden sein. Hier können Probleme beraten werden, die innerhalb der Gesprächskreise selbst nicht gelöst werden können. Die kollegiale Personenkenntnis ist hier nicht mehr vorhanden, die Arbeit wird sich stärker an sozialen Verhaltensregeln orientieren müssen.

Zweifellos wird es Probleme geben, die weder innerhalb der Gesprächskreise noch in ihrer Vernetzung gütlich gelöst werden können. Für derartige Fragen könnte es **permanente Schlichtungsgruppen** geben, die sich aus Personen mit bewährter sozialer Kompetenz zusammensetzen. (Die Max-Planck-Gesellschaft verwendet solche Schlichtergruppen zur Regelung von Streitigkeiten der Mitarbeiter untereinander oder zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.)

Letztlich muss es innerhalb der Universitätsleitung eine Instanz geben, die sich um das Funktionieren der Arbeitsplatzdemokratie im hier gemeinten Sinn kümmert. Sie hätte die Gesprächskreise und Schlichtergruppen zu betreuen und Zwistigkeiten, die von diesen nicht gelöst werden können, zu entscheiden. Dazu muss sie mit entsprechender **Disziplinarautorität** ausgestattet sein. Mit der Personalentwicklung muss sie engen Zusammenhang halten. Hier ist auch das rechte Niveau für die Beteiligung des Betriebsrates.

Wieder leiste ich mir den Luxus (?), an ein Ideal zu appellieren: Grundlage „demokratischen“ Verhaltens ist der **Respekt vor der gleichen Menschenwürde Aller**. Natürlich höre ich den Einwand der Pragmatiker: „das ist ja eine sentimentale Traumwelt; in der Wirklichkeit zählt eben doch die Geschicklichkeit der Manipulation“. Sollen wir unsere Absolventen **dafür** trainieren, für eine „real existierende“ Afterdemokratie, oder sollen wir sie ausstatten mit sachlicher Überzeugungskraft, emotionaler Intelligenz und Konsensfähigkeit? Wo sonst, wenn nicht an den Universitäten dürfen wir den **Mut zum Ideal** erwarten?

Nicht erwarten dürfen wir diesen Mut an Universitäten, die noch im Trümmerfeld der alten Polemik dahinstolpern. Im Gefolge der Kämpfe um das UG 2002 wird es starke Bestrebungen geben, die **alten Strukturen auf anderen Wegen fortleben zu lassen**, z.B. durch kurial besetzte Gremien, die zwar nicht per Satzung letztentscheidend sind, die sich diese Stellung aber durch Gewohnheitsrecht zu verschaffen suchen – notfalls mit Bedrohung des Arbeitsfriedens, wie kürzlich gehabt.

Die Universitätsleitungen der ersten Stunde müssen ihr Schiff jetzt durch eine Strecke wilder Kräftewirbel steuern. Manches wird zunächst nur suboptimal geregelt werden können. Wo es nicht gelingt, die alten Kurialgremien gleich von Anfang an durch neue Initiativen zu überflügeln, sollte wenigstens versucht werden, ihren provisorischen Charakter unübersehbar zu machen und ihre Mandate so klar zu begrenzen, dass sie später durch andere abgelöst werden können.

3. Soziale Sicherheit und Motivation

Dieses Thema ist zur Zeit schwer überschaubar, weil sowohl in Österreich wie auch in den Ländern, die im Ausland den Markt für österreichische Forscher und für die österreichische Forschung ausmachen, die Pensionssysteme in Veränderung begriffen sind. Österreichische Akademiker klagen darüber, dass die Aufstiegsleiter vom Doktoranden bis zum Professor oder wissenschaftlichen Dauerbediensteten an ein und demselben Institut jetzt mit Sollbruchstellen versehen ist, an denen man sich gegenüber Mitbewerbern durchsetzen muss.

Diese ungebrochene Laufbahn war allerdings ein **Unikat in der Wissenschaftswelt**. Das UG 2002 bringt eher eine Annäherung an die internationale Normalität. Viele Zeichen deuten darauf hin, dass die Lebens-Dauernstellung auch auf dem Arbeitsmarkt der Wirtschaft immer seltener wird, und dass Ereignisse wie Fusionen, Produktionsverlagerungen, Konkurse usw. die Anstellungssicherheit für so gut wie alle Arbeitnehmer zunehmend beeinträchtigen werden. Mehrere erzwungene Wechsel von Arbeitsplatz, Arbeitgeber und Arbeitsfeld, wechselnd mit Perioden der Selbständigkeit oder mit vorübergehenden Tätigkeiten in anderen Jobs scheinen auf die arbeitende Menschheit in allen Ländern zuzukommen.

Solange österreichische Wissenschaftler erwarten durften, dass ihre Laufbahn in die des pragmatisierten Beamten einmünden würde, waren sie von dieser allgemeinen Entwicklung abgeschirmt. Künftig müssen sie sich ähnlichen Verhältnissen stellen, wie die ganze übrige Bevölkerung. Ich kann darin keine soziale Ungerechtigkeit erblicken, sondern nur das **Verschwinden eines unhaltbar werdenden Privilegs**.

Im Vergleich zur großen Mehrheit der Bevölkerung ist das Dasein des Universitätswissenschaftlers auch in Österreich immer noch privilegiert. Zu einem erfreulich hohen Grad bestimmt er selbst die Wahl seiner Arbeitsaufgaben und Arbeitsmethoden (mag sein, innerhalb eines Teams, dessen gemeinsame Marschrichtung durch Drittmittelfinanzierung gebunden ist – aber selbst dann ist er an der Universität noch wesentlich freier als in einer Forschungs- und Entwicklungsabteilung der Industrie). Zu einem ungewöhnlich hohen Grad darf er seiner Neugier folgen, und demgemäss sehen Wissenschaftler in ihrer Berufsarbeit häufig ihr Hobby.

Bei seiner Arbeit bedient sich der Universitätswissenschaftler einer teuren Infrastruktur, die vom Steuerzahler finanziert wird. Er wäre kein Wissenschaftler, würde er sich nicht – objektiv im Interesse möglichst effizienter Arbeit – wünschen, dass die Infrastruktur noch besser wäre; aber im Ganzen verdankt er dem Steuerzahler und dem Staat nicht nur (zum größten Teil) seine Ausbildung, sondern auch ein Arbeitsmilieu, das der Selbstentfaltung und der intellektuellen Befriedigung ungewöhnliche Möglichkeiten bietet. Dass ihm dies eine privilegierte Stellung im Sozialgefüge verleiht, fällt gerade deshalb in Vergessenheit, weil die Systemkosten für den einzelnen Wissenschaftler nicht bemerkbar sind.

Ist es dann sozial ungerecht, wenn der Universitätswissenschaftler sich hinsichtlich seiner Anstellungssicherheit *mit dem begnügen muss, was für große Teile der Bevölkerung die Normalität ist?*

Ich stelle diese Frage durchaus eingedenk des Umstandes, dass viele Universitätslehrer und Forscher in ihrem Beruf bis zur völligen Vernachlässigung ihrer privaten Interessen, ja bis zur Selbstausschöpfung aufgehen. Berufliche Aufopferung ist aber etwas, was jeder Mensch nach seinem Charakter, seinen Neigungen und seinen ethischen Idealen in Freiheit für sich selbst entscheidet. Wissenschaftler sind keineswegs die einzigen Pilger auf diesem Pfad; man denke an KindergärtnerInnen, KrankenpflegerInnen und viele andere mehr.

Überspezialisierung

Ein spezifisches Problem der Universitätslaufbahn (nicht nur in Österreich) ist die **Gefahr, durch Überspezialisierung unvermittelbar zu werden.**

Dieser Gefahr kann man nur durch **Laufbahn-Betreuung** gezielt entgegentreten. Damit meine ich, dass der Mentor des Wissenschaftlers es sich zur Pflicht machen muss, dafür zu sorgen, dass der Betreute nicht zu einseitig wird. Hier liegt Vieles sehr im Argen. Nachwuchswissenschaftler sind bequeme Träger von unverzichtbarer Methodenkompetenz, etwa wenn sie sich als einzige in der Gruppe auf ein avanciertes Forschungsgerät oder auf bestimmte Auswertungs- und Klassifizierungsmethoden spezialisiert haben. Sie brauchen diese Spezialisierung für ihre eigene Forschung; in kleinen Einheiten werden sie damit aber auch als „Einziger, der sich auskennt“ zum Sklaven. Bereitwillig helfen sie Kollegen und dem Chef – wenn dann aber die Anstellungszeit endet, ist die Enttäuschung groß. In der Vergangenheit wurden solche TreudienerInnen tragischerweise oft auf unangemessenen, niedrigen Planstellen weiterbeschäftigt – aufs Abstellgleis geschoben.

Wenn der zuständige Gruppenleiter/Professor einen qualifizierten Wissenschaftler (leider besonders häufig: eine Wissenschaftlerin) in einer hochqualifizierten Servicefunktion festhält, bis sie/er wegen Überspezialisierung für keine andere Arbeit mehr geeignet ist, ist das eine **Verfehlung seiner Verantwortung**. Gewiss ist es bequem, die Methodenkontinuität delegieren zu können. Der Gruppenleiter/Professor selbst verliert dann mangels Übung relativ bald die Detailkompetenz; damit ist die Zwangslage geschaffen. Vermeidbar ist sie nur, wenn der Gruppenleiter/Professor seine Methodenkompetenz trotz aller Unbequemlichkeit wieder auffrischt und die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter zur „Resozialisierung“ anderweitig einsetzt.

Natürlich gibt es noch einen anderen Weg (freilich widerspricht der dem Souveränitätsbedürfnis der Gruppenleiter): das Großgerät bzw. die Methode wird gemeinsam mit anderen Forschern/gruppen in einem Verbund betrieben und damit auch die Experten-Kontinuität gemeinsam gesichert. Wo man es schafft, sich über die Partikularinteressen zu erheben, kann das ein wichtiger Beweggrund für den **Zusammenschluss kleiner Einheiten** zu größeren oder zu Clustern sein. An manchen Universitäten zeichnet sich das mit dem Eintritt ins UG 2002 ab; es sollte kräftig unterstützt werden.

Brauchbarbleiben kostet Zeitopfer und Beziehungsmühe

Mentoren ebenso wie Mitarbeiter müssen lernen, dass zur ausgewogenen Entwicklung und zum „Fit-Erhalten“ eines Wissenschaftlers auch Perioden anderer Beschäftigung nötig sind, in denen die **Spezialisierung durch Generalistentätigkeit unterbrochen** wird. Innerhalb der eigenen Organisationseinheit kann das durch Job Rotation bewerkstelligt werden; über ihre Grenzen hinausgehend mag man an Gastaufenthalte an anderen Universitäten (warum nicht ausländischen?) oder an temporäre Anstellungen in der Wirtschaft denken. Autonome Universitäten könnten und sollten durchaus – vor allem nach Einführung eines flexibilitätsfördernden Pensionssystems – Möglichkeiten zu solchen Gast-Arbeitsverhältnissen in der Wirtschaft schaffen. Solche Arbeitsplätze zu erschließen, bedarf des Einsatzes renommierter Professoren; ein «Placement Service» könnte helfen, die Wechsel-Jobs zu vermitteln.

Das ist **eine fordernde Sicht der Mentorenverantwortung**. Sie wird vielen Professoren nicht behagen, nicht einmal den Forscherstudierenden selbst, die ihre Forschung nicht durch andere Beschäftigungen verzögert sehen wollen. Aber wo sollte sich die „Belastung“ durch Job Rotation lohnen, wenn nicht an den Universitäten, wo das Humankapital noch viel wichtiger ist als in allen anderen Unternehmen? – Die **Personalentwicklung** wird intensiv mithelfen müssen, den Mentoren der Nachwuchsforscher diese ihre Verantwortung nahe zu bringen. Da nicht alle Mentoren dafür geeignet sind, wird man wohl besondere Betreuer zur Supervision der Arbeitsgruppen heranbilden müssen.

4. Karriereperspektiven und Motivation

Begabte Nachwuchswissenschaftler für ihre Forschung und Lehre gewinnen zu können, wird für autonome Universitäten einer der wichtigsten **Wettbewerbsfaktoren** sein. Interessante Themen, schwungvolle und sichtbar erfolgreiche Teams, freizügige Möglichkeit zur Verwirklichung eigener Ansätze innerhalb des Teams oder im Kontakt mit einem inspirierenden

Mentor sind dabei wichtige Motivationsfaktoren. Die materielle Vergütung ist – entgegen weitverbreiteter Meinung – von sekundärer Bedeutung.

Es gibt eine Schicht von Doktoranden, für die die Dissertationsphase bloß ein von interessanter Tätigkeit erfüllter Aufschub des endgültigen Schrittes aus dem gewohnten Nest der Uni ins kalte Berufsleben darstellt. Wer in Zeiten des Nachwuchsmangels seine Arbeitsgruppe mit solchen Doktoranden füllt „weil keine besseren zu kriegen sind“, bezahlt dafür in der Regel teuer mit Betreuungsmühe, die höheren Forschungsgewinn bringen könnte, wenn man auf begabtere Mitarbeiter gewartet hätte. Obwohl es schwer fällt und vom Gruppenleiter vorübergehend erhöhten Arbeitseinsatz fordert (um das Fehlen junger Mitarbeiter auszugleichen), lohnt sich bei der Rekrutierung von Forschungsmitarbeitern ein antizyklisches Verhalten, zumindest aber ein unnachgiebiges Bestehen auf wirklicher Forschungseignung und hoher Begabung. Dagegen wird oft gesündigt – und wenn dann eine Sternkandidatin oder ein Sternkandidat auftaucht, kann sie/er nicht gewonnen werden, weil alle Mittel gebunden sind.

Verschlechterte Anstellungsbedingungen

Entlohnung, Anstellung permanenz und Vorrückung stellen sich jetzt für österreichische Doktoranden und junge Post-Docs ungünstiger dar als in der Vergangenheit, und es geht die Rede von Instituten, die freie Mitarbeiterstellen aus Mangel an Bewerbern nicht nachbesetzen können. Die Situation wird verschärft durch die Nachwirkungen der Polemik um das UG 2002 und um das neue Dienstrecht: *die Universität als Arbeitgeber und Laufbahn wird „schlechtgeredet“*. Dass die Dissertation nicht nur Leistungserbringung für einen Arbeitgeber, sondern auch den Erwerb einer höheren Berufsqualifikation beinhaltet, wird in Deutschland stark beachtet; die Doktorandenstipendien sind daher niedriger als Berufslöhne und als die Vergütungen in Österreich – aber trotz des Gehaltsgefälles wandern österreichische Doktoranden zu (angesehenen) deutschen Instituten.

Mit der Osterweiterung der EU wird sich *der Arbeitsmarkt für akademischen Nachwuchs auch in Österreich stärker internationalisieren*. Es werden die tüchtigen, hochmotivierten Nachwuchsforscher sein, die bereit sind, ihr Land zu verlassen. Infolge zunehmender Konkurrenz werden tüchtige Mitarbeiter dann „billiger“ zu gewinnen sein. Das könnte zu einer Entwicklung führen, wie sie aus den USA bekannt ist: die Forschungsleiter müssen sich zur Verwirklichung ihrer Ideen mehr und mehr ausländischer Begabungen bedienen. Im engen Nationalinteresse mag man das bedauern, aber die Zukunft liegt wahrscheinlich in dieser Richtung. Im technischen Bereich hat der Start der K-plus-Kompetenzzentren kürzlich eine steile Bedarfswelle in unserem Land verursacht, die vielfach nur durch ausländische Wissenschaftler abgedeckt werden konnte.

Die österreichischen Universitäten haben gerade im jetzigen Zeitpunkt einen gewissen Spielraum in der Gestaltung der Anstellungsbedingungen; die kommenden Kollektivverträge werden Mindestentgelte und andere Bedingungen festlegen. Mein Eindruck ist, dass auch die „verschlechterten“ finanziellen Bedingungen, die Doktoranden in Österreich jetzt geboten werden – zumindest in den naturwissenschaftlich-technischen Fächern, die ich beurteilen kann – gegenüber dem deutschen Arbeitsmarkt durchaus bestehen können (wenn man Durchschnitts- statt Spitzenangebote vergleicht).

Einkommen oder Reputation als Motivationsmittel?

Auch dies ist eine Erfahrung, die ich zur Normalität (im gesamtdeutschen Sprachraum) zähle: Doktoranden und Post-Doc-Forscher gewinnt man nicht in erster Linie mit Geld. **Nur schwache Professoren müssen Doktoranden „kaufen“**. Junge Forschertalente gehen – selbst in Zeiten, wo Nachwuchsmangel herrscht – zu Professoren von hoher Reputation und in erfolgreiche Teams. Professoren zu gewinnen, die hochbegabten Nachwuchs anziehen, darf die Universität keine Kosten im Rahmen des Vernünftigen scheuen. Für die Nachwuchswissenschaftler sollte man vom Niveau des deutschen Arbeitsmarktes nicht zu sehr abweichen. Wünschenswert wäre allerdings eine Möglichkeit, besonders hohe Leistungen, die im fortgeschrittenen Stadium der Dissertation oder in der Post-Doc – Phase sichtbar werden, mit erhöhtem Einkommen zu belohnen. Um ihre Signalwirkung nicht zu entwerten, darf diese Möglichkeit nur mit sorgsamer Auslese gehandhabt werden.

Insgesamt rate ich für die jetzt anstehende Gestaltung des Wissenschaftler-Kollektivvertrags dazu, die verfügbaren Mittel lieber für mehr Doktorandenstellen als für höhere Vergütungen einzusetzen, hingegen in den oberen Etagen der Forscherlaufbahn bei hoher, immer wieder kritisch zu evaluierender Leistung auch hohes Gehalt vorzusehen.

Kurz gesagt: **Gute Doktoranden lockt man nicht mit Geld, sondern mit guten Professoren; für gute Professoren aber muss man bereit sein, Geld auszugeben**. Und das hat die Konsequenz, dass **bei Geldmangel weniger, aber keinesfalls „billigere“ Berufungen** angestrebt werden sollten.

Unter der Rubrik „Karrierperspektiven“ wäre noch vieles zu sagen über die höheren Karrierestufen auf dem Weg zur Professur. Ich greife diese Thematik hier nicht auf, weil sie ausführlich im Beitrag von Prof. Daxner über ein Tenure Track System für Österreich behandelt wird.

5. Berufungspolitik

Wiederholt habe ich oben darauf hingewiesen, dass wirklich gute Professoren/Teamleiter viele der hier diskutierten Probleme hinfällig machen: Nachwuchszustrom, soziales Klima, Absatz der Absolventen in gute Stellungen an anderen Universitäten oder in der Wirtschaft.

Ein populärer Einwand ist: „Gute Wissenschaftler sind oft miserable Menschen“. Solche taugen aber auch nicht dazu, dass man ihnen das Humankapital begabter Studenten oder Nachwuchsforscher anvertraut. Den Typ des Dr. Seltsam wird es im Wissenschaftssystem immer geben, aber mit guter Personalpolitik und mit effizienter Personalentwicklung wird er selten genug bleiben, dass die Uni von seiner wissenschaftlichen Begabung profitieren kann, ohne sich von seinen Schwächen prägen zu lassen. **Personalpolitik** (hier: Berufungspolitik) und **Personalentwicklung** müssen aber dann so **energisch gehandhabt** werden, wie in einem gut geführten Wirtschaftsunternehmen. Wer Menschen in hohen Positionen anstellt und leitet, muss die Stärke haben, kritisch auszuwählen und persönliche Entwicklungswege auch auf hohem Niveau kritisch und, wenn nötig, auch korrigierend zu begleiten. Beides ist den Universitäten ungewohnt: Charakterliche Eignung/Nichteignung wird in Berufungskommissionen

selten berührt, und allzu oft ist der Bestellungsbrief des Professors auch ein Freibrief für den Weg zur Einseitigkeit und Verschrobenheit. In beiden Hinsichten **müssen autonome Universitäten ihre Verantwortung viel stärker in die eigene Hand nehmen**, als das (besonders in Österreich) bisher üblich ist. Es handelt sich hier um eine europaweit unterentwickelte Seite der Universitätskultur, aber Vorbilder sind zu finden, wenn man in guten ausländischen Universitäten oder Forschungskörperschaften wie der Max-Planck-Gesellschaft danach sucht.

Meine Tätigkeit im Österreichischen Universitätenkuratorium, das nach dem UOG 93 zu allen geplanten Hausberufungen Stellung zu nehmen hatte, hat mir selektiv die schlimmsten unter den Hausberufungen der letzten 9 Jahre vor Augen geführt. Österreich ist in dieser Beziehung zweifellos schlechter dran als Deutschland, die Schweiz und andere europäische Führungsländer. Das UG 2002 enthält keine starken Barrieren gegen unlautere Praktiken in Berufungsverfahren. Es überlässt die Verantwortung für die Qualität der Berufungsverfahren weit mehr als bisher der Universität selbst. Ist sie reif dafür?

Man kann argumentieren, dass eine schlechte Berufungspolitik sich auf längere Sicht in schlechter wissenschaftlicher Leistung und wahrscheinlich auch in einem schlechten (oder vielleicht bloß wohlig-trägen) Arbeitsklima niederschlagen wird, so dass sie sich im System der leistungsorientierten Geldzuweisung selbst sanktionieren wird. Ich halte das für richtig, aber nicht für zureichend: denn **die Selbstsanktionierung vollzieht sich auf diesem Gebiet so langsam, dass sie das aktuelle Handeln der Universität nicht rechtzeitig beeinflussen kann**.

Ich möchte hier einmal mehr auf die in Deutschland übliche Praxis des **neutralen Berichtstatters** hinweisen, der – ohne Fachmann zu sein – mit hoher sozialer Kompetenz und reicher akademischer Erfahrung die Vorgänge in der Berufungskommission kritisch-wachsam begleitet. In Deutschland berichtet er an den Senat, bevor dieser die endgültige Berufungsempfehlung verabschiedet. Im UG 2002 könnte er dem Rektor oder einer vom Rektor eingesetzten Qualitätsgruppe berichten; wo ein Universitätsrat dank glücklicher personeller Zusammensetzung für solche Fragen kompetent ist, sollte auch er sich für den Bericht interessieren. Leider kann ich mich dem Eindruck nicht entziehen, dass sich **österreichische Rektoren** in der Ära des UOG 93 aus Gründen der Bequemlichkeit oder der Wählergunst **dem in Österreich verbreiteten Seilschafts-Unwesen nicht energisch genug entgegengestellt** haben.

Es muss den österreichischen Universitäten dringend empfohlen werden, ihr Berufungswesen auf ein dem Ausland gleichrangiges – besser: ein überlegenes – Niveau zu heben, ohne abzuwarten, dass schlampige Berufungen sich in der Leistung niederschlagen. Das alte Diktum „Nur erstrangige Professoren berufen solche, die besser sind als sie selbst; zweitrangige berufen drittrangige“ hat viel Wahrheit. Die Zeit, die zur Reparatur einer schlechten Berufungskultur nötig ist, ist in Jahrzehnten zu messen. Deshalb empfehle ich dieses Problem allen Rektoren und Universitätsräten zur besonderen Aufmerksamkeit: **nirgends kann so mühelos und unbemerkt so bleibender, tiefer Schaden für die Universität angerichtet werden wie mit schlechter Berufungspraxis**.

6. Schlusswort

Österreichs Universitäten haben gerade jetzt eine einzigartige Chance: in einem adaptiven, lern- und korrekturfähigen pluralistischen System einzelne Varianten der Idee „Universität“ in

einen Wettbewerb treten zu lassen, der im Laufe der Zeit die besten Varianten gegenüber den weniger leistungsfähigen und jenen, die den Bedürfnissen der darin tätigen Menschen schlechter entsprechen, zum Vorschein bringen kann.

Damit das gelinge, wird es eines scharfen und kritischen Blickes auf das eigene Tun und das der Schwesteruniversitäten bedürfen.

Diesen Blick und die zum Gelingen nötige Standhaftigkeit und Fortüne wünsche ich den Kollegen, die jetzt die schwere Verantwortung für unsere Universitäten übernommen haben.

*Univ.Prof. Dr. Hellmut Fischmeister
Fürstenwarteweg 11
A 8020 Graz
hellmut.fischmeister@utanet.at*