Das Gespräch

Uschi Backes-Gellner*

„Ein Studium ist nicht per se besser als eine Berufsausbildung“

Ein Gespräch mit Uschi Backes-Gellner über Anreize in Unternehmen und Hochschule, das duale System und die legitimen Ansprüche der Gesellschaft gegenüber der Wissenschaft

DOI 10.1515/pwp-2016-0026

PWP: Frau Professor Backes-Gellner, die Forderung nach einer Deckelung von Managergehältern scheint ein politischer Dauerbrenner zu sein. Könnten Sie uns aus der Sicht der Personalökonomik erklären, was geschieht, wenn man solche Deckel einzieht?

Backes-Gellner: Ganz einfach – solche Deckel ruinieren die Anreize, sich anzustrengen, und zwar nicht nur für die allerobere Ebene der Manager. Eine derartige Maßnahme hat vielmehr immer auch einen Effekt auf allen Stufen darunter, auf denen Personen angesiedelt sind, die einmal nach ganz oben kommen wollen oder können. Auch für sie nimmt der Anreiz ab, sich anzustrengen, um auf die oberste Stufe zu gelangen. Man kann sich Beförderungen wie ein Tennis- oder Golfturnier vorstellen; in der Theorie sprechen wir hier deshalb von „Tournaments“. Ein solcher

Vergleich hilft zu verstehen, warum der jeweils letzte Gehaltssprung immer der größte ist, beispielsweise vom stellvertretenden Vorsitzenden zum Vorsitzenden der Geschäftsführung oder vom stellvertretenden Direktor zum Direktor: weil das die letzte Stufe ist und danach eben keine mehr kommt. Es muss diese eine Stufe sein, welche die ganze Motivation liefert. Unten in der Hierarchie hat man immer noch die Option auf all die anderen Stufen; deshalb kann die erste Stufe als solche noch relativ klein sein. Natürlich ist ganz oben in der Managementhierarchie der Stress ein anderer, die Verantwortung wiegt enorm schwer und man muss einen heftigen Wettbewerb aushalten, um überhaupt dorthin zu gelangen. Da muss man schon überlegen, ob man sich diesen Weg überhaupt antut – und bei dieser Abwägung spielt das Gehalt nun einmal als Anreiz eine ganz entscheidende Rolle.

PWP: Wer tut sich das denn üblicherweise an?

*Kontaktperson: Uschi Backes-Gellner, Universität Zürich,
E-Mail: backes-gellner@business.uzh.ch

Backes-Gellner: Das sind zumeist besonders risikofreudige Menschen. Aber auch für diese wird es rasch uninteressant, Ambitionen nach oben zu entwickeln, wenn der Gehaltsabstand zu klein wird, gemessen am zusätzlichen Risiko. Es ist schwer zu sagen, um wieviel genau die nächste Stufe besser bezahlt sein muss, aber es ist klar, dass in Relation zu dem, was man vorher hatte, noch einmal ordentlich etwas draufgelegt werden muss, damit der Anreiz erhalten bleibt.

PWP: Das heißt, man kann grundsätzlich durchaus schon deckeln, aber man muss dabei zusehen, dass Abstände gewahrt werden, sodass die Anreize nicht fatal beschädigt werden.

Backes-Gellner: Genau. Aber natürlich richtet sich ein Manager nicht nur nach den Möglichkeiten innerhalb seines eigenen Unternehmens, sondern auch danach, was draußen die Möglichkeiten in vergleichbaren Positionen sind. Heute ist der Arbeitsmarkt für Manager international. Deshalb ist es unmöglich, die Löhne völlig losgelöst von den Möglichkeiten außerhalb des eigenen Unternehmens oder Landes zu gestalten. Man geht Gefahr, dass einem die richtig guten Leute weglaufen. Wenn das Managertalent knapp ist, ist dies das größte Problem, das ein Unternehmen haben kann: dass am Ende der bessere Kandidat die Konkurrenz managen wird. Die Transparenz der Managergehälter, die heute gepflegt wird, hat dabei übrigens nicht nur einen deeskalierenden Effekt. Die Konkurrenz vom externen Arbeitsmarkt kann zwar einerseits dämpfend auf die Entwicklung der Managergehälter wirken, wo sie überzogen waren. Aber andererseits ist auch kein Manager, der dank dieser Transparenz einigermaßen den Überblick über die Gepflogenheiten auf dem internationalen Markt hat, mehr bereit, für viel weniger zu arbeiten als für das, was draußen geboten wird.

PWP: Auf den unteren Etagen achten die Unternehmen in der Regel auch peinlich darauf, dass die Belegschaft sich untereinander nicht allzu gründlich über ihre Bezüge austauscht, in der Hoffnung, dass es bei aller notwendigen Differenzierung kein böses Blut gibt. Haben Sie Erkenntnisse darüber, wie gerecht die Lohnstruktur im Unternehmen sein muss, damit die Zusammenarbeit gut läuft?

Backes-Gellner: Ja. Man kann schon differenzieren, aber man muss für jeden Gehaltsunterschied einen Leistungsunterschied vorweisen und auch nachvollziehbar kommunizieren können. Wenn einem das nicht gelingt, dann sät man nur Streit, Neid und Missgunst. Wenn ein Angestellter nicht erkennen kann, was ein anderer, der mehr

verdient, mehr leisten muss, dann demotiviert ihn das. Dann ist die Anreizwirkung höherer Gehälter weg.

PWP: Was soll denn ein Unternehmen machen, das finanziell genug Reserven hat, um von einem Konkurrenten wichtiges Personal abzuwerben, das den Neuzugängen aber viel mehr bieten muss als den bisherigen eigenen Angestellten, womit die Entlohnung intern ihre Struktur verliert?

Backes-Gellner: Aus der schon erwähnten Turnierperspektive ist klar, dass es zunächst gut ist, wenn auch Leute von außen mitspielen, damit sich das bestehende Personal nicht zu bequem einrichtet. Aber es muss natürlich passen. Wenn das gewohnte Entlohnungsgefüge im Unternehmen komplett gesprengt wird, dann ist es klar, dass Demotivation intern die Folge ist. Die bisherigen Angestellten rechnen ja damit, im Laufe der Zeit in bestimmte Positionen und Lohnklassen aufzusteigen. Und plötzlich kommt einer von außen, bei dem alles ganz anders läuft. Das würde ein Berater guten Gewissens nicht empfehlen. Wenn man den Externen unbedingt haben will und ihm ein entsprechendes Gehalt zu zahlen bereit ist, dann muss man auch die Entlohnung des bestehenden Personals mit gleicher Funktion anpassen. Gehälter sind ein überaus wichtiger Teil des Anreizsystems, und deshalb muss man für einen Ausgleich sorgen, sonst gibt es Unruhe. Das gilt aber nur, wenn Externe und Interne wirklich in demselben Turnier spielen.

PWP: Wie das?

Backes-Gellner: Ein Ökonom zum Beispiel würde kaum dagegen rebellieren, wenn für einen Posten, der dem seinen vom Rang her ähnelt, ein Mediziner mit einem sehr viel höheren Gehalt geholt wird, da der Mediziner sich generell in einem völlig anderen Markt mit deutlich besseren Gehaltsaussichten bewegt. Mit dem misst er sich nicht, weil er weiß, dass die Medizin eine andere Welt ist. Oder eben ein anderes Turnier. Und dann wirkt der Gehaltsunterschied auch nicht so demotivierend. Nur muss man das auch tatsächlich entsprechend abgrenzen können.

PWP: Manchmal spielen die Gehälter für die Motivation in der Arbeit aber gar nicht die entscheidende Rolle. Es gibt ja Leute, die lieben einfach, was sie beruflich tun.

Backes-Gellner: Klar. Das kennen wir auch aus dem universitären Bereich. Wenn Sie zum Beispiel als Wissenschaftler nach Harvard gehen, dann bekommen Sie dort möglicherweise nicht dasselbe Gehalt wie für einen gut bezahlten Job in der Privatwirtschaft, der auch nicht weit entfernt liegt. Trotzdem ist klar, dass Sie, wenn Sie als

Wissenschaftler die Wahl haben, eher nach Harvard gehen. Sie bekommen dort zwar auch immer noch ein ordentliches Gehalt, aber Sie profitieren darüber hinaus nicht unwesentlich vom guten Ruf Harvards. Darum kann die Bezahlung dort auch schlechter sein. Weil Jobs in der Privatwirtschaft bei Wissenschaftlern eher eine schlechte Reputation haben, müssen Sie dort eine Art Schmerzensgeld bekommen: Man nennt das ein kompensierendes Lohndifferential.

PWP: *Um zu den Betrieben zurückzukommen – wie steht es dort eigentlich um die Weiterbildung? Wird sie ernst genug genommen? Enthalten die Angebote tatsächlich Sinnvolles, oder langweilen sich die Leute dort eher? Können Sie Unternehmen dabei helfen zu entscheiden, was sinnvoll ist, wie man Weiterbildung am besten ausgestaltet und womit man eher nur Geld verbrennt?*

Backes-Gellner: Natürlich gibt es da auch eine ganze Menge Unfug. Wir haben uns das Thema Weiterbildung wissenschaftlich sowohl aus der Perspektive des betroffenen Individuums als auch des Unternehmens angeschaut, und in beiden Blickwinkeln gibt es einige Rätsel. Anders als man meinen würde, verstehen Unternehmen zum Beispiel die Weiterbildungen oftmals gar nicht wirklich als eine Investition, als etwas, wo Angestellte etwas lernen sollen, wo man sie auf die nächsten Aufgaben vorbereitet oder eine Lücke schließt, damit sie ihren bisherigen Job gut machen können – sondern schlichtweg als Belohnung. Dann ist egal, was man lernt und ob man das wirklich braucht, was man da lernt, denn die Weiterbildung gilt als Auszeichnung. Dann ist das Teil des Kompensationspakets. Das geht allerdings nur, wenn die Angestellten auch tatsächlich mögen, was ihnen auf den Weiterbildungsveranstaltungen angeboten wird. Das funktioniert umso besser, wenn das Programm an schönen Orten stattfindet, mit einem attraktiven Rahmenprogramm. So kann das laufen. An anderer Stelle kann man aber auch sehen, dass Unternehmen Weiterbildungen systematisch als eine Möglichkeit einsetzen, um ihre Leute zu entwickeln. Hier liegt dann eine klar überlegte Strategie vor, die Angestellten auf die jeweils nächsten Stufen ihrer Karriere vorzubereiten. In diesen Fällen steigert die Weiterbildung eindeutig die Beförderungswahrscheinlichkeit desjenigen, dem sie zuteilwird, und sie schlägt sich beispielsweise in einer Eingruppierung in die nächsthöhere Tarifgruppe nieder.

PWP: *Gibt es in dieser Frage Typologien? Weiß man, welche Arten von Unternehmen am meisten zu einer strategisch durchdachten Nutzung von Weiterbildungen neigen und das am besten machen? Vielleicht eher kleine und mittlere Un-*

ternehmen, wo man besser erkennt, was ein Angestellter aus seiner Weiterbildung konkret mitbringt?

Backes-Gellner: Es gibt ein paar Muster, die man erkennen kann. Tendenziell sind es in der Tat eher die Unternehmen, die große finanzielle Spielräume haben, die zusätzlich zu einem guten Einkommen auch die Weiterbildung als Belohnungsmechanismus einsetzen. Und grundsätzlich wird in kleinen und mittleren Unternehmen stärker darauf geachtet, dass die Weiterbildungsmaßnahmen einen unmittelbaren Nutzen bringen. Das führt allerdings auch zu dem Problem, dass kleine und mittlere Unternehmen weniger vorausschauend Weiterbildungen anbieten, zum Beispiel im Hinblick auf eine Anforderung, die sich erst ein Jahr oder zwei Jahre später stellen wird. Es wird eher solange gewartet, bis es offensichtlich ist, dass es nicht mehr anders geht und nun endlich eine Fortbildung her muss. Das betrifft sowohl die kleinen und mittleren Unternehmen selbst als auch die Arbeitskräfte in solchen Unternehmen, die tendenziell geringer qualifiziert sind. Generell neigen geringer qualifizierte Arbeitskräfte weniger dazu, an Weiterbildungen teilzunehmen, und zwar weil sie an ihrem Arbeitsplatz weniger klar erkennen können, wo sie kurzfristig das Erlernte einbringen können, oder weil sie an einer Weiterbildung nur dann teilnehmen würden, wenn sie sähen, dass sich das Ergebnis in absehbarer Zeit in ihrem Lohn widerspiegelt. Bei einer solchen Konstellation zieht also weder der Arbeitgeber noch der Arbeitnehmer in Richtung Weiterbildung. Im Ergebnis ist es eindeutig so, dass die Geringqualifizierten in kleinen und mittleren Unternehmen die größte Problemgruppe darstellen. In der langen Frist müssen sich aber auch Geringqualifizierte auf die Zukunft vorbereiten, denn auch ihnen – oder gerade ihnen – bleibt es möglicherweise nicht erspart, dass ihr Arbeitsplatz wegfallen kann. Dann könnten sie neue Qualifikationen gut gebrauchen. Wenn man aber erst einmal zehn Jahre nichts dazugelernt hat, ist auch die Lernfähigkeit weg, so dass man hier ein doppeltes Risiko hat.

PWP: *Gibt es eigentlich auch kulturelle Faktoren? Lässt sich beobachten, dass sich die Leute in verschiedenen Ländern, in verschiedenen Wirtschaftssystemen, mit verschiedenen Arbeitsmärkten und Mentalitäten, durchaus nicht in derselben Weise zur Weiterbildung bereithalten?*

Backes-Gellner: Natürlich. Es gibt Länder wie Großbritannien und die Vereinigten Staaten, in denen wird viel mehr Geld und Zeit und Energie in die Weiterbildung gesteckt, auch gerade von den Angestellten selbst. Wer sich um eine Stelle bewirbt, muss ja signalisieren, was er kann, dass er

geeignet und offen und flexibel ist. Und der Arbeitgeber signalisiert durch seine Rekrutierungs- oder Beförderungsentscheidungen, dass ihm das auch wichtig ist. Also ist man dort sozusagen von zwei Seiten her permanent auf Sendung. Weiterbildung ist eine Möglichkeit zu signalisieren, dass man flexibel und offen ist und sich für etwas Neues interessiert. Man unternimmt etwas. Man investiert seine private Zeit und seine Anstrengung. Man tut etwas dafür. Jedes innovative Unternehmen nimmt solche objektiven Tatsachen gern auf und präferiert die betreffende Person gegenüber jemandem, der nur davon redet, aber nie etwas tut. Wenn man in einem System steckt, in dem Bewegung erwünscht ist, dann kann man erwarten, dass die Leute auf beiden Seiten solche Signale nicht nur senden, sondern auch aufnehmen wollen. Wenn man dagegen in einem System ist, wo sowieso wenig Bewegung ist und jeder ganz zufrieden ist mit dem, was er schon hat, und wo sich niemand umstellen möchte, weil das ja so schrecklich mühsam ist, dann stellt sich dem einzelnen allerdings sehr wohl die Frage, warum man sich überhaupt der Mühe einer Weiterbildung unterziehen sollte.

PWP: *Dann hört keiner die Signale.*

Backes-Gellner: Genau. Aber normalerweise sind Signale am Arbeitsmarkt sehr mächtig und gerne gehört. Das hilft beispielsweise auch zu erklären, warum sich junge Frauen bis heute oft immer noch mehr anstrengen müssen als die Männer, um die gleiche Stelle zu bekommen. Ob man das mag oder nicht, es ist deswegen so, weil man immer noch annimmt, dass die „Gefahr“ besteht, dass junge Frauen Kinder bekommen und sich dann um die Kinder kümmern, statt Karriere zu machen. Je mehr aber eine Frau gezeigt hat, dass sie sich überdurchschnittlich einsetzt, umso mehr ist es glaubhaft, dass sie auch später dranbleiben wird, ganz unabhängig davon, ob eine Familie entsteht oder nicht. Auch hier findet also wieder Signalisierung statt. Wenn jemand etwas beweisen will, was man nun einmal nicht beobachten kann, dann liegt es an ihm oder ihr, ein entsprechendes glaubwürdiges Signal für das Unbeobachtbare zu senden.

PWP: *Es ist üblich, nicht nur Weiterbildungen, sondern auch eine bewusste Durchmischung von Belegschaften als betriebswirtschaftlich sinnvoll zu empfehlen. Ist das bloß „politisch korrekt“ oder lässt sich tatsächlich nachweisen, dass Unternehmen mit „Diversity“ besser fahren, also wenn sie eine beispielsweise nach Alter, Hautfarbe, Geschlecht und Herkunft bunt gemischte Schar von Angestellten haben? Überwiegen die sich daraus ergebenden Impulse die möglichen Friktionen?*

Backes-Gellner: Mit den Themen Alter und Diversität habe ich mich zusammen mit Kollegen im Rahmen einer interdisziplinären Arbeitsgruppe der Akademie der Wissenschaften Leopoldina in mehreren Forschungsprojekten beschäftigt. Es ging um die alternde Gesellschaft und deren Auswirkungen auf die Arbeitswelt, und wir haben uns gefragt, wie man beispielsweise aus betriebswirtschaftlicher Sicht in dieser Debatte einen neuen Impuls setzen könnte. Traditionellerweise denkt man ja, je älter ein Arbeitnehmer ist, desto langsamer verrichtet er sein Tagewerk; seine Produktivität und Beschäftigungsfähigkeit nimmt also ab und der Krankenstand ist höher. Aber das ist eine sehr negative Sicht auf das, was wir zu erwarten haben, wenn die Gesellschaft demographisch bedingt immer älter wird.

PWP: *Ist das denn nicht plausibel?*

Backes-Gellner: Nur bedingt. Man braucht sich doch nur umzuschauen, um wahrzunehmen, dass es durchaus viele Berufe gibt, in denen es gerade die Älteren sind, die verantwortungsvollere Aufgaben bekommen und generell eine bessere Beschäftigungschance haben. Ganz eindeutig kann ein Mensch mit den Jahren auch produktiver werden, statt nur systematisch abzubauen. Das hängt allerdings wesentlich von den Anforderungen ab, also davon, ob mehr analytisches Wissen oder mehr Erfahrung und soziale Kompetenz gefragt ist. Das ist das eine. Das andere ist, dass Produktivität bei Lichte besehen keine Individual-eigenschaft ist. Die Leute arbeiten immer zusammen – das ist ja konstituierend für ein Unternehmen. Produktivität entsteht im Betrieb eigentlich immer aus einer gemeinsamen Anstrengung mehrerer Arbeitskräfte. Und da liegt es nahe, sich zu fragen, ob nicht auch die Zusammensetzung der Belegschaft eine wichtigere Rolle spielt. Man braucht ältere Arbeitnehmer zum Beispiel schon allein deshalb, weil irgendwer die jüngeren Arbeitnehmer anlernen muss. Anders ist im Unternehmen kein Wissenstransfer über die Generationen hinweg möglich. Eine gesunde Durchmischung von jung und alt ist dafür optimal. Außerdem ist es gerade in innovativen Sparten der Wirtschaft von Vorteil, möglichst verschiedene Arten von Wissen zusammenzubringen, wie man sie beispielsweise in einer nach Generationen durchmischten Belegschaft finden kann. Wir haben uns das genauer angeschaut, und in der Tat geben die Zahlen genau das her. In innovativen Unternehmen sind altersgemischtere Teams produktiver.

PWP: *Ist das nicht aber ein bisschen kontraintuitiv? Sind nicht gerade die neuen, innovativen Branchen besonders stark auf junge Leute angewiesen, deren Energie, deren frisches Wissen?*

Backes-Gellner: Nein, das ist nicht, was wir beobachten. Es braucht auch die Älteren, natürlich neben den Jüngeren. Am besten ist eine gute Durchmischung. Die verschiedenen Perspektiven sind einfach hilfreich. Dasselbe Argument greift auch im Blick auf die Geschlechter. Da kommt allerdings dann noch zusätzlich der Aspekt ins Spiel, dass Männer und Frauen im Umgang anders sind, anders an Probleme herangehen und ein anderes Führungsverhalten an den Tag legen. Auch hier kann es nützlich sein, eine bunte Mischung verschiedener Herangehensweisen am Tisch sitzen zu haben, um Engstirnigkeit zu vermeiden und Kreativität zu entfalten. Vielleicht muss man dann ein bisschen mehr und länger diskutieren, aber im Zusammentreffen verschiedener Perspektiven bekommt man letztlich schon die besseren Lösungen.

PWP: Sind die Perspektiven denn wirklich so unterschiedlich?

Backes-Gellner: Die Führungsstile zum Beispiel sind schon sehr unterschiedlich, zumindest im Durchschnitt. Das kann ich auch aus der persönlichen Erfahrung bestätigen. Sobald Sie in einem Beirat nicht nur Männer, sondern mindestens auch eine Frau sitzen haben, kommen doch Aspekte aufs Tapet, die sonst niemand ansprechen würde. Das ist nicht immer besser, und es ist auch nicht systematisch schlechter. Es erweitert einfach den Lösungsraum, aus dem man schöpfen kann. Die Frage, ob

wir Frauen in Führungspositionen brauchen, ist damit eindeutig beantwortet: Natürlich brauchen wir sie dort, das ist für die Unternehmen besser. Aber welcher Anteil der richtige ist, lässt sich nicht so einfach sagen. Dass 10 oder 20 Prozent zu wenig ist, erscheint mir plausibel, weil dann ein großer Teil der im Unternehmen vorhandenen Talente nicht ausgeschöpft wird. Aber natürlich ergibt es auch keinen Sinn, auf einen Schlag eine hälftige Durchmischung durchzudrücken. Eine kluge Unternehmensleitung baut deshalb frühzeitig und proaktiv vor und fördert Frauen schon früh, beispielsweise durch Mentoringprogramme. In der Universität gilt das übrigens genauso. Je früher man damit beginnt, die Partizipation von Frauen zu unterstützen und sie hochzuentwickeln, desto besser.

PWP: Hat sich im Blick auf den Frauenanteil in der akademischen Welt denn etwas getan?

Backes-Gellner: Oh ja, ganz erheblich. Immerhin ist schon einmal die Zahl der Studentinnen, über alle Fachgebiete betrachtet, insgesamt höher als die Zahl ihrer männlichen Kommilitonen. In der Betriebswirtschaftslehre liegt der Frauenanteil knapp unter der Hälfte; in der Volkswirtschaftslehre noch etwas darunter. Aber wenn man beispielsweise die medizinischen Studiengänge betrachtet, dann findet man Frauenanteile von 60 bis 70 Prozent. Das setzt sich bis zur Promotionsstufe so fort. Dann allerdings bricht es ab. Ursache dafür ist wohl vor allem, dass in der Klinikphase die Arbeitszeiten nicht so gut vereinbar sind mit dem Wunsch, eine Familie zu gründen, und dass sich Frauen dann eher ganz für die Familie entscheiden. Ich glaube gar nicht, dass hier Diskriminierung bei der Stellenvergabe vorliegt, sondern es kommt irgendwann der Punkt, wo die Frauen ein Weitermachen nicht mehr attraktiv finden. Ehrlich gesagt würde ich aber hier schon auch ein wenig mehr Biss erwarten, also dass man auch weitermachen will, wenn die Bedingungen härter werden. Wenn man ein Medizinstudium für 200.000 Euro in Anspruch nimmt, für das der Staat die Finanzierung übernimmt, dann kann dabei nicht die Idee sein, dass sich diese Person nachher in die Familie zurückzieht, sondern dass sie Patienten versorgt. Da darf die Gesellschaft schon gewisse Ansprüche formulieren, und die Frauen sollten auch größere Ansprüche an sich selbst stellen. Universität und Gesundheitswesen können helfen, indem sie gangbare Wege bereiten und Arbeitsbedingungen verbessern. Aber das allein reicht nicht.

PWP: Aber man kann die Leute ja schlecht zwingen.

Backes-Gellner: Natürlich nicht. Aber auf Dauer kann das System so nicht Bestand haben. Man kann nicht das Studium kostenlos lassen und jeder sucht sich aus, was er will und wie er will. Wie gesagt, wir kommen auf 60 bis 70 Prozent Frauenquote im Medizinstudium bis hin zur Promotion, und der Anteil der Frauen in den darüber gelegenen Positionen in der Wissenschaft oder in der medizinischen Praxis bricht danach kontinuierlich ein, bis auf magere 10 Prozent auf der höchsten Stufe. Und die Zahl derjenigen, die in der Praxis voll weiterarbeiten, ist ebenfalls ziemlich klein.

PWP: Was ist dann die Konsequenz?

Backes-Gellner: Dann müsste das Studium privat bezahlt werden. Denn dann sind solche natürlich völlig legitimen Entscheidungen über den privaten Lebensweg unproblematisch. Aber die Gemeinschaft kann nicht einer großen Zahl von Frauen das Hobby eines Medizinstudiums finanzieren. Sicher, dann gibt es in deren Familie eine bessere medizinische Versorgung, was ganz nett ist, aber es ist doch immer noch Hobby. Ganz und gar nicht überzeugend ist in diesem Zusammenhang übrigens das immer wieder gehörte Gegenargument, selbst wenn die teuer ausgebildeten Frauen nicht arbeiteten, gebe es doch noch positive externe Effekte, und sei es nur deshalb, weil Akademikerinnen ihre Kinder besser erziehen. Das kann man natürlich für alles und jedes behaupten, aber die Kindererziehung ist und bleibt Privatsache. Wer es sich leisten kann, der mag das so handhaben – aber nicht auf Kosten der Gemeinschaft. Das kann nicht sein.

PWP: Wie sieht das denn in den klassischen Männerdisziplinen aus, zum Beispiel in den Ingenieurwissenschaften?

Backes-Gellner: Da ist das Bild ganz anders. Dort ist zwar der Anteil der Frauen im Studium heute immer noch sehr klein, aber die wenigen Frauen, die ein Ingenieursstudium aufgenommen haben, die halten auch am Arbeitsmarkt durch. Im Prinzip gibt es dort kein Absinken der Quote im Laufe der Zeit und auch vergleichsweise wenige Studienabbrüche. Das ist im Vergleich zur Situation in der Medizin die volkswirtschaftlich effizientere Strategie. Bei einem solchen Verlauf ist es dann auch kein Problem, das Studium so zu finanzieren, wie wir das heute tun, also nicht über Studiengebühren in einer Größenordnung wie in Amerika, sondern hauptsächlich aus Steuermitteln. Wenn die Mehrzahl einen Abschluss macht und Arbeit findet, fahren Staat und Gesellschaft über die Steuern und den Beitrag am Arbeitsmarkt die Rendite der Investition dann ja wieder ein.

PWP: *Apropos Abbrecher. In der hochschulpolitischen Diskussion spielt die Drop-out-Rate eine große Rolle. Klar ist es nicht schön, wenn jemand sein Studium nicht erfolgreich abzuschließen vermag; der Student hat Zeit und Geld und Nerven investiert und der Steuerzahler auch. Aber sind Abbrecher nicht ein logischer und daher hinzunehmender Kollateralschaden des anspruchsvollen Niveaus, das wir uns wünschen? Kann es ohne die Gefahr – und die Realität – des Scheiterns gehen?*

Backes-Gellner: Das wohl nicht, aber es geht um das richtige Maß. In Deutschland sind die Drop-out-Raten, die je nach Fach zwischen 30 und 50 Prozent liegen, auf jeden Fall zu hoch. Das gilt auch dann noch, wenn man berücksichtigt, dass nicht jeder, der aussteigt, damit ganz draußen ist. Es gibt auch viele Studierende, die nach ein, zwei Semestern in dem einen Fach in ein anderes umsteigen und dort durchaus auch einen Abschluss hinbekommen. Das aber bedeutet einen Wechsel, ein Sich-Sortieren, keinen echten Drop-out. Das muss sich eine Gesellschaft leisten können. Schlimm jedoch sind die Fälle, in denen junge Menschen immer wieder einen neuen Anlauf unternehmen und am Ende trotzdem ohne Abschluss dastehen. Diese Zahlen sind geringer, aber auch sie sind noch viel zu hoch. Sie bedeuten persönliche Dramen und enorme Verschwendung. Das ist wirklich dramatisch.

PWP: Wieso ist das so verbreitet, woher kommt das?

Backes-Gellner: Das liegt zum Teil daran, dass wir so stark der auch seit zwei, drei Jahrzehnten von der OECD getriebenen Vorstellung verhaftet sind, je mehr Akademiker ein Land habe, desto besser. Das ist einfach falsch. Ein Studium ist nicht per se besser als eine Berufsausbildung, es ist einfach etwas anderes. Viele junge Leute sind gar nicht für ein wissenschaftliches und oft sehr abstraktes Studium gemacht. Sie führen besser damit, wenn sie nicht mehr die Schulbank drücken müssten, sondern erst einmal auf dem Arbeitsmarkt Fuß fassen, in einem Unternehmen Verantwortung übernehmen, etwas Konkretes tun könnten, statt nach 10 oder mehr Jahren Schule wieder nur ausschließlich mit dem Kopf zu arbeiten und die Schulbank zu drücken. Dafür wäre eine Berufsausbildung vielleicht das Richtige. Und danach kann man immer noch weitersehen. Wer später mehr will, für den muss es natürlich Möglichkeiten geben, umzusteigen und aufzusteigen. Aber von vornherein alle in ein Studium zu drücken, ist sicher falsch. Wer sich durch die Universität quält, obwohl das seinem Naturell und seinen intellektuellen Möglichkeiten nicht entspricht, aus dem wird auch ganz gewiss nicht der besser bezahlte Arbeit-

nehmer, als wenn er in einer Lehre seine wahren, mindestens genauso wertvollen Qualitäten hätte entwickeln können.

PWP: *Wie wirkt sich diese Fehlallokation an der Universität aus?*

Backes-Gellner: Ganz konkret zum Beispiel darin, dass eine zunehmende Zahl an Studierenden es überhaupt nicht mag, wenn man zur Erklärung irgendeines Sachverhalts zwei verschiedene theoretische Modelle heranzieht. Aber es gibt nun einmal eine Vielzahl von Annäherungen an einen Sachverhalt, und das muss in einem wissenschaftlichen Studium auch so sein. Da bekommt man als Dozent dann glatt in den Evaluationen schon einmal den kritischen Kommentar ab, man könne sich nicht entscheiden. Aber ein Problem lässt sich immer von verschiedenen Seiten betrachten, und um das zu lernen, ist man an der Universität. Es gilt zu sondieren, abzuwägen, plausiblere Routen weiterzuverfolgen. Doch es gibt junge Leute, die können und wollen das nicht verstehen, die sind damit überfordert. Wenn man viele solche Studierende hat, dann macht das den Unterricht besonders mühsam und das Niveau sinkt.

PWP: *In der Politik ist der Ruf nach mehr Bildung sehr verbreitet, unter anderem dann, wenn es darum geht, unser Lohnniveau zu verteidigen, den demographischen Wandel abzuf puffern und trotzdem die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Wenn ich Sie richtig verstehe, muss das aber auf differenzierte Weise vonstattengehen, auf dem Niveau und auf die Art, die dem Individuum entspricht.*

Backes-Gellner: Genau. Jeder sollte möglichst gut etwas gelernt haben und sich auch kontinuierlich weiterbilden, wie auch immer seine Talente gelagert sind. In diesem Sinne können wir von Bildung gar nicht genug bekommen. Falsch ist es nur, wenn man glaubt, mehr Bildung müsse automatisch mehr Schulbildung und mehr Jahre an der Universität bedeuten. Wir haben uns mit diesem Zusammenhang ausführlich in empirischen Studien beschäftigt. Im angelsächsischen Raum heißt es häufig, je mehr Akademiker die Unternehmen rekrutierten, desto besser sei dies für die Innovationskraft. Das mag zwar für den angelsächsischen Raum stimmen, wo man entweder eine Universitätsausbildung besitzt oder im Prinzip gar nichts gelernt hat. Für die deutschsprachigen Länder hingegen, in denen es das duale Bildungssystem gibt, ist die Behauptung unzutreffend und die Empfehlung führt in die Irre.

PWP: *Wieso?*

Backes-Gellner: Bei uns ist die Innovation das Ergebnis aus dem Zusammenspiel von Akademikern und den sehr gut ausgebildeten, aber sehr viel praktischer ausgerichteten Absolventen des dualen Systems. Nach drei, in manchen Berufen auch vier Jahren Lehre gehen auch letztere sehr analytisch an die Produktionsprozesse heran; sie sprechen die Sprache des Ingenieurs, der ansonsten in einer anderen Welt schwebt; sie wissen sehr genau, was beispielsweise ein Material verträgt und was nicht; sie sind in der Lage, abstrakte Ideen in Prototypen umzusetzen. Sie können Dinge, die kein Ingenieur. Das ist sehr wertvoll und entgegen manchen Klischees auch kein bisschen weniger wichtig als eine akademische Qualifikation. Insgesamt kommt so sehr viel mehr heraus, als wenn man es nur mit einem Ingenieur zu tun hat, der zwar in neuen Dimensionen zu denken vermag und tolle Ideen hat, der aber den Produktionsprozess nicht mehr im Detail versteht und deshalb Friktionen verursacht. Unsere Wirtschaft lebt davon, dass wir dieses fruchtbare Miteinander haben.

PWP: *Das duale System gilt ja auch international als vorbildlich.*

Backes-Gellner: Ja, das ist in der Wirtschaft im deutschsprachigen Raum eigentlich auch keine neue Erkenntnis, aber die breite Öffentlichkeit war lange, unter anderem verursacht durch OECD-Vergeiche, einfach nur auf eine Erhöhung der Akademikerquote fixiert. Ich selber schreibe aber schon seit zwanzig Jahren, dass das eine problematische Sichtweise ist: Unser duales System bedeutet einen enormen Wettbewerbsvorteil, man darf das auf keinen Fall unterschätzen. Der Wirtschaft erschließt es in der Mitte des Arbeitsmarkts ein großes Potential an Fachkräften, die breit ausgebildet und sehr gut darauf vorbereitet sind, die rasch voranschreitenden technologischen Weiterentwicklungen aufzunehmen und zu verarbeiten. Wer eine Aus-

bildung gemacht hat, der hat einen Beruf gelernt und nicht bloß einen Job, der sofort hinfällig wird, wenn der Unternehmer eine neue Maschine hinstellt. Er hat auch Dinge gelernt, die er vielleicht am Anfang gar nicht braucht, aber wenn der Wandel kommt, ist er vorbereitet. Wie Studien gezeigt haben, wird das Wissen unserer Ausbildungsabsolventen nicht so schnell obsolet, sie werden deshalb auch nicht so schnell arbeitslos und auch ihr Einkommen entwickelt sich auch über lange Strecken gut. Gerade mit Blick auf die zunehmende Digitalisierung ist das eine wichtige Absicherung. Und nicht zuletzt passt das duale System auch für viele junge Leute einfach von seinem Zuschnitt her sehr gut. Wobei es von dort ausgehend natürlich Durchlässigkeit braucht. Wer nach der Ausbildung in sich noch mehr Talente schlummern sieht und sich weiter qualifizieren will, der muss dazu eine Gelegenheit bekommen.

PWP: Also zurück zu den Universitäten, wobei ich nun aber den Fokus nicht mehr auf die Studenten, sondern auf die Professorenschaft legen möchte. Wie sieht es denn hier mit den Anreizsystemen aus? Gibt es etwas, das dafür sorgt, dass Themen Bearbeitung finden, die wirklich wichtig sind? Dass die Wissenschaft nicht als „l'art pour l'art“ betrieben wird oder die Forscher einfach nur „spielen“, bloß Masse produzieren und relativ verantwortungslos irgendwelche Thesen in die Welt posaunen?

Backes-Gellner: Solche Fälle gibt es natürlich, und in der Tat liegt das an den Anreizsystemen. Heute gilt noch stärker als früher das Prinzip „Publish or perish“; es wird darauf geachtet, wie viel und wo eine Arbeit publiziert wird; eine Veröffentlichung in „A-Journals“ oder gar „A+-Journals“ gilt als das Nonplusultra. Mit diesen Standards werden dann ganze Länder als Forschungsstandorte bewertet, Universitäten, Fakultäten, einzelne Wissenschaftler. In unserem Hochschulsystem ist heute die ganze Karrierestruktur danach ausgerichtet. Dass dann am Ende der Kette junge Forscher stehen, die vor allen Dingen danach schauen, wo sie eine Publikation unterbekommen und wie sie das Interesse der Kollegen oder genau genommen der Herausgeber von Journalen wecken, völlig unabhängig von der gesellschaftlichen Relevanz, das ist eigentlich logisch. Die Wiedereroberung dieser Relevanz, die Rückkopplung an die gesellschaftliche Realität wäre aber schon wünschenswert. Dass es darum so schlecht steht, ist ein Problem.

PWP: Und wie kann man das lösen?

Backes-Gellner: Wir müssen von den Universitäten viel mehr verlangen, dass sie Wissens- und Erkenntnistransfer betreiben. Sie müssen beweisen, dass ihre Arbeit auch

außerhalb der akademischen Welt von Belang ist. Natürlich bedeutet das nicht, dass sie weniger an der Forschungsfront leisten müssen, aber die Vermittlung nach außen gehört dazu, ganz egal, was das jeweilige Fach ist. Wir sollten diese Transferleistung nicht nur von technischen Disziplinen erwarten, im Sinne des klassischen Technologietransfers, sondern von allen Wissenschaften im Sinne eines Erkenntnistransfers. Die Wissenschaftler sollten sich Gedanken darüber machen, wie sie ihre Forschungsergebnisse für die Gesellschaft nutzbar und verständlich machen können. Mir erscheint es extrem wichtig, das in die Köpfe hineinzubekommen. Aus der Freiheit der Wissenschaft abzuleiten, dass es einen überhaupt nicht interessieren muss, was die Gesellschaft braucht und erwartet – das geht einfach nicht. Wir müssen möglichst rasch an den Punkt kommen, wo das keine erlaubte Antwort mehr ist.

PWP: Haben aber nicht manche Fächer einen komparativen Nachteil, wenn es darum geht, ihre Nützlichkeit nachzuweisen, zum Beispiel die Geisteswissenschaften gegenüber den technischen Wissenschaften, den Naturwissenschaften und der Medizin? Eine neue Maschine oder Arznei findet jeder nützlich, aber ein neues philosophisches Konzept?

Backes-Gellner: Das könnte man vermuten. Aber das ist eine Perspektive, die man nur solange einnehmen kann, wie man den Technologie- oder Wissenstransfer im herkömmlichen Sinn ins Zentrum stellt. Wenn man den Bogen in Richtung Erkenntnistransfer weiter spannt, dürfte die Sache schon ganz anders aussehen. Man will ja nicht nur Produkte kaufen im Leben oder medizinisch versorgt werden; auch Ideen, Kultur oder Sinngebungen spielen eine wichtige Rolle. Viele Menschen möchten sich vielleicht näher mit der Vergangenheit beschäftigen oder suchen Antworten auf die großen Grundsatzfragen des Lebens; bei den Geschichtswissenschaftlern und den Philosophen könnten sie durchaus fündig werden. Und selbst wenn es um Produkte im engeren Sinne geht – die ihnen zugrundeliegende Idee, der zündende Gedanke, wofür es in der Gesellschaft einen Bedarf geben könnte, kann durchaus auch einmal in der philosophischen Fakultät entstehen, zum Beispiel durch die Einsicht, dass Leben Problemlösen bedeutet; dass die Menschen einen Informationsbedarf haben, den es mit neuen Mitteln kreativ zu decken gilt; dass wir uns in den sozialen Medien vernetzen wollen, und dass es auch neuen Formen des sozialen Zusammenlebens oder sogenannte soziale Innovationen braucht. Es gibt einen Bedarf an Input in vielerlei Hinsicht.

PWP: Was können die Ökonomen tun?

Backes-Gellner: Die Ökonomen können zum Beispiel helfen, dass sich die Menschen damit beschäftigen, wie man ökonomisch mit der Alterung der Gesellschaft umgehen soll. Aber das ist nur eines von vielen Beispielen. Jede Fakultät muss den Anspruch haben, dass sich irgendwer da draußen für das interessiert, was in ihrer Forschung läuft. Und deshalb müsste jede Fakultät auch gezielt darüber nachdenken, was man aus ihrer Forschung machen kann, was für die Welt interessant sein könnte. Es gibt auf jeden Fall ein Publikum. Die wahrgenommene Nützlichkeit der Forschung misst sich im Endeffekt am Interesse der Menschen, und das gilt es womöglich überhaupt erst zu wecken. Ich muss die jeweilige Materie dann allerdings so aufbereiten, dass mich auch Laien verstehen können. Das ist aber heute verpönt. Und das ist dumm.

PWP: *Haben Sie denn den Eindruck, dass an den Universitäten die Arbeitsteilung der Wissenschaftler zwischen Lehre und Forschung gut funktioniert? Ist es nicht so, dass die Lehre tendenziell eher etwas stiefmütterlich behandelt wird?*

Backes-Gellner: Ich fürchte, Sie haben Recht. Man hat in den vergangenen Jahren zu einseitig die Forschung fokussiert. Man kann aber heute nicht mehr im ursprünglichen Humboldtschen Sinne einfach davon ausgehen, dass ein guter Forscher immer auch ein guter Lehrer ist oder dass automatisch Forschung und Lehre gut zusammengehen. Die Gefahr ist groß, dass die Lehre zu kurz kommt. Dass gute Forschung und gute Lehre zusammenfallen, ist noch am ehesten im Rahmen der Doktorandenausbildung gegeben. Auf den Stufen darunter ist das aber schwieriger, speziell in einer Zeit, in der wie in Deutschland heute mehr als 50 Prozent einer Alterskohorte an einer Universität studieren – und wo auch nur ein Bruchteil der Studierenden überhaupt in der Wissenschaft bleibt. Die wollen und können heute ja gar nicht alle in die Forschung eingebunden werden. Nicht alle sind hochmotiviert und konzentriert und deshalb auch in der Lage, sämtliche Informationen aufzunehmen, egal wie diese dargeboten werden; sie brauchen vielmehr eine besondere, ausgefeilte Didaktik. Folglich ist es schon wegen dieser Bedingungen eigentlich vorbei mit der automatischen Komplementarität von Forschung und Lehre. Um die Lehre wieder zu stärken, bräuchte man deshalb entsprechende Auswahlkriterien, Anreize und Differenzierungen. Aber das haben wir noch nicht geschafft. Bis heute steht in den Berufungsverfahren überall noch immer die Forschung im Zentrum.

PWP: *Was wäre denn ein Ansatz, wie man das ändern könnte?*

Backes-Gellner: Die Lösung läge in der Richtung von mehr und klarerer Differenzierung im Hochschulsystem. Wir müssen wegkommen von dem Denken, dass alle Universitäten dasselbe machen, und allenfalls manche etwas besser und andere etwas schlechter. Besser wäre ein Bewusstsein dafür, dass wir verschiedenartige Angebote brauchen – und dass wir diese Verschiedenartigkeit zwischen Universitäten auch honorieren. So wäre es gut, wenn sich alle Universitäten besser auf ihre jeweiligen Stärken konzentrieren könnten; wenn sie viel mehr in der Lage wären, ihren jeweiligen Standortbedingungen und damit ihren zumindest implizit oft unterschiedlichen Zielsetzungen gerecht zu werden: ländlicher oder urbaner Raum, Homogenität oder Heterogenität der Bevölkerung, regionaler Fokus oder internationaler Anspruch. Dann könnten sich die einen mehr als Forschungsuniversitäten verstehen, die sich mit Harvard messen wollen und müssen, dann aber auch nicht mehr jeden Studierenden mitnehmen müssen. Die anderen könnten sich beispielsweise mehr in einer lokal verankerten Lehre engagieren. An den Top-Universitäten könnte man dann die Anforderungen an die Studierenden so hoch legen, dass man beides zugleich bekommt, exzellente Forschung und ebenso gute Lehre. Im Gesamtsystem wären dann aber die Anreize jeweils auch anders zu setzen.

PWP: *Und zwar wie?*

Backes-Gellner: Ein Wissenschaftler, der das besser macht, was an seiner Universität verlangt wird, sei es in der Forschung oder in der Lehre oder in beidem, der muss eben auch mehr Geld bekommen. Ohne Anreize und Belohnungen funktioniert gar nichts. Wobei es nicht um variable Löhne oder Boni pro Publikation ginge, sondern eher um Karriereoptionen, Gehaltsleitern oder Ausstattung. Dafür brauchen wir aber an den Universitäten mehr Möglichkeit zur Differenzierung. Und dann müssten sich die Universitäten eigene Profile geben, ihre Rollen und Zielfunktionen viel klarer definieren.

PWP: *Wie beurteilen Sie die Reformen, die im Bologna-Prozess zur Schaffung eines einheitlichen Hochschulraumes unternommen worden sind? Man hört ja viele Klagen über die nunmehr herrschende Zweistufigkeit des Systems, insbesondere wegen der zunehmenden Verschulung und der mangelnden Wechselmöglichkeiten.*

Backes-Gellner: Den Unmut verstehe ich eigentlich nicht. Die Reformen waren schon richtig und sinnvoll. Man darf die Ziele des Bologna-Prozesses nicht falsch verstehen. Klar hat ein Student mit dem Bachelor eine erste Stufe der wis-

senschaftlichen Ausbildung genommen, aber das heißt ja nicht, dass man mit diesem Zeugnis in der Tasche dann automatisch von jeder Universität an jede andere Universität gehen und nahtlos dort einen Master anschließen kann. Solche Erwartungen waren meines Erachtens Unsinn, so konnten die Reformen nie ernsthaft gemeint sein. Ein einheitlicher Hochschulraum soll Vergleichbarkeit bringen, nicht Gleichheit aller Abschlüsse. Das ist ganz wichtig. Man muss schon akzeptieren, dass es große Unterschiede zwischen den Universitäten gibt und auch weiter gegeben wird. Das ist ja sogar erwünscht. In den Vereinigten Staaten oder in England käme niemand auf die Idee, dass jeder mit irgendeinem Bachelor von irgendeinem College anschließend automatisch nach Harvard oder an die London School of Economics wechseln kann. Der Bachelor bedeutet, dass die Studierfähigkeit nicht mehr grundsätzlich in Frage steht, dass man das Fach schon einmal erfolgreich für sich getestet hat. Aber dann muss jede Universität genauer hinschauen können, was ein Bewerber für ihr Master-Programm mitbringt; was er schon gelernt hat und was nicht; ob er eine Chance hat, den Abschluss zu erreichen; wo sie noch Auflagen verhängen muss und wo nicht. Das finde ich absolut sinnvoll und das ist im Bologna-System auch immer schon so vorgesehen gewesen.

PWP: *Die Wirtschaft wünscht sich allerdings teilweise das Diplom zurück.*

Backes-Gellner: Da kann ich ja nur lachen. Als wir noch das Diplom hatten, kam gerade von der Wirtschaft immer das Standardargument, die Absolventen seien zu alt; die Universitäten sollten sich endlich einmal etwas einfallen lassen, um sie in niedrigerem Alter auf den Arbeitsmarkt zu entlassen. Und jetzt wundert man sich, dass die Absolventen weniger können, weil sie jünger sind. Das ist ja wohl ein Witz. Man hat das so gewollt, und jetzt muss man sich darauf einstellen und entsprechende Arbeitsplätze schaffen. Natürlich kann der Bachelor-Absolvent weniger als früher unsere Diplom-Absolventen – und damit ist verbunden, dass auch die Arbeitsplätze, für die sie geeignet sind, weniger hohe Anforderungen stellen und schlechter bezahlt sind. Das muss sich nicht nur die Wirtschaft klar machen, sondern das müssen auch die Studierenden selbst begreifen. Und ganz besonders unsinnig ist es, wenn nun jedermann meint, dass alle auch noch den Master machen müssen. Wenn hier ein Automatismus entsteht, hätte man die Zweistufigkeit nicht gebraucht. Im Gegenteil, dann verlängert sich das Studium nur noch mehr. Der Bachelor war dazu gedacht, frühe Ausstiege in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen, aber er war sicher nicht als eine Art Zwischenprüfung gemeint, nach der einfach alle bis zum Master

weitermachen. Der Master war auch nicht nur als ein etwas besserer Bachelor gedacht, sondern als ein wissenschaftsorientierter weiterführender Abschluss für einen Teil der Studierenden, den dieses interessiert.

PWP: *Finden Sie es richtig, dass spätestens auf Master-Niveau fast überall auf Englisch unterrichtet wird?*

Backes-Gellner: Unbedingt. Auf Master-Niveau und erst recht auf der Stufe der Promotion bemühen wir uns, unsere einheimischen Studierenden für den internationalen Markt fit zu machen und auch Interessenten von dort zu attrahieren. Hier ist der Anspruch international und muss es in der heutigen Wissenschaftswelt auch sein. Dafür braucht man vielleicht nicht ausschließlich, aber doch weitestgehend englischsprachige Programme. Natürlich ist das für die Studierenden in manchen Fächern nicht immer leicht; gerade diffizile Themen erschließen sich doch immer am besten in der Muttersprache. Wo die Wissenschaft aber so analytisch ist wie in der Ökonomik, wo mit Modellen gearbeitet wird, wo es um Zahlen und deren Interpretation geht, ist das kein solches Problem. Dass auch die Dozenten nicht immer perfektes Englisch sprechen, ist kein gültiger Einwand. In der Welt da draußen, im wahren Leben, ist das ohnehin so, auch darauf müssen die Studierenden lernen sich einzustellen. Es ist auch Teil der Ausbildung, die Kommunikation mit Leuten aus aller Herren Länder zu trainieren, so sehr diese auch Akzente oder Defizite haben mögen. Das bedeutet Lernen für das Leben. Einem Masterstudierenden muss man das zumuten können. Auf Bachelor-Niveau ist das anders. Dort geht es erst einmal darum, eine solide fachliche Grundlage zu schaffen, und wir haben auch eine Pflicht gegenüber dem eigenen Standort. Wir müssen auch die lokale Klientel bedienen, sie gut unterrichten und sie langsam, aber sicher an die Internationalisierung heranzuführen.

Mit Uschi Backes-Gellner sprach Karen Horn, Dozentin für ökonomische Ideengeschichte und Publizistin in Zürich. Uschi Backes-Gellner wurde von Henning Bode fotografiert, Karen Horn von Beatriz Barragán.

Zur Person

Die gelebte Einheit der Wirtschaftswissenschaften

Uschi Backes-Gellner

Uschi Backes-Gellner hat sich selbst einmal als „ein katholisches Mädel vom Land“ bezeichnet. Sie stammt aus Kell, einem in der Tat sehr kleinen Ort im deutschen Landkreis Trier-Saarburg, nicht weit von der französischen Grenze. Die Gemeinde, die erst seit 1992 den Namenszusatz „am See“ führt, zählt bis heute nicht einmal 2000 Einwohner. Als Tochter eines Maurermeisters und einer Hausfrau in einem Kleinunternehmer-Haushalt großgeworden, lag Backes-Gellner weder Technik noch Wirtschaft fern. In der Schule war sie nach eigenem Bekunden in Mathematik und Physik sehr gut, wollte aber nicht Lehrerin werden. Nach dem Gymnasium entschied sie sich deshalb für ein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Trier, in der Hoffnung, dort ihre analytischen Stärken und ihr Interesse für die Wirtschaft entfalten zu können. Dass das damals als Männerdomäne galt, schreckte sie nicht.

Die Betriebswirtschaftslehre indes wurde ihr bald zu langweilig, und so wechselte sie zur Volkswirtschaftslehre, wo sie 1984 das Diplom ablegte. Durch ihren Lehrer Dieter Sadowski zog es sie dann aber wieder zur Betriebswirtschaftslehre zurück – in einer modernen, nun auch für sie spannenderen Variante. Im Jahr 1987 wurde sie bei ihm mit einer preisgekrönten Dissertation zur „Ökonomie der Hochschulforschung – Organisationstheoretische Überlegungen und betriebswirtschaftliche Befunde“ promoviert. „Mein Doktorvater hat mich bezüglich einer Akademikerkarriere von Anfang an sehr ermuntert und gefördert“, erinnert sie sich dankbar. Im Jahr 1995 habilitierte sie sich – wieder in Trier – mit einer Schrift über „Betriebliche Bildungs- und Wettbewerbsstrategien im deutsch-britischen Vergleich“. Damit sind schon zwei Kernthemen auch der heutigen Zürcher Professorin benannt: Personal und Bildung, betrieblich wie universitär. Später kam noch ein Fokus auf den Mittelstand hinzu.

Was auf ersten Blick vielleicht wie ein unentschlossenes Schwanken zwischen der Volkswirtschaftslehre und der Betriebswirtschaftslehre aussehen mag, ist freilich für Backes-Gellners wissenschaftlichen Ansatz konstitutiv. Ihr Bedürfnis war von Anfang an die Integration zweier Sichtweisen – und eine solche Brückenbauerin ist sie mit ihrer ganzheitlichen Version der „Personalökonomik“ bis heute. Sie interessierte sich immer schon für die realen Fragen im Betrieb und eben insbesondere für alles, was

mit Personal und Bildung zu tun hatte. Als Volkswirtin waren ihr die damals üblichen betriebswirtschaftlichen Zugänge zu diesen Fragen zu wenig analytisch. „Ich dachte mir, dazu müsste es doch ein besseres Analyseinstrumentarium geben, das mehr Struktur in die Angelegenheit bringt“, erzählt sie. So fand sie den Weg zur Personalwirtschaftslehre, an deren Systematisierung und Fortentwicklung zu einer modernen Personalökonomik sie erheblichen Anteil hat – „mit Modellen und einem Instrumentarium, das man aus der Volkswirtschaftslehre kennt. Angebot, Nachfrage, Steuerung über Preise und Löhne: damit kann man schon eine Menge erklären.“

Die Wirtschaftswissenschaften sind für sie letztlich eine Einheit. „Wir haben es in den neunziger Jahren als ein

großes Manko empfunden, dass die herkömmliche Personalwirtschaftslehre auf die vielen coolen theoretischen Instrumente verzichtete, die es in der Volkswirtschaftslehre gab“, erinnert sich Backes-Gellner schmunzelnd. Die Personalwirtschaftslehre war stark psychologisch orientiert, der Fokus lag auf mithin auf dem einzelnen Mitarbeiter. „Aus diesem Blickwinkel kommt aber zu kurz, dass die Individuen Teil einer Organisation sind, dass sie sich mit anderen Leuten vergleichen und dass die Hierarchie intern stimmen muss, damit es im Unternehmen läuft“, erklärt sie.

Mehr oder weniger parallel zu den Bemühungen in Deutschland, auf jeden Fall aber als guter Impulsgeber wirksam, entwickelten sich in den Vereinigten Staaten die „Personnel Economics“ als angewandtes Feld der Arbeitsmarktökonomik; zu den Vordenkern dort gehörte der Mikroökonom Edward Lazear. In Amerika ist das Feld auch heute noch eher in der Volks- als Betriebswirtschaft beheimatet. „Für mich steht immer die Frage im Vordergrund, wo das, was ich theoretisch gelernt habe, im Betrieb praktisch helfen kann, bessere Entscheidungen zu treffen. Ich stelle mir vor, da sitzt im Betrieb ein Personalverantwortlicher, der muss einstellen, Löhne zahlen, ausbilden, weiterbilden, befördern, entlassen – ganz viele alltägliche Fragen.“ Um solche Fragen aus der betrieblichen Realität fundiert zu beantworten, zieht sie nun also mit Vorliebe mikroökonomische Modelle heran, entwickelt Theorien aus der Arbeitsökonomie und forscht empirisch – und das mit bemerkenswerter Drehzahl.

Nach Forschungsaufenthalten in den Vereinigten Staaten und der Habilitation folgte Backes-Gellner 1995 einem Ruf an die Universität Köln, wo sie Direktorin des neu gegründeten Seminars für Allgemeine BWL und Personalwirtschaftslehre wurde und bis 2002 blieb. Von 1998

bis 2006 wirkte sie zudem als Vorstand des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn. „Köln ist vom Naturell her meine Lieblingsstadt gewesen, weil ich Rheinländerin aus Überzeugung bin“, sagt die energiegeladene und strahlende Person, die nunmehr jedoch seit 14 Jahren ganz offensichtlich auch mit Freuden in der Schweiz lebt und arbeitet. Am Institut für Betriebswirtschaftslehre der international hochangesehenen Universität Zürich, an der sie unter anderem die institutionelle Beweglichkeit und die Effizienz sehr schätzt, hat sie den Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere empirische Methoden der Arbeitsbeziehungen und der Personalökonomik inne. Seit dem Jahr 2008 setzt sie sich dabei auch als Prodekanin für den Lehrbereich Ökonomie ein.

Gleichzeitig ist Backes-Gellner Direktorin des „Swiss Leading House ‚Economics of Education, Firm Behaviour and Training Policies‘“, eines vom Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation geförderten Forschungsschwerpunkts der Universitäten Bern und Zürich. Neben den vielen Aufgaben in der Schweiz ist sie weiterhin auch regelmäßig in Deutschland aktiv, unter anderem als Mitglied der von der Bundesregierung berufenen Expertenkommission Forschung und Innovation. Und selbst für Forschungsaufenthalte in den Vereinigten Staaten bleibt noch Zeit – vor einem Jahr verbrachte sie sechs Monate an der Kellogg Graduate School of Management der Northwestern University in Evanston, Illinois. In den Räumlichkeiten ihres Lehrstuhls an der Zürcher Plattenstraße geht die Arbeit in der Zwischenzeit munter weiter; dort brummt es wie in einem kleinen Unternehmen. In Uschi Backes-Gellners großem, hellem Büro haben sich ihre vielen ehemaligen Doktoranden jeweils mit einem kleinen Acrylgemälde verewigt. Bunt ist diese über die Jahre gewachsene Galerie, so fröhlich und phantasievoll wie die Professorin selbst. (orn.)