

Ariane Leendertz

Wettbewerbsorientierung und Flexibilisierung in der Wissenschaft

Eine gegenwartsgeschichtliche Perspektive

In den vergangenen fünfundzwanzig Jahren haben sich die Rahmenbedingungen von Forschung und Wissenschaft in Deutschland tiefgreifend verändert. An den Universitäten und in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen setzten sich in diesem Zeitraum neue Leitbilder und Steuerungsinstrumente wie Strategiepapiere und Zukunftskonzepte, quantitative Indikatoren, Leistungsvergleiche und Evaluationen, Pakte, Selbstverpflichtungen und Zielvereinbarungen, strategisches Management, Qualitätssicherung und Monitoring sowie das Wissenschaftsbranding und Wissenschaftsmarketing durch. Im Fall der Universitäten schufen Wissenschaftsfunktionäre und politische Akteure aus Bund und Ländern mit dem Drittmittelwettbewerb, der seine deutlichste Ausprägung in der Exzellenzinitiative fand, eine neue Handlungsarena, die Strukturen und Handlungsorientierungen auf allen Ebenen erheblich beeinflusste. Ähnlich wie privatwirtschaftliche Unternehmen begannen sich Universitäten und Wissenschaftsorganisationen als strategisch denkende Wettbewerbsakteure zu verstehen.¹

Im Hochschulbereich bildete die finanzielle Steuerung über Dritt- und Sondermittel offenbar den stärksten Hebel, Wettbewerbsorientierung zu perpetuieren. Ein typisches Bild bietet der Haushalt der Universität zu Köln: 2019 betrug der Anteil der temporär und kompetitiv vergebenen Dritt- und Sondermittel dort 40 Prozent.² Doch auch die Arbeit der Max-Planck-

- 1 Frank Meier, *Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2009; Christian Baier, *Reformen in Wissenschaft und Universität in feldtheoretischer Perspektive. Universitäten als Akteure zwischen Drittmittelwettbewerb, Exzellenzinitiative und akademischem Kapitalismus*. Köln: Herbert von Halem 2017; Alexander Mayer, *Universitäten im Wettbewerb. Deutschland von den 1980er Jahren bis zur Exzellenzinitiative*. Stuttgart: Steiner 2018; Margit Szöllösi-Janze, *Archäologie des Wettbewerbs. Konkurrenz in und zwischen Universitäten in (West-)Deutschland seit den 1980er Jahren*. In: *Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte*, Nr. 69/2, April 2021.
- 2 Universität zu Köln, *Zahlen – Daten – Fakten* (strategy.uni-koeln.de/strategisches_controlling_amp_informationsmanagement/zahlen_i_daten_i_fakten/index_ger.html).

Gesellschaft, für die Drittmittel eine nachgeordnete Rolle spielen, ist seit den neunziger Jahren dezidiert wettbewerbsorientiert ausgerichtet.

Zunehmender politischer Legitimationsdruck

Bereits in den achtziger Jahren hatte der politische Legitimationsdruck auf wissenschaftliche Einrichtungen und die staatliche Wissenschaftsförderung angesichts knapper öffentlicher Mittel zugenommen. Politische Akteure in Bund und Ländern wünschten sich von den Wissenschaftsorganisationen klare Aussagen über die Erfolgsaussichten, die erwarteten Ergebnisse und über die ökonomisch verwertbaren Anwendungsmöglichkeiten von Forschungen, um die öffentlichen Mittel möglichst effizient einsetzen und die Ausgaben politisch rechtfertigen zu können.

Breite politisch-öffentliche Debatten darüber entfalteten sich allerdings erst nach der Wiedervereinigung. Sie standen im Zeichen des überaus wirkmächtigen wirtschaftlichen Globalisierungsdiskurses, der von einem sich ständig verschärfenden Wettbewerb zwischen Nationen und Wirtschaftsräumen ausging und von der Sorge um die ökonomische Leistungsfähigkeit der Bundesrepublik getragen war. Angesichts der zentralen Bedeutung, die in der neuen, »wissensbasierten Ökonomie« den jeweiligen nationalen »Innovationssystemen« zukam, war in der hochschulpolitischen Diskussion nun allenthalben von einer mangelhaften Wettbewerbsfähigkeit des »Wissenschaftsstandorts Deutschland« die Rede. Als Beleg dafür, dass auf diesem Feld dringender Reformbedarf bestehe, wurden unter anderem der geringe Anteil ausländischer Studierender sowie die Abwanderung deutscher Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ins Ausland, der sogenannte Brain Drain, angeführt.

Auch Wirtschaftsverbände schalteten sich in die Debatte ein. Im Namen einer »neuen Industriepolitik« forderten sie Umschichtungen zugunsten anwendungsorientierter technischer Disziplinen sowie mehr Mitsprache in der Forschungs- und Technologiepolitik. Ein zentraler Vorwurf lautete, die Grundlagenforschung sei mittlerweile durch »starke Marktferne« gekennzeichnet und ihre Ergebnisse seien für die Industrie »kaum noch brauchbar«. ³ Diese Position machte sich auch das Bundesforschungsministerium zu eigen, das die leitenden Prinzipien der Forschungsförderung 1993 in Gestalt

3 Hugo Reister, *Paradigmenwechsel? Entwicklungen und Kontroversen zur deutschen Technologiepolitik in den 90er Jahren*. In: Renate Martinsen/Georg Simonis (Hrsg.), *Paradigmenwechsel in der Technologiepolitik?* Opladen: Leske + Budrich 1995.

bald wohlbekannter Schlagworte umriss: Forschungsfelder dürften nicht wie »Erbhöfe« behandelt werden, die Wissenschaft solle sich stattdessen »agil, dynamisch und flexibel im Wettbewerb um Förderung engagieren«. Das Ministerium wolle die Voraussetzungen für »mehr Wettbewerb«, »mehr Beweglichkeit« und »mehr Eigeninitiative« schaffen; anstelle der Dauerförderung solle die »Belohnung von Erfolg« und die »Belohnung von Beweglichkeit und Ideen« treten.⁴ »Deutsche Spitzenleistungen in der Grundlagenforschung«, so forderte das CDU-geführte Ministerium, »sollten mehr als bisher zu einem technologischen Vorsprung führen, der in Wettbewerbsvorteile auf Märkten umzusetzen ist.«

Die Max-Planck-Gesellschaft reagierte Anfang der neunziger Jahre zunächst noch zurückhaltend auf dieses neue, an ökonomischer Effizienz, Flexibilität und marktförmiger Verwertbarkeit orientierte Leitbild. Ihr damaliger Präsident Hans Zacher warnte 1993 ausdrücklich vor der »Gefahr«, die der Grundlagenforschung in Gestalt von Forderungen nach Produktnähe und industriepolitisch definierten Forschungszielen erwachse. In allen großen Industrienationen in Europa und Amerika bestehe die Tendenz, Forschung einseitig auf industrielle Ziele hin zu konzentrieren und in »politisch-gesellschaftlich abgesprochene Programme« einzubinden. »Und überall heißt es, nur so könne der Wettbewerb mit Japan gewonnen werden.«⁵

Als der Verhaltensbiologe und Zoologe Hubert Markl 1996 Zachers Nachfolge antrat, veränderte sich der Ton deutlich. Markl stellte die Globalisierung, den sich stets verschärfenden Wettbewerb, die Alternativlosigkeit der Innovation und die Platzierung Deutschlands und der Max-Planck-Gesellschaft im weltweiten Vergleich ausdrücklich ins Zentrum seiner organisationspolitischen Entscheidungen und wissenschaftspolitischen Forderungen. Gesellschaft und Politik hätten sich dem internationalen Wettbewerb zu stellen. Dies gelte auch für die wissenschaftliche Forschung, die im internationalen Wettbewerb um Innovation und Wirtschaftsleistung eine wichtige Rolle spiele. Auch die Max-Planck-Institute stünden im internationalen Wettbewerb.⁶ Wenn sich andere Länder wie Großbritannien, die USA und

4 Bundesministerium für Forschung und Technologie (Hrsg.), *Perspektiven der Forschungs- und Technologiepolitik in Deutschland. Ziele und Maßnahmen des Bundesministers für Forschung und Technologie*, 15. Juli 1993. Bonn 1993.

5 *Herausforderungen und Antworten*. Ansprache des Präsidenten Prof. Dr. Hans F. Zacher bei der Festversammlung der Max-Planck-Gesellschaft am 18. Juni 1993 in Trier. In: Max-Planck-Gesellschaft, *Jahrbuch 1993*.

6 *Aspekte der Forschungspolitik und Forschungsplanung. Die Max-Planck-Gesellschaft und die internationale Ausrichtung*. In: Max-Planck-Gesellschaft, *Jahrbuch 1997*.

Japan nun verstärkt in der Grundlagenforschung engagierten, so Markl im MPG-Senat, gelte es, auch in Deutschland immer wieder mit Nachdruck deutlich zu machen, dass alles dafür getan werden müsse, um konkurrenzfähig zu bleiben.⁷ Es herrsche ein harter internationaler Wettbewerb um die weltweit besten Spitzenforscher, in dem die Max-Planck-Gesellschaft zuletzt höchst bedauerliche Rufabsagen habe hinnehmen müssen, da sie nicht die »voll wettbewerbsfähigen Bedingungen« habe anbieten können. Setze sich dieser Trend fort, drohe hierdurch eine Gefährdung der Spitzenforschung in Deutschland.⁸

Ökonomische Kategorien und neoliberale Konzepte

Die Durchdringung der wissenschaftspolitischen Sprache mit ökonomischer Terminologie und die Übernahme der eingangs angesprochenen Steuerungsinstrumente und Managementpraktiken aus der Privatwirtschaft in Hochschulen und öffentliche Verwaltung sind Indizien für den starken Einfluss neoliberalen Gedankenguts in der Bundesrepublik der neunziger Jahre.⁹ Das sogenannte New Public Management war in der Public-Choice-Theorie verwurzelt, die sich seit den 1950er Jahren in der US-amerikanischen Ökonomik ausgebreitet hatte, in den achtziger Jahren die Privatisierungsphilosophie der Regierung Reagan geprägt und sich in den neunziger Jahren in Reformen der öffentlichen Verwaltung zuerst in Großbritannien, Neuseeland und den Vereinigten Staaten praktisch niedergeschlagen hatte.

Den Kern des Ideenkonglomerats der Public-Choice-Theorie bildeten spezifische analytische und normative Setzungen: die Übertragung ökonomischer Theorien, Modelle, Semantiken und privatwirtschaftlicher Methoden und Instrumente in alle Felder der sozialen Welt auch jenseits der Wirtschaft.¹⁰ Das New Public Management basierte im Anschluss daran auf der Annahme, dass sich die ökonomische Effizienz, die Qualität der Leistungen öffentlicher Einrichtungen wie Behörden und Hochschulen und

7 Niederschrift über die 149. Sitzung des Senats am 25. Juni 1998. In: Archiv der MPG, II. Abt., Rep. 60, 149. SP/1, 25.6.1998.

8 *Berufungspolitik der Max-Planck-Gesellschaft im internationalen Wettbewerb: Bericht und Erläuterungen. Materialien für die Sitzung des Senats am 25. Juni 1998.* In: Archiv der MPG, II. Abt., Rep. 60, 149. SP/4, 25.6.1998.

9 »Neoliberal« wird hier nicht als Schlagwort, sondern als analytischer Begriff verwendet.

10 Zu den politischen Konsequenzen dieser Setzungen eindrücklich Nancy MacLean, *Democracy in Chains. The Deep History of the Radical Right's Stealth Plan for America.* New York: Viking 2017.

deren Produktivität verbessern würden, wenn diese sich als unternehmerische Akteure in einem Markt begriffen, sich von der »Beamtenmentalität« lösten und lernten, markt- und leistungsorientiert, unternehmerisch und innovativ zu denken und zu handeln.¹¹

Markl griff in seiner Zeit als MPG-Präsident offen auf neoliberales Gedankengut zurück. 1997 etwa verwies er in der Festrede auf der großen Jahresversammlung der Gesellschaft auf den US-Ökonomen Julian Simon und dessen Buch *The Ultimate Resource* von 1981. Simon entstammte der Chicagoer Schule der Ökonomie um Milton Friedman, inspirierte Berater Ronald Reagans zur Erfindung der »supply-side demographics«, die auf eine bessere Ausnutzung von Bevölkerungsressourcen abzielten, und bestritt die Thesen über die »Grenzen des Wachstums«. Simon war Senior Fellow am ultralibertären Cato Institute, einer Denkfabrik, die sich seit ihrer Gründung 1977 einer möglichst weitreichenden Privatisierung staatlicher Einrichtungen und öffentlicher Leistungen sowie der Deregulierung der Wirtschaft verschrieben hatte.

Simons radikale politische Agenda scheint damals nicht als anstößig gegolten zu haben, oder sie wurde schlicht übersehen. Im Anschluss an Simon verschmolz Markl Motive der neoliberalen Humankapitaltheorie, eines katastrophischen Bevölkerungsdiskurses und das damals besonders von der OECD und EU verbreitete Leitbild der wissensbasierten Ökonomie, um die Notwendigkeit einer großzügigen öffentlichen Förderung der Grundlagenforschung zu begründen.

Wissen, so Markl, zähle zu den wertbeständigsten Zuwächsen geistigen Reichtums und bilde den »Kapitalstock« unserer Kultur, von dessen Erträgen wir leben.¹² »Menschenressourcen« seien die einzige Quelle menschlichen Reichtums; alle anderen Formen des Kapitalstocks einer Nation seien nichts wert, sofern sie nicht durch »geistiges Realkapital« zum Leben erweckt würden. Mängele es an kreativen und produktiven Menschen, sei eigentlich jede Nation schon auf dem Weg in die Armut. Sie müsse daher für die ständige geistige Erneuerung ebenso sorgen wie für die Reproduktion des Sach- und Geldkapitals – so wie jede biologische Population zum

11 Peter Richter, *Ökonomisierung als gesellschaftliche Entdifferenzierung. Eine Soziologie zum Wandel des öffentlichen Sektors*. Konstanz: UVK 2009.

12 *Forschung in der Max-Planck-Gesellschaft: Innovation und Evaluation*. Ansprache des Präsidenten Prof. Dr. Hubert Markl bei der Festversammlung der Max-Planck-Gesellschaft am 4. Juni 1997 in Bremen. In: Max-Planck-Gesellschaft, *Jahrbuch 1997*.

Untergang verdammt sei, die nicht für ihre biologische Reproduktion zu sorgen vermöge.¹³

Dies spiegelte öffentliche Diskussionen über einen Rückgang der Geburtenziffern, eine Stagnation der absoluten Bevölkerungszahl und eine Veränderung der Altersstruktur, die den Deutschen Überalterung und Verkrustung prophezeiten. Aus Markls Sicht waren die MPG und die Bundesrepublik deshalb darauf angewiesen, die besten Talente und Spitzenkräfte, die »besten Köpfe«, an sich zu binden und zu fördern. Wertschöpfende Innovationen und Wettbewerbserfolg setzten Wissensfortschritte und Problemlösungen voraus. Das Streben der Max-Planck-Gesellschaft nach Spitzenleistungen trage dazu bei, Gesellschaft und Wirtschaft in Deutschland innovationsfähig zu halten. Die MPG funktionierte demnach gewissermaßen als Sammelstelle und Veredler des dringend benötigten Humankapitals in Deutschland; dessen großzügige Förderung lag damit im gesamtgesellschaftlichen, wenn nicht gar im nationalen Interesse.

Quantitative Leistungsvergleiche und Rankings

Aus Sicht der wissenschaftspolitischen Spitzenakteure tobte der Wettbewerb nun gewissermaßen überall. Neben dem hegemonialen politischen Diskurs der Zeit, den sich die MPG einerseits geschmeidig zu eigen machte und andererseits mitprägte, spielte die Verbreitung und Instrumentalisierung quantitativer Vergleichsmetriken und Ranglisten eine wichtige Rolle. Markl war so auch der erste MPG-Präsident, der in seinen Reden prominent auf bibliometrische Indikatoren und Rankings verwies. Zwar gab es schon seit den 1960er Jahren etwa im Umfeld der OECD und anderer Organisationen erste Indikatorensysteme, namentlich Publikations- und Zitationsstatistiken. Wissenschaftspolitische Relevanz gewannen sie in Deutschland aber erst in den neunziger Jahren, als die Wissenschaftsministerien vor dem Hintergrund weiterer Spar- und Streichrunden vermehrt nach zähl- und messbaren Leistungsnachweisen verlangten.

Indem sie auch die Leistungen durchaus unterschiedlicher Organisationen kommensurabel machten, weiteten die zahlreichen Rankings und Indikatoren die Arena des Wettbewerbs aus. Der Wettbewerbs- und Performanz-

13 *Die Grenzenlosigkeit der Wissenschaften und die Knappheit der Talente.* Ansprache des Präsidenten Prof. Dr. Hubert Markl bei der Festversammlung der Max-Planck-Gesellschaft in München am 9. Juni 2000. In: Max-Planck-Gesellschaft, *Jahrbuch 2000.*

druck wurde so noch verstärkt.¹⁴ Sie dienten Studierenden, Massenmedien und Politik als Orientierung und konnten in der politischen Kommunikation der Wissenschaftsorganisationen genutzt werden, um die eigene Leistung zu untermauern oder politischen Druck auszuüben. Außerdem fungierten sie als Instrument der (Selbst)Beobachtung, Leistungskontrolle, Steuerung und des strategischen Managements. Die internationalen Rankings schufen dabei einen stark an US-amerikanischen Universitäten ausgerichteten transnationalen Maßstab der Leistungsbewertung, der auch auf Einrichtungen angelegt wurde, die primär im nationalen Raum agierten und eigentlich gar keine internationale Profilierung anstrebten. Sie kreierte damit einen artifiziellen oder »Quasimarkt«, auf dem Universitäten jenseits des realen Forschungs- und Lehrgeschehens in einen Wettbewerb um Positionen eintraten, und bestärkten damit unternehmerische und strategische Handlungsorientierungen in den Leitungsorganen wissenschaftlicher Einrichtungen.

Bei Markls Nachfolger, dem Zellbiologen Peter Gruss, waren bibliometrische Kennzahlen, quantitative Effizienz- und Performanzmetriken und Rankings fester Bestandteil jeder Präsidentenrede: seien es Investitions- und Innovationsindikatoren des BDI und der OECD, Kennzahlen des Medienkonzerns Thompson Reuters, die Essential Science Indicators, der Science Citation Index, die Science and Engineering Indicators, das *Weltjahrbuch der Wettbewerbsfähigkeit* oder das Ranking des kommerziellen britischen Hochschulmagazins *Times Higher Education Supplement*. In der MPG forcierten die Vergleichsmetriken ohne Zweifel den Konkurrenzdruck. Als Einrichtung mit dem Anspruch der Spitzenforschung müssten die Institute »mit der Weltspitze konkurrieren, mehr noch: sie *müssen* Weltspitze sein«, so Gruss 2004.¹⁵

Gruss, der sein Amt 2002 angetreten hatte, war nicht nur als Wissenschaftler, sondern auch als Unternehmer höchst erfolgreich. 1997 hatte er zusammen mit Kollegen aus dem Max-Planck-Institut für biophysikalische

14 Vgl. Wendy Nelson Espeland/Michael Sauder, *Engines of Anxiety. Academic Rankings, Reputation, and Accountability*. New York: Russell Sage Foundation 2016; Kathleen Lynch, *New managerialism, neoliberalism and ranking*. In: *Ethics in Science and Environmental Politics*, Nr. 13/2, Mai 2014; Richard Münch, *Die Macht der Zahlen in der Evaluation wissenschaftlicher Forschung. Eine soziologische Erklärung*. In: Julian Hamann u. a. (Hrsg.), *Macht in Wissenschaft und Gesellschaft. Diskurs- und feldanalytische Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS 2017.

15 *Grundlagenforschung als Basis für Innovation*. Ansprache des Präsidenten Prof. Peter Gruss auf der Festversammlung der Max-Planck-Gesellschaft in Stuttgart am 25. Juni 2004. In: Max-Planck-Gesellschaft, *Jahrbuch 2004*.

Chemie heraus das Pharmaunternehmen DeveloGen gegründet und dafür 1999 gemeinsam mit Herbert Jäckle den Wissenschaftspreis des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft sowie den Deutschen Zukunftspreis für Technik und Innovation des Bundespräsidenten erhalten. Gruss verkörperte die boomende Branche der Biotechnologie ebenso wie einen neuen Typus des unternehmerischen Forschers, der sich auch im äußeren Auftreten als moderner, weltläufiger Wissenschaftsmanager präsentierte. Die Max-Planck-Gesellschaft des 21. Jahrhunderts charakterisierte er als ein innovatives Wissenschaftsunternehmen, dessen wissenschaftliche Durchbrüche die technologische Innovation vorantrieben und das damit zur Sicherung des gesellschaftlichen Wohlstands beitrug.

Die internationalen Rankings ermöglichten es der Führungsspitze der MPG, der Politik die herausragende Stellung der Organisation in harten Zahlen und professionell aufbereiteten Grafiken vor Augen zu führen. Vergleiche mit Eliteuniversitäten wie Stanford, Harvard und Cambridge zeigten, so der Präsident in diversen Reden mit ausführlichen Powerpoint-Präsentationen, dass Deutschland mit der MPG in der »Champions League der Wissenschaften« spiele. Das belege auch die Zahl der Nobel- und Leibniz-Preise und der Publikationen in *Science* und *Nature*. Obwohl die MPG im besonders prominenten Shanghai-Ranking gar nicht erfasst war, da sie keine Universität war und keine eigenen Studierenden ausbildete, etablierte sich das Shanghai-Ranking ab 2012 zu einer zentralen Größe der politischen Kommunikation der MPG. Eigene Berechnungen zeigten demnach: Wäre sie eine Graduiertenuniversität, käme sie im Shanghai-Ranking auf Platz fünf und rangierte damit »auf Augenhöhe« mit Cambridge, Oxford und Harvard.¹⁶ Die MPG vermochte damit wohl zur Freude der staatlichen Zuwendungsgeber die Scharte auszuwetzen, dass deutsche Universitäten es kaum unter die Top 50 schafften. Die Wissenschaftspolitikerinnen und -politiker aus Bund und Ländern konnten die virtuelle Top-Platzierung der MPG als Ausweis der Leistungsfähigkeit des deutschen Wissenschaftssystems interpretieren, an der auch sie durch die öffentliche Förderung einen Anteil hatten.

Institutionelle Flexibilisierung

»Was Spitze ist«, so Gruss 2014 bei seiner Verabschiedung als Präsident der MPG, »entscheidet sich erst und ausschließlich am globalen Maßstab.

¹⁶ *Stärke in der Forschung durch Vielfalt im System*. Rede des Präsidenten Prof. Peter Gruss zur Festversammlung der Max-Planck-Gesellschaft am 14. Juni 2012 in Düsseldorf (www.mpg.de/15109746/hv-2014-gruss.pdf).

Deshalb habe ich die Weichen erstens auf kontinuierliche Erneuerung gestellt, zweitens auf internationale Positionierung [und] drittens auch darauf, unsere Erkenntnisse noch besser in die Anwendung zu bringen.« Die kontinuierliche Erneuerung beginne bei den Berufungen, die der MPG oft für eine komplette Neuausrichtung eines Instituts dienen würden. Dadurch gewinne sie ein Höchstmaß an Flexibilität, denn sie könne sich völlig frei von Fachgrenzen neu ausrichten.¹⁷

Die Fixierung auf die globale Wettbewerbsfähigkeit der MPG sorgte bei ihrem Führungspersonal für permanente Anspannung. Da die Position ständig in Gefahr war, musste laufend und dringend gehandelt, entschieden oder optimiert werden.¹⁸ Der Wettbewerb erforderte aus Sicht von Markl und Gruss strukturelle Reformen, ständige strategische Weichenstellungen und eine möglichst große Beweglichkeit der Organisation. Sie forcierten deshalb mit erheblichem Druck eine Ausweitung befristeter Arbeitsverhältnisse an den Forschungsinstituten.

Debatten darüber hatten in der Max-Planck-Gesellschaft bereits in den siebziger Jahren begonnen, als Feststellungen noch die absolute Regel und nur rund 15 Prozent der wissenschaftlichen Angestellten der Institute befristet beschäftigt waren.¹⁹ Als sich der Stellenausbau an den Hochschulen ab Mitte der Siebziger verlangsamte, standen dort weniger Positionen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der MPG zur Verfügung. Es verblieben damit mehr wissenschaftliche Beschäftigte als zuvor auf Dauer an den Max-Planck-Instituten, wodurch es auch weniger Stellenspielflächen für Nachwuchskräfte gab. Die MPG-Spitze trieb Ende der siebziger Jahre deshalb die Sorge um, dass die Fluktuation und personelle Mobilität zwischen der MPG und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen nachlassen und sich damit Personalstrukturen »verfestigen« könnten.

Als Mitte der achtziger Jahre das Haushaltswachstum der MPG stagnierte, konnte sie wissenschaftliche Neuausrichtungen im Rahmen von Berufungen nicht mehr primär durch zusätzliche Stellen vorantreiben. 1986 waren

17 *Höhepunkte aus zwölf Jahren Amtszeit*. Rede des scheidenden Präsidenten Prof. Peter Gruss auf der Festversammlung der Max-Planck-Gesellschaft in München am 5. Juni 2014 (www.mpg.de/12267743/hv-2012-gruss.pdf).

18 Zu diesen Logiken des Wettbewerbsdenkens William Davies, *The Limits of Neoliberalism. Authority, Sovereignty and the Logic of Competition*. London: Sage 2015.

19 Vgl. Ariane Leendertz, *Wissenschaftler auf Zeit. Die Durchsetzung der Personalpolitik der Befristung in der Max-Planck-Gesellschaft seit den 1970er-Jahren*. MPIfG Discussion Paper, Nr. 20/15, 2020 (pure.mpg.de/rest/items/item_3275331_1/component/file_3275332/content).

nur 22 Prozent des wissenschaftlichen Personals befristet beschäftigt. Nach der Emeritierung von Institutsdirektoren blieben zahlreiche ihrer wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teils noch Jahrzehnte auf festen Stellen am jeweiligen Institut, so dass neu berufenen Institutsleitern nur wenige frei besetzbare Mitarbeiterstellen angeboten werden konnten. Diese teils hausgemachten strukturellen Probleme galten der MPG-Spitze als Hindernis für die zukünftige Weiterentwicklung der Organisation. 1990 verabschiedete der Wissenschaftliche Rat daher die – allerdings freiwillige – Empfehlung, dass die Institute für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen befristet und unbefristet angestellten wissenschaftlichen Mitarbeitern zu sorgen hätten, um einer möglichst großen Zahl jüngerer Wissenschaftler Forschungschancen zu eröffnen und die Innovationsfähigkeit der Institute durch externe Neuberufungen von Direktoren zu erhalten.

Noch deutlicher wurde 1993 ein Bericht der MPG-Generalverwaltung über die Zeitvertragspraxis, die deutlich hinter diese freiwillige Empfehlung zurückfiel: Die Fähigkeit der Max-Planck-Gesellschaft zur wissenschaftlichen Erneuerung sei Grundbedingung ihres erfolgreichen Fortbestehens. Deshalb müsse die MPG-Spitze die Institute drängen, ihre Zeitvertragsanteile zu erhöhen, um »die erforderlichen personellen Freiheitsgrade für die künftigen wissenschaftlichen Entwicklungsstrategien zu schaffen« und durch eine »Politik der Verfügbarkeit freier Planstellen für Neuberufungen« die »Innovationsdynamik« der MPG zu forcieren.²⁰ In den neunziger Jahren gewannen damit strategische Organisationsinteressen gegenüber der bisherigen Personalpraxis der Direktoren zusehends an Gewicht. Als Hubert Markl 1996 Präsident wurde, war der Befristungsanteil in der Grundfinanzierung immerhin schon auf 34 Prozent gestiegen. Danach jedoch beschleunigte sich der Anstieg rapide.

Ausweitung befristeter Arbeitsverhältnisse

Sofort nach seinem Amtsantritt widmete sich Markl dem Thema Befristungen: Zum einen musste die MPG infolge der Wiedervereinigung im Rahmen des Föderalen Konsolidierungsprogramms in Westdeutschland mehr als 300 Stellen einsparen und hierzu Abteilungen und Institute schließen – was aber dadurch erschwert wurde, dass dort zahlreiche festangestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt waren, die die MPG als Gesamtarbeit-

²⁰ Bericht über die Zeitvertragspraxis in den Instituten und Forschungsstellen der MPG für die Zeit vom 1.10.1990 bis 30.6.1993 vom 30. September 1993. In: Archiv der MPG, II. Abt., Rep. 60, 140. SP/5, 22.6.1995.

geber nicht entlassen konnte. Zum anderen stand das Thema Zeitverträge in engem Zusammenhang mit der von Markl forcierten strategischen Perspektivplanung »MPG 2000 plus«, in deren Zuge besonders zukunftssträchtige und damit förderungswürdige Forschungsfelder identifiziert und gezielt besetzt werden sollten.

Die vermehrte Befristung beim wissenschaftlichen Personal sollte die Schließung von Instituten und Abteilungen erleichtern und dadurch die als dringend erforderlich erachtete Manövriermasse für die Positionierung der MPG in der internationalen Forschungslandschaft erzeugen. 1998 konnte Markl einen wegweisenden Senatsbeschluss der MPG durchsetzen, der eine Obergrenze von 50 Prozent für unbefristete Wissenschaftlerverträge in der Grundfinanzierung an den Instituten einführte. Zudem hatten die Direktorinnen und Direktoren dafür Sorge zu tragen, dass zum Zeitpunkt ihrer Emeritierung mindestens die Hälfte der Wissenschaftlerstellen des eigenen Arbeitsbereichs frei und somit neu besetzbar waren.

Zwischen 1996 und 2006 stieg der Befristungsanteil in der Grundfinanzierung rapide von 34 auf 58 Prozent (Drittmittel eingeschlossen sogar 70 Prozent, und zwar ohne Promovierende). Trotzdem verschärfte die MPG-Spitze die Richtlinien für die Vertragspraxis an den Instituten 2006 nochmals: Hatte eine Direktorin oder ein Direktor einen unbefristeten Vertrag bis dahin selbständig vergeben können, war von nun an zwingend ein einstimmiger Beschluss aller Direktorinnen und Direktoren eines Instituts notwendig. Wie Markl griff MPG-Präsident Gruss den in der damaligen politischen Debatte wirkmächtigen Topos des globalen Wettbewerbs und die damit verkoppelten Logiken der Flexibilisierung affirmativ auf. Die Konkurrenz um die besten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – gemeint waren Direktorinnen und Direktoren – erfordere ausreichende Besoldungsspielräume und »forschungsspezifische Befristungsregeln«, denn der Wissenschaftsbetrieb funktioniere nicht »wie eine Finanzbehörde oder ein Einwohnermeldeamt«. ²¹

Insbesondere Peter Gruss zeigte sich überzeugt, dass sich die Organisation bei stets härter werdender Konkurrenz nur an »der Spitze« halten könne, wenn sie stets zu flexiblen Anpassungen und mithin fähig sei, Institute und Abteilungen ohne größere Widerstände wieder zu schließen, um stattdessen neue zu gründen, damit neue Forschungsthemen und -fragen zu erschließen

21 *Im Wettlauf um die Zukunft*. Rede des Präsidenten Peter Gruss vor der Festversammlung in Kiel am 29. Juni 2007 (www.mpg.de/17094756/hv-2007-gruss.pdf). Nur wenige Monate zuvor war das Wissenschaftszeitvertragsgesetz in Kraft getreten, das wissenschaftlichen Einrichtungen Befristungen erheblich erleichterte.

und neu zu berufenden Spitzenwissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern attraktive Angebote zu machen, zu denen neben dem persönlichen Gehalt die apparative und personelle Ausstattung gehörte.

Diese Überzeugung spiegelte zugleich die Steuerungs- und Gestaltungsambitionen der Präsidenten der MPG gegenüber den Instituten wider, die bis heute in Neugründungen ihren deutlichsten institutionellen Niederschlag finden: Gab es mehr Spielräume für Neugründungen, wuchs der gestaltende Einfluss der Präsidenten. Dies wiederum korrespondiert mit einer prägenden Entwicklung der vergangenen Dekaden an den Hochschulen, nämlich der Stärkung der Universitätsleitungen gegenüber den Organen der wissenschaftlichen Selbstverwaltung.

Was für die Organisation und ihre Leitung einen Gewinn an Flexibilität darstellte, wurde so letztlich mit einer Zunahme unsicherer Beschäftigungsverhältnisse und erhöhter Mobilitätsanforderungen an das wissenschaftliche Personal erkaufte. Bis 2016 stieg der Befristungsanteil beim wissenschaftlichen Personal der Max-Planck-Gesellschaft allein in der Grundfinanzierung und ohne Promovierende gerechnet weiter auf 69, Drittmittel mit eingerechnet sogar auf 77 Prozent. Die Entwicklung in der MPG verdeutlicht, dass der Pakt für Forschung und Innovation, der den außeruniversitären Forschungsorganisationen in Deutschland ihre jährlichen Aufwüchse garantiert, die Effekte der Exzellenzinitiative und die allgemeinen Entwicklungen an den Universitäten verstärkte: Sowohl im universitären als auch im außeruniversitären Bereich erhöhte sich die Zahl der befristeten Qualifikations- und Drittmittelstellen kontinuierlich, während der Anteil fester Stellen und Professuren zurückging. Obwohl die MPG weitaus weniger von befristeten Dritt- und Sondermitteln abhängig ist – 2019 machte deren Anteil am Haushalt lediglich 12 Prozent aus²² und sie Jahr für Jahr auf eine Steigerung der Grundfinanzierung zählen kann, herrscht in ihren Instituten mittlerweile nahezu dieselbe Situation wie an den Universitäten.²³

22 Max-Planck-Gesellschaft, *Jahresbericht 2019* (www.mpg.de/14927774/2019).

23 Nach Abzug der in der Hochschulstatistik ausgewiesenen Promovierenden waren 2019 insgesamt knapp 78 Prozent der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den deutschen Hochschulen befristet beschäftigt: Statistisches Bundesamt, Fachserie 11, Reihe 4.4: *Personal an Hochschulen 2019* (www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Publikationen/Downloads-Hochschulen/personal-hochschulen-2110440197004.pdf?__blob=publicationFile).