

Zu guter Letzt



Thomas May

Thomas May blickt auf eine lange und abwechslungsreiche Karriere im Wissenschaftsmanagement und in der Wissenschaftspolitik zurück: Seit 2009 ist er Generalsekretär des Wissenschaftsrats, wo er zuvor verschiedene Abteilungen geleitet hatte. Außerdem war er unter anderem als Kanzler der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München und Referatsleiter bei der DFG tätig.

Was fasziniert Sie am Bereich Hochschul- und Bildungswesen?

Dessen gesellschaftliche Bedeutung in dreierlei Hinsicht: Zum einen sind Bildung und Hochschulbildung maßgeblich für gesellschaftlichen Zusammenhalt, Chancengleichheit und Zukunftsfähigkeit. Ohne Bildung wird man in einem Land wie Deutschland als einem ressourcenarmen und damit auf Bildungserfolge und erfolgreiche Hochschulen angewiesenen Land kaum Chancen auf gesellschaftliche Teilhabe, sozialen Aufstieg und wirtschaftlichen Erfolg haben. Es muss deshalb ein prioritäres politisches Ziel sein, Bildung und Hochschulbildung zu ermöglichen und zu unterstützen.

Zum zweiten hängt die wirtschaftliche Zukunft Deutschlands von der Leistungsstärke seiner Forschung und seiner Innovationsfähigkeit genauso ab, wie das Wissen und die wissenschafts- und forschungsgestützten Auseinandersetzungen über die kulturellen, politischen, rechtlichen und sozialen Grundlagen einer modernen Gesellschaft deren Zusammenhalt zu analysieren und auf dieser Grundlage zu sichern hilft.

Und zum dritten leben politische Extreme, die geeignet sind, demokratische Gesellschaften in ihrem Bestand zu gefährden, von leicht skandalisierbarer Vereinfachung komplexer Sachverhalte und Entscheidungserfordernisse, von Verdummung durch Unwahrheit und der Bereitschaft, den Geltungsanspruch gesicherten Wissens nach Belieben in Frage zu stellen. Bildung und Wissenschaft können – und müssen – eine Grundlage dafür schaffen, ebenso begründet wie entschlossen dagegen vorzugehen.

Über welche akademischen und beruflichen Stationen sind Sie in Ihre heutige Position gekommen?

Ich habe zuerst in Hamburg und München Neuere Geschichte, Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Volkswirtschaftslehre und Philosophie studiert und mit einem Magister abgeschlossen. Meine berufliche Laufbahn habe ich danach 1987 bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft begonnen: die ersten zwei Jahre als Persönlicher Referent des damaligen Präsidenten Hubert Markl, im Anschluss sechs weitere Jahre als Referatsleiter in der Abteilung „Sonderforschungsbereiche“.

1995 bin ich dann das erste Mal zum Wissenschaftsrat gekommen, wo ich bis 2003 gearbeitet habe; die ersten fünf Jahre als Leiter der damals noch „Referat“ genannten Abteilung für Hochschulbau- und Rahmenplanung und die drei anschließenden Jahre als Leiter der Abteilung für tertiäre Bildung.

Als 2003 die Position des Kanzlers der LMU ausgeschrieben war, konnte ich mich bewerben, nachdem die Bayerische Staatsregierung das Juristenmonopol abgeschafft und damit für Bewerberinnen und Bewerber mit einem anderen als einem rechtswissenschaftlichen Abschluss geöffnet hatte. Auf dieser Position habe ich bis Ende 2008 gearbeitet und bin Anfang 2009 als Generalsekretär zum Wissenschaftsrat zurückgekehrt.

Warum haben Sie sich damals für ein Studium an den Universitäten Hamburg und München entschieden?

Ich wollte nach der Schule Neuere Geschichte studieren, allerdings nach meinen wenig ermutigenden schulischen Erfolgen nicht für das Lehramt. Damit war das Interesse verbunden, die in „meinen“ Fächern besonders prominenten Vertreterinnen und Vertreter kennenlernen zu wollen und bei einem oder einer von ihnen meinen Abschluss zu machen. Der Start in Hamburg folgte allerdings privaten Motiven, die mit akademischer Prominenz und Qualität gar nichts zu tun hatten.

Ich wollte aber – das war mein Plan – zunächst nach München, um dort die vermeintlich konservative Spitze in der Neueren Geschichte – Thomas Nipperdey – kennenzulernen, um im Anschluss in Bielefeld bei dem damaligen Meinungsführer der sog. „Bielefelder Schule“, Hans Ulrich Wehler, abzuschließen. Das ist schief gegangen aus zwei Gründen: zum einen habe ich in München meine spätere Frau kennengelernt und zum anderen war München in den mich interessierenden Fächern damals nicht nur mit Nipperdey überragend besetzt und es gab, wie sich herausstellte, nicht wirklich zwingende Gründe, nicht in München zu bleiben, zumal ich bei Wolfgang Hardtwig als studentische Hilfskraft arbeiten durfte und auch in ihm einen großartigen Hochschullehrer und herausragenden Wissenschaftler kennengelernt habe. Die „Bielefelder Schule“ verblasste vor diesem Hintergrund ein wenig und so habe ich dann bei Nipperdey mein Examen gemacht und im Anschluss bei der DFG Glück gehabt.

Wie würden Sie rückblickend das Studium an Ihrer Alma Mater bewerten und warum? Was waren prägende positive (und negative) Erfahrungen?

Eine positive Erfahrung war, dass ich keine negativen machen musste. Beide Universitäten waren große Einrichtungen mit hohen Studierendenzahlen und einem eindrucksvollen Fächerspektrum. Mich darin zurecht zu finden, war vor allem zu Beginn in Hamburg eine Herausforderung, allerdings keine, die ich als negative Erfahrung, sondern eher als Zugewinn an Selbständigkeit verbucht habe. Die Freiheitsspielräume, die das damalige Magister-Studium mit Blick auf die inhaltliche Gestaltung des eigenen Studienverlaufs und seiner Schwerpunkte bot, habe ich als sehr positive Erfahrung in Erinnerung. Dass ein Studium an einer Massenuniversität sich vermutlich von dem an einer kleinen und überschaubaren Universität unterscheiden würde, war für mich damals in der Standortwahl nicht entscheidungsrelevant, und Nebenbedingungen wie Lebenshaltungskosten und Wohnungsnot waren für mich keine spezifisch auf das Studium bezogenen Erschwernisse.

Ich habe schon früh festgestellt, dass ich kein Professor werden würde. Ich hatte mit meinem Examen auch innerlich mit dem Studium abgeschlossen. Dies war aber keine negative Erfahrung mit der Universität als Institution oder dem Studium als solchem, sondern dem Wunsch geschuldet, an Stelle einer akademischen Karriere ein nach Möglichkeit wissenschaftsaffines und Wissenschaft förderndes Beschäftigungsverhältnis zu erreichen, was mir dann ja zu meiner nicht geringen Verblüffung auch gelungen ist.

Wer oder was hat Sie während Ihres akademischen und beruflichen Werdegangs am meisten beeinflusst?

Im Studium haben mich fraglos Thomas Nipperdey und Wolfgang Hardtwig am meisten beeinflusst. Hardtwig war bereits habilitiert, arbeitete aber noch am Lehrstuhl von Nipperdey. Er war ein kultivierter, unglaublich gebildeter, freundlicher Mann, der in gewisser Hinsicht das Idealbild eines Professors verkörperte. Für ihn zu arbeiten habe ich immer als Privileg empfunden. Nipperdey im Habitus das Gegenteil. Knurrig, abwartend, im Auftritt einschüchternd, mit einer Aura, die dazu führte, dass in seinen Vorlesungen gelegentlich so wenig Zuhörerinnen und Zuhörer saßen, dass man denken konnte, in der falschen Veranstaltung gelandet zu sein – ein Verdacht, der sich nach den ersten drei Minuten als gegenstandslos erwies. „Am Anfang war Napoleon.“ Punkt. Wer das zu Beginn eines überragenden Werkes so schreiben konnte, beeindruckte mich über die Maßen. Dass ich dann am Ende ein Zeugnis von ihm bekam, das mir bei der DFG mit Sicherheit geholfen hat, empfinde ich bis heute als Auszeichnung.

Am meisten beeinflusst hat mich auf meiner ersten beruflichen Station der Leiter der Abteilung „Sonderforschungsbereiche“, Axel Streiter. Streiter war Jurist. Nüchtern, leise, sehr präzise in der Sachverhaltswahrnehmung und Urteilsbildung, führungsstark

und mit einer außergewöhnlichen Befähigung in der Beurteilung von Personen. Beeindruckt hat mich auch, fast hätte ich gesagt: natürlich Hubert Markl. Anspruchsvoll, leistungsorientiert, durchsetzungsstark, immer perfekt vorbereitet, kommunikations- und entscheidungsstark, dennoch nachsichtig und verständnisvoll, solange Fehler nicht aus Nachlässigkeit sondern trotz glaubhafter Anstrengung, es richtig machen zu wollen, geschahen.

Im Wissenschaftsrat hat mich am meisten der im – damaligen – BMFT für Hochschulbau verantwortliche Referatsleiter beeinflusst. Er war ein einschüchternd kompetenter Mann, langjährig erfahren im von stabilen Interessengegensätzen mit den Ländern geprägten Umgang mit komplexen Fragestellungen, von hanseatischer Nüchternheit und Unbeeindruckbarkeit. Er war zudem in einer Weise konfliktfähig, die keine Wünsche offenließ. Mir gegenüber war er freundlich und hilfsbereit, aber auch ein Gesprächspartner, der meine Rolle im Wissenschaftsrat stets deutlich mit klar formulierten Erwartungen in Richtung Bund thematisierte. Schließlich wurde er später ein Freund und am Ende mein Amtsvorgänger auf der Position des Generalsekretärs.

An der LMU hat mich am meisten mein damaliger Stellvertreter beeindruckt, der mir noch vor meinem Start bei einem ersten Treffen den Entwurf einer Konkurrentenklage gegen meine Wahl auf den Tisch legte und dann abwartete, was ich aus dem Gesprächstermin wohl machen würde. Er war ein herausragender Jurist und in so gut wie allen Fragen einer Universitätsverwaltung, sei es Haushalt, Flächenmanagement und Bau, Rechts- und Personalthemen von unüberbietbarer Kompetenz und Erfahrung. Im Umgang mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern war er in der Kommunikation allerdings sehr rustikal und zudem wenig wissenschafts- und ausgeprägt verwaltungsfreundlich eingestellt. In der Summe ergab das aber eine wunderbare und für mich überlebenswichtige Zusammenarbeit.

Wenn Sie auf Ihre Zeit beim Wissenschaftsrat zurückblicken: Wie betrachten Sie rückblickend die Rolle und den Beitrag des Wissenschaftsrats in der Entwicklung des deutschen Hochschul- und Wissenschaftssystems seit 2009?

Vorab: ich glaube, dass sich die Rolle des Wissenschaftsrats in den zurückliegenden 16 Jahren nicht grundlegend verändert hat. Er war auch vorher schon das wichtigste wissenschaftspolitische Beratungsgremium für Bund und Länder. Sein Aufgabenportfolio hat sich zwar durch die Verstetigung der Akkreditierung privater Hochschulen oder der jetzt institutionalisierten Betreuung der Exzellenzstrategie weiterentwickelt, aber in seinen Kernaufgaben hat er sich genauso wenig verändert, wie in seinem Selbstverständnis, seiner institutionellen Struktur oder der Art seiner Finanzierung. Und er bleibt weiterhin angewiesen auf die Bereitschaft hervorragender Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie exponierter Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger des sogenannten „öffentlichen Lebens“, zum Teil sehr viel und sehr preiswert für Ministerinnen und Minister auf Bundes- wie auf Länderebene zu arbeiten.

Was den Beitrag des Wissenschaftsrats zur Entwicklung des deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystems in den zurückliegenden Jahren anbelangt, so würde ich sagen, dass er die Wissenschaftspolitik in ihrer Entscheidungsfindung immer wieder unterstützt hat, indem er eine umfassende Qualitätssicherung des bestehenden Systems auf überzeugende Weise mit fundierten, übergreifenden Beiträgen zu dessen Weiterentwicklung verbunden hat.

Betrachtet man das Thema Qualitätssicherung, so werden durch die Empfehlungen des Wissenschaftsrats Vorentscheidungen über den Marktzugang privater Hochschulen getroffen. Hinzu kommen die Weiterentwicklung und Qualitätssicherung von Forschungseinrichtungen, seien es Leibniz-Institute oder Forschungseinrichtungen unterschiedlicher Bundesressorts bis hin zur Begutachtung universitätsmedizinischer Standorte. Über die Exzellenzstrategie wird nicht nur Geld, sondern auch institutionelle, international wahrnehmbare Reputation mit weitreichenden Folgen für die betroffenen Hochschulen vergeben. Es werden darüber hinaus Investitionen in – z. T. extrem teure – Infrastrukturen vorbereitet, die mit weitreichenden Konsequenzen, z. B. Folgekosten betreffend, und einer hohen Verbindlichkeit den Zuwendungsgebern gegenüber verbunden sind. Und nicht zuletzt werden durch die Landesstrukturbegutachtungen politische Entscheidungsträgerinnen und -träger für die in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich liegenden Hochschulen und deren Veränderungsbedarfe und -erfordernisse sensibilisiert. Dabei hat die Notwendigkeit der Zustimmung von Bund und Ländern zu all diesen sehr konkreten und wirkungsmächtigen Empfehlungen zum überwiegenden Teil unmittelbare Konsequenzen für die davon betroffenen Einrichtungen. Und es hat ebenso unmittelbare wie mittelbare Folgen für Bund und Länder, weil deren Zustimmungserfordernis für die Verabschiedung der Empfehlungen zugleich eine Art politischer Selbstbindung zur Folge hat, an die sich Umsetzungserwartungen aus dem wissenschaftlichen wie aus dem politischen Raum richten.

Betrachtet man die übergreifenden Stellungnahmen, die eine Systemrelevanz für sich in Anspruch nehmen, so verbinden sich mit ihnen auf unterschiedlichen Feldern weitreichende, das Wissenschaftssystem als Ganzes in den Blick nehmende Empfehlungen – und damit Umsetzungserwartungen – an die davon betroffenen Einrichtungen ebenso, wie an Bund und Länder. Dabei ist auch durch den Wissenschaftsrat anzuerkennen, dass deren Realisierbarkeit nicht nur von Fragen der Finanzierbarkeit, sondern auch von der Bereitschaft der betroffenen Akteure abhängt, etablierte Strukturen und Leistungsangebote auf ihre tatsächliche Leistungsfähigkeit hin zu hinterfragen und im Einzelfall auch zu verändern und weiterzuentwickeln. Man mag sagen, dass dies auch vor 2009 bereits so gewesen sei und ich würde dem nicht widersprechen. Aber man mag auch sagen, dass der unhinterfragte Fortbestand eines so breit angelegten Aufgabenportfolios und dessen behutsame Ausweitung in den zurückliegenden 16 Jahren als Ausweis einer überzeugenden Verbindung aus Qualität und politischem Bedarf, aus gegenstandsbezogener Sachkunde und Lebensnähe und

aus einer fundierten Kenntnis systemischer wie institutioneller Weiterentwicklungserfordernisse gelten kann. Das ist nicht wenig. Und dem würde ich auch nicht widersprechen.

Muss oder wird sich die Rolle des Wissenschaftsrats in Zukunft Ihrer Einschätzung nach ändern? Welche Herausforderungen sehen Sie in diesem Zusammenhang?

Das ist eine Frage, die sich eigentlich an meine Nachfolgerin richten müsste. Jede angesehene Institution wird einen Teil ihres Ansehens aus der Bereitschaft heraus begründen, sich diese beiden Fragen in geeigneten Abständen immer wieder zu stellen. Ich denke, dass sich die Rolle des Wissenschaftsrats als maßgebliche Beratungseinrichtung für Bund und Länder auf dem Feld der Wissenschaftspolitik nicht grundlegend ändern muss und auch nicht sollte. Aber das Umfeld des Wissenschaftsrats ändert sich, es gibt Bedeutungskonkurrenzen und -verschiebungen, es sind gelegentlich auch konkurrierende Ansprüche erkennbar – nicht zuletzt aufgrund von nicht immer einfach abgrenzbaren Rollenverteilungen. Das muss der Wissenschaftsrat im Auge behalten. Er muss wissen, auf welchen Feldern seine Stärken liegen und wo sein Geltungsanspruch seine begründbare Grenze findet. Er muss wahrnehmbar kommunizieren – in den politischen wie öffentlichen Raum hinein. Aber er muss dies als jemand tun, dessen eigene Gestaltungsansprüche und -empfehlungen den Letztentscheidungsanspruch der Politik nicht in Frage stellen, sondern inhaltlich unterfüttern. Er muss weiterhin so gehaltvoll und qualitativ hochwertig, mit einem ausgeprägten Gespür für „die richtigen Themen“ arbeiten, dass eine Berufung in den Wissenschaftsrat auch künftig als Ehre wahrgenommen werden kann. Er muss den politischen Bedarf nach Beratungsleistung erkennen und die Balance zwischen der Sorge um die Weiterentwicklung des Bestehenden auf der einen Seite und dem in großen Zusammenhängen gedachten, gleichwohl den Realitätsbezug im Auge behaltenden Entwurf einer perspektivischen Weiterentwicklung „des Systems“ auf der anderen Seite wahren.

Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Stellschrauben – für die Hochschulpolitik und für die Hochschulen und die außeruniversitären Forschungsinstitute selbst – um die Qualität von Wissenschaft und Hochschulen weiter zu stärken?

Für die Hochschulpolitik in einem umfassenderen Sinn ist die Tragfähigkeit des Bund-Länder Verhältnisses aus meiner Sicht eine der wichtigsten Stellschrauben. Hier ist in den letzten Jahren mit weitreichenden Folgen für die unmittelbar, wie mittelbar davon betroffenen Akteure viel Vertrauen verloren gegangen. Das muss sich ändern, wenn es gelingen soll, Hochschulpolitik in Deutschland in Verbindung mit einem hohen Anspruch an Leistung und Qualität weiter zu betreiben und zu gestalten.

Was die Hochschulen und die außeruniversitären Forschungsinstitute anbelangt, so sind wichtige Stellschrauben die erkennbare Verbesserung der institutionellen Grundfinanzierung in Verbindung mit einer spürbaren Ausweitung der autonom wahrnehmbaren Freiheitsgrade auf wichtigen Feldern wie bspw. Finanzierung oder Bau. Vor allem im Bereich des Hochschulbaus ist zwar in der Vergangenheit schon manches passiert, aber vieles muss schneller gehen. Dies wird nur gelingen, wenn die Akteure von Seiten der Politik einen Vertrauensvorschuss und erweiterte Handlungs- und Entscheidungsspielräume bekommen. Andernfalls wird man herausragende Berufungen in der erforderlichen Schnelligkeit zu Konditionen, die international wettbewerbsfähig sind, nicht realisieren können. Und das ist letztendlich die wichtigste Stellschraube.

Juristen spielen eine dominante Rolle in der Verwaltung und Gestaltung des deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystems. Wie beurteilen Sie dies und sollte dies so bleiben?

Vorab: als Nicht-Jurist habe ich seit jeher, hohen Respekt vor guten Juristen. Ich vermute, gute Juristen und Juristinnen haben das auch.

Sodann: Ich vermag mir eine gelingende Gestaltung und wissenschaftsfreundliche Verwaltung des deutschen Hochschulsystems ohne eindeutige Verfahrensregeln, transparent geregelte Formen des Konfliktaustrags und dessen zuletzt entscheidbare Beendigung, Umgang mit konkurrierenden Ansprüchen welcher Art auch immer usw. nicht vorzustellen. Libertäre Verständnisse staatlichen Handelns und Entscheidens können und dürfen keine Alternative sein. Wenn das so ist, braucht man gute Juristinnen und Juristen. Das Attribut „gut“ bedeutet dabei nicht nur fundierte fachliche Kenntnisse, sondern auch die Bereitschaft ihrer Trägerinnen und Träger, selbige nicht ausschließlich im Sinne korrekten Normvollzugs als Selbstzweck zu nutzen, sondern im Falle entsprechenden Klärungs- und Entscheidungsbedarfs bestehende Spielräume anfechtungssicher auszugestalten. Je besser es gelingt, Rechts- und Verfahrenssicherheit mit Freiheits- und daraus resultierenden Handlungs- und Entscheidungsspielräumen zu verbinden, umso leistungsstärker – und attraktiver für gute Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – wird das Hochschul- und Wissenschaftssystem in Deutschland sein. Ohne gute Juristinnen und Juristen ist das für mich nicht vorstellbar.

Unser politisches und gesellschaftliches System steht vor großen Herausforderungen. Schöpfen die Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen aus Ihrer Sicht schon ihre Möglichkeiten aus, zur Bewältigung beizutragen? Was könnten Sie noch tun, über die gegenwärtigen Anstrengungen hinaus?

Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen sind in ihren jeweiligen Rollen und Funktionen immer auch gesellschaftliche Akteure. Eine Entwicklung, die die Freiheit der Wissenschaft und der Meinungsäußerung in demokratischen Systemen in ihrem Fortbestand in Frage stellt, kann und darf niemanden unbeeindruckt und unbesorgt

bleiben lassen – auch die Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen nicht. Dabei sind die Handlungsspielräume der Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen begrenzt, sind sie doch ihrem Selbstverständnis zufolge in erster Linie Institutionen, deren vorrangige Aufgabe darin liegen muss, Wissen zu erzeugen, zu vermitteln und in mannigfache Handlungszusammenhänge zu transferieren. Dazwischen eine Balance zu finden ist wichtig, um sich nicht politisch instrumentalisieren zu lassen und gleichzeitig die eigenen genuinen Aufgaben als Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen nicht aus dem Blick zu verlieren.

Was können diese nun über die gegenwärtigen Anstrengungen hinaus noch tun? Sie müssen – am besten gemeinsam – unmissverständlich deutlich machen, dass Meinungs- und Wissenschaftsfreiheit durch niemanden in Frage gestellt werden darf, und sie sich als einer der Sachwalter dieser Freiheit sehen. Sie sollten in ihrer Außenkommunikation nicht nur gesichertes Wissen gegen jeden politisch motivierten Zweifel verteidigen, sondern – auch vorläufiges Wissen in der Außenkommunikation in Kenntnis dieser Vorläufigkeit klar kommunizieren, um es nicht durch vermeintlich „alternative Fakten“ beliebig werden zu lassen. Dabei ist mir klar, dass dies eine nicht unproblematische Forderung ist, weil sie Wissenschaft und ihren Geltungsanspruch für ein übergreifendes politisches Ziel instrumentalisiert. Dennoch würde ich zusammenfassend sagen: mehr in außenwirksame Kommunikation investieren, energisch und rechtzeitig genug gegen politisch extreme Akteure auf unterschiedlichen Ebenen vorgehen, und zeigen, dass man bereit ist, für den Fortbestand von Wissenschafts- und Meinungsfreiheit „in den Ring zu steigen“.

All dies tun die Hochschulen bereits. Will man über das hinausgehen, was aktuell bereits getan wird, so könnte man sich vielleicht auch Formate vorstellen in denen Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen Forderungen oder Überzeugungen „der anderen Seite“ einmal aufnehmen. Natürlich wäre dies schwierig in der Durchführung, weil vermutlich beliebig, auch in einem ganz praktischen Sinne, „angreifbar“. Aber es muss im Interesse der Hochschulen liegen, in einen Austausch mit gesellschaftlichen Gruppen zu kommen, die gerade nicht unbedingt wissenschaftsnah sind, um die Bedeutung und Relevanz der Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen für jeden Einzelnen deutlich werden zu lassen. Dabei könnte womöglich öffentlichkeitswirksam gezeigt werden, welche Konsequenzen bspw. der Ausstieg aus dem Euro oder der weitgehende Verzicht auf zugewanderte Arbeitskraft für Deutschland hätte, und dass Parteien, die solche Ziele politisch propagieren, unter keinen Umständen an die Macht kommen dürfen. Aber das ist vermutlich Romantik.

Zusammenfassend würde ich wohl sagen: Abgestimmt handeln, klar und verständlich informieren und kommunizieren, den Austausch mit wissenschaftsfernen gesellschaftlichen Gruppen suchen und kompromisslos beim Angriff auf die demokratischen Grundüberzeugungen und -rechte agieren.

Was kann die Wissenschafts- und Hochschulforschung aus Ihrer Sicht zur Entwicklung des Hochschul- und Wissenschaftssystems beitragen? Haben Sie dazu einen Rat oder Wunsch an die Hochschul- und Wissenschaftsforschung?

Hochschulforschung kann die Weiterentwicklung des Hochschulsystems aus der Perspektive eines sachkundigen und politisch neutralen Dritten begleiten und zu zentralen Fragen wie Governance, Finanzierung, Personalstrukturen u. a. forschungsgestützte Beiträge leisten. Sie sollte dabei ihrem Selbstverständnis nach keinen Status als politischer Akteur begründen, sondern in Kenntnis der systemischen Rahmenbedingungen von Wissenschaft die daraus resultierenden praktisch-organisatorischen Anforderungen an die Hochschulleitungen im Management von Hochschulen analysieren. Vielleicht findet auch eine Einrichtung wie das Bayerische Staatsinstitut für Hochschulforschung (IHF) doch einen Weg, die damit verbundenen Diskussionen und im positiven Sinn Auseinandersetzungen öffentlich noch stärker als bislang erkennbar werden zu lassen? Denn es sollte für die Hochschulforschung nicht nur darauf ankommen, forschungsbasierte Kenntnisse der Handlungsfelder und der daraus resultierenden Gestaltungs- und Entscheidungserfordernisse zu erarbeiten, sondern es muss auch in ihrem Interesse liegen, dass Hochschulleitungen noch intensiveren Gebrauch von diesem Wissen im Rahmen ihrer alltäglichen Arbeit machen. In diesem Zusammenhang noch einmal aus der Sicht der Hochschulforschung über weitergehende Formen der Vermittlung nachzudenken, schiene mir der Mühe wert. Denn es wäre schade, wenn all diese Ergebnisse und das Wissen nicht in die Anwendung durch diejenigen gelangen würde, für die es am Ende erarbeitet wird. Die Qualität der Arbeit und die Aktualität wie der politische Handlungsbezug der Themen des IHF würden dies ohne jeden Zweifel rechtfertigen und sinnvoll erscheinen lassen.