

Petra M. Fischer

Graue Exzellenz im Reich der Wissenschaft

Darüber, wie wissenschaftliche Karrieren entstehen, wird viel diskutiert. Darüber, wie sie enden, herrscht eine auffällige Stille. Dabei müsste es doch gerade interessant sein, auf jene Zäsur zu schauen, die auf eine große Lebensleistung verweist. Allenfalls eine akademische Feier aus Anlass der Emeritierung oder Pensionierung mit Festvorträgen und musikalischem Intermezzo, ein Symposium, eine Festschrift oder eine Laudatio zu Ehren des scheidenden Amtsinhabers bilden Rituale für den Übergang in einen Ruhestand, bei dem kaum jemand wagt, ihn so zu benennen. Man behilft sich stattdessen gern mit dem Ausdruck ›Unruhestand‹. Mitunter wird ein frohes Schaffen gewünscht, nachdem die Emeritierten oder Pensionäre nun von der Last der Hochschullehre und Forschung befreit seien.

Der Emeritus – ein Begriff, den eine ganz besondere Aura umgibt: Er wird verbunden mit der Vorstellung von Würde, Ehre, vielleicht sogar von Genialität. Der Emeritus wie auch die Emerita hatten sich ganz der Wissenschaft verschrieben und darin Erfüllung gefunden und finden sie hier mitunter lebenslang. Sie genießen häufig weder die Ruhe, noch verharren sie im Stand – auch wenn sich Emeritierung vom lateinischen ›emerere‹ ableitet, das neben »sich ein Recht, einen Anspruch auf etwas erwerben« auch »ausdienen, alt/unbrauchbar werden« bedeutet. So beschreibt die Emeritierung im Wesentlichen die altersbedingte Freistellung von Lehrverpflichtungen und Alltagsgeschäften; sie lässt sich aber dennoch vereinbaren mit einer engen Verbindung der Emeriti zu ihrer Universität und zur Wissenschaftswelt durch die weitere Übernahme von Forschungs- und Lehraktivitäten oder durch ein Engagement in universitätsnahen Einrichtungen. Emeriti fühlen sich vielfach dazu berufen, in wissenschaftlichen Dimensionen zu denken, zu forschen oder zu lehren, solange es ihnen möglich ist.

So auch der emeritierte Universitätsprofessor Hans Raffée, der mir mit seinen 81 Jahren gegenüber sitzt, mit

wachen Augen, einem scharfen Verstand und einem außerordentlichen Charisma. Ganze Generationen von Studierenden der BWL beschäftigten sich mit seinen Standardwerken des Marketings, seine Publikationsliste ist viele Seiten lang. In gleich zwei Festschriften wurde er für sein akademisches Lebenswerk geehrt. Seine ausgezeichnete Lehre brachte ihm einen Landeslehrpreis ein. Für sein beachtliches universitäres, kirchliches und kulturelles Engagement nach der Emeritierung wurde ihm das Bundesverdienstkreuz erster Klasse verliehen.

»Die Zeit nach meiner Emeritierung sehe ich wegen der großen Gestaltungsspielräume als Steigerung der Lebensqualität. Ich habe großes Glück gehabt, dass sich mir neue Herausforderungen und Wirkungskreise boten.« Raffée kommt nach wie vor jeden Tag in die Universität und genießt das Arbeiten in seinem Team. Dies gibt seinem Leben eine wichtige Struktur. Vor allem aber bleiben Motivation und Neugierde erhalten: »Man bleibt geistig rege und trocknet nicht so schnell aus.« Die Freiwilligkeit seines Engagements eröffnet ihm neue Denkräume.

Der Wunsch, über die gegenwärtigen Emeritierungs- und Pensionierungsgrenzen hinaus zu arbeiten, ist bei Hochschullehrern und Wissenschaftlern deutlich größer als bei anderen Berufsgruppen. Eine Hochschullaufbahn einzuschlagen hat weniger mit einem Beruf als vielmehr mit Berufung zu tun. Ein sinnerfülltes Leben, Zufriedenheit und Erfolg hängen wesentlich davon ab, die innere Bestimmung leben zu können und von ihr getragen zu werden. Hierfür werden lange und aufwendige Karrierewege in Kauf genommen. Als Lohn stehen am Ende eine hohe Selbstbestimmung und umfangreiche Gestaltungsmöglichkeiten. Da wundert es nicht, dass Emeriti das, was Zukunft stiftet und persönliche Entwicklung ausmacht, nicht aufgeben möchten und – denn das ist gerade der Kern des altbewährten Instituts der Emeritierung – auch nicht aufgeben sollten.



Die Emeritierung als Form eines ›weichen‹ Übergangs zwischen voller akademischer Berufstätigkeit und selbstbestimmter nachberuflicher Arbeit mit reduzierten Rechten und Pflichten, aber Fortzahlung der Bezüge in annähernd voller Höhe wirkt wie ein exklusives Idealmodell. Zwischenzeitlich wurde die Emeritierung zum Auslaufmodell, nachdem sie in den meisten Bundesländern sukzessive durch Reformen des Hochschulrechts eingeschränkt und schließlich durch Pensionierung ersetzt wurde. Dennoch sind neun von zehn Universitätsprofessoren und -professorinnen im ›Ruhestand‹ weiterhin in der Wissenschaft aktiv. Mehr als die Hälfte davon engagiert sich in der Forschung und/oder in der Begutachtung, ein knappes Drittel in der Lehre und zahlreiche in der Doktorandenbetreuung. Der größte Teil verfolgt interessiert hochschul- und wissenschaftspolitische Themen und nimmt an Kongressen teil, um an Entwicklungen in seinem Wissenschaftsbereich teilzuhaben. Mehr als die Hälfte der Befragten hätte eine Verlängerung der aktiven Dienstzeit begrüßt.¹

Zu diesen aktiven ›Unruheständlern‹ gehört auch Raffée, der häufig betont, dass er in seinem Schaffen nach der Emeritierung keine Extrapolation der zuvor bestehenden Aufgaben im Sinn hatte. Neue Akzente zu setzen – in seinem Leben wie auch an der Universität, wobei hier eine Unterscheidung oft schwerfällt –, ja, das wollte er. Fern jeder Fremdbestimmung die neuen Spielräume für lange schon in ihm ruhende Ideen zu nutzen, das trieb ihn nun an. Seine reiche Lebenserfahrung für ideelle Ziele einzusetzen, die fern des reinen Verwertbarkeitszwangs lagen, das reizte ihn. Während er dies im Gespräch formuliert, strahlt dieser Hochschullehrer aus Leidenschaft eine mitreißende Schaffenskraft und Begeisterung aus.

Beachtlich sind dann auch die Ergebnisse dieser Schaffensphase: Er begründete einen Diskurs zur Wirtschafts- und Unternehmensethik an seiner Universität und wurde Vorstandsmitglied einer Vereinigung, die sich mit Perspektiven der unternehmerischen, gesellschaftlichen Verantwortung befasst, insbesondere der Corporate Social Responsibility. Er übertrug seine unternehmensorientierten Marketingkonzepte auf Non-Profit-Organisationen, vor allem auf die evangelische Kirche. Auch die Gründung eines bedeutenden Alumni-Netzwerkes an der Universität Mannheim geht im Wesentlichen auf seine Initiative zurück. Bis heute wirkt er hier unermüdlich als

›Galionsfigur‹ und setzt seine umfangreichen Kontakte in Wissenschaft und Wirtschaft dafür ein, jungen Menschen an der Universität neue Chancen zu eröffnen.

Aber mehr noch, endlich war auch die Zeit gekommen, sich ganz persönlich mit Theologie und Spiritualität auseinanderzusetzen. Da boten sich eine theologische Weiterbildung und die Mitwirkung in einer Landessynode der Evangelischen Kirche an, aber auch die Hinwendung zu sozialen Problemfällen und Schiefagen, wie der persönliche Kontakt zu Hartz-IV-Empfängern, die Unterstützung benötigen. »So verliert man nicht die Bodenhaftung« (Raffée). Dass sich Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen im Alter der Welt mit einem neuen Blick zuwenden, kommt nicht selten vor. Koryphäen der theoretischen Physik oder der Lebenswissenschaften, die in die Philosophie wechseln oder wissenschaftshistorisch arbeiten, bringen neue Anstöße hervor. Vielleicht sind gerade die Kopplung verschiedener wissenschaftlicher Ansätze und das Streben nach interdisziplinären Perspektiven eine besondere Stärke der erfahrenen Wissenschaftlergeneration.

Raffée ist ein Beispiel dafür, wie fruchtbar die Stärken, die sich während eines langen Berufslebens entwickelt haben, in der nachberuflichen Phase eingesetzt werden können. Da ist das besondere Gespür für relevante Fragestellungen in Wissenschaft und Gesellschaft. Da ist der Blick für Werte und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, auch wenn dies nicht unmittelbar der Karriere dient. Und da ist die Besonnenheit eines reifen, erfahrenen Menschen, dem es gegeben ist, einen Schritt zurückzutreten, die Perspektive zu wechseln und die Dinge in Relation zum Großen und Ganzen zu betrachten.

Dies ist ein Indiz dafür, dass rein degenerative Modelle des Alterns die Vielfalt der Entwicklungsmöglichkeiten nicht einbeziehen. Natürlich räumt auch Raffée ein, dass er sich bei neuen technologischen Entwicklungen und Methoden zunehmend Unterstützung durch Nachwuchskräfte oder Experten gesucht hat. Allerdings gab es im Marketing im Vergleich zu manch anderer Disziplin zu gegebenermaßen nur wenige bahnbrechende Innovationen, die ihm eine völlige Neuausrichtung oktroyiert hätten. Auch stellen viele Ältere in Lehre und Forschung fest, dass die Effektivität des Gedächtnisses und die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung mit dem Alter nachlassen. »Die Plastizität des Geistes für das Neulernen und für innovatives, kreatives Erkunden nimmt im



Normalfall mit dem Alter wahrscheinlich deutlicher ab, als uns dies lieb ist. Gebiete, auf denen es rapide Veränderungen in Methode und Theorie gibt, wo die Halbwertszeiten des Wissens eher kürzer sind, sind daher eher weniger für Seniorprofessoren geeignet.«² Die fachspezifischen Unterschiede sind hier groß: Brillante Mathematiker machen ihre Entdeckungen meist in jüngeren Jahren, Historiker oder Philosophen hingegen verfassen ihre bedeutendsten Werke häufig erst in höherem Alter als Ertrag eines langen Gelehrtenlebens.

Grundsätzlich steigt die Leistungsfähigkeit bei überwiegend kognitiven Tätigkeiten während des Berufslebens stetig an und findet auch bei 65 oder 68 Jahren keinen abrupten Abfall, soweit ein kontinuierliches geistiges Training besteht. Zahlreiche Leistungsvoraussetzungen, wie Gedächtnis, Problemlösungskompetenz, Intelligenz oder die Stressbewältigungsfähigkeit, sind in hohem Maße von den Anregungsbedingungen abhängig, denen ein Mensch im Berufsleben ausgesetzt ist. Dazu zählen vor allem der eigene Kontroll- und Handlungsspielraum, die Arbeitskomplexität und -vielfalt, die Arbeitsanforderungen und die sozialen Interaktionen in der Arbeitstätigkeit: eine gute Ausgangssituation für die Professorenschaft also, denn eine berufliche Umwelt kann kaum anregender und herausfordernder sein als ihre. Allerdings zeigt ein entscheidender gerontologischer Befund, dass Menschen sehr unterschiedlich altern. Keine genetische Ausstattung und keine Biografie gleicht der anderen. Deshalb ist eine generelle Anhebung des Pensionsalters keine sinnvolle Lösung.

Rückläufige Leistungsanteile können durch erfahrungsbasierte Fähigkeiten kompensiert werden. Ein großer Wissensfundus, verbesserte Denk- und Arbeitsstrategien und eine Optimierung der Arbeitsmethodik sorgen dafür, dass trotz des Alterseffekts bei den Informationsverarbeitungsprozessen Ältere erwerbslebenslang stabile Leistungen in zentralen Berufspositionen zeigen. So ist gerade bei älteren Professoren und Professorinnen eine Leichtigkeit im Umgang mit komplexen Sachverhalten und größeren Gesamtkonzepten zu beobachten. Sie verfügen über eine erhöhte Entscheidungs- und Handlungsökonomie, die häufig geprägt ist von Bedacht, Vorsicht, nüchternem Realismus und weiser Voraussicht. So sind Ältere weniger die Auslöser innovativer Prozesse als vielmehr ihre Begleiter, die durch eine weitsichtige Bewertung von Realisierungs- und Erfolgchancen eine wichtige Regula-

tivfunktion einnehmen – auch wenn dies nicht immer konfliktfrei zwischen den Generationen ausgeht.

Entscheidend für dieses Leistungsportefeuille ist die Lebenserfahrung. Der Begriff ›Erfahrung‹ ist etymologisch zurückzuführen auf ›erfahren‹ im Sinne von ›fahren‹, ›sich fortbewegen‹, ›an ein Ziel gelangen‹ und verweist auf die Beschwerlichkeit des Reisens in früherer Zeit. Auch heute noch verbindet sich ›seine Erfahrung machen‹ mit dem Bewältigen schwieriger Situationen, mit dem Lernen aus Fehlern. Kurz: Erfahrung ist ein verstandenes Erlebnis.³ Sie beinhaltet das im Laufe des Lebens gewonnene, erprobte und bewährte Wissen. Berufserfahrung als ein Teil der Lebenserfahrung begründet ein praxisorientiertes Handlungswissen, ein Knowing-how, im Gegensatz zum Buchwissen. Es entsteht ein ganzheitliches Gespür für Zusammenhänge. So wundert es nicht, dass sich erfahrene Forscher und Forscherinnen beim Aufbruch ins Neue einer komplexen Wissenschaftswelt häufig auch auf ihren siebten Sinn, ihren Instinkt, ihre Nase oder ihre Intuition verlassen, was sich letztlich auf eine durch Erfahrung erworbene hohe Sensibilität und auf unbewusstes implizites Wissen gründet (Michael Polanyis »tacit knowledge«).⁴ Der Spruch »Das Gefühl findet, der Verstand begründet« ist also durchaus zutreffend.

Erfahrungen zu machen stellt sich als ein unabgeschlossener Prozess im Leben eines Menschen dar, der einen stetigen Wissenszuwachs und eine damit verbundene stetige Bewusstseinsweiterung beschreibt. Neue Erfahrungen knüpfen an vorhandenes Wissen an und vertiefen, erweitern oder revidieren es, wobei Letzteres oft die größte Herausforderung darstellt. »Daher ist derjenige, den man erfahren nennt, nicht nur *durch* Erfahrung zu einem solchen geworden, sondern auch *für* Erfahrungen offen«, so Gadamer.⁵ Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen reifen erst durch konkrete Erfahrungen in der täglichen Forschungsarbeit und durch die selbstkritische Bewertung des eigenen Handelns heran. Ihr Erfahrungsschatz ist nach diesem Reifeprozess einmalig, ihr Wissensbestand nicht reproduzierbar.

Erfahrung birgt natürlich auch die Gefahr, dass Menschen in eingeschliffenen Gewohnheiten und Denkmustern abstumpfen, dass sie träge werden und in einer abgesicherten Komfortzone verharren. Erfahrung bremst mitunter den idealistischen Schwung. Etablierte Forscher und Forscherinnen hängen oft am Bewährten, das mit ih-



rem Namen verbunden ist. Ein großer Erfahrungsschatz allein genügt also keineswegs als ein Garant für Erfolg. Er unterliegt einem evolutionären Prozess. Er behält nur dann seinen Wert, wenn er systematisch gepflegt und aktualisiert wird. Offenheit für neue Erfahrungen ist unabdingbar, auch oder gerade für widersprüchliche, schwierige oder mühsame Erfahrungen.⁶ Ältere Professoren und Professorinnen müssen diese Herausforderung annehmen, denn gerade sie sind gleichzeitig Lehrende und lernende Elite. Als ›lernende Avantgarde‹ sind sie wichtige Auslöser und Förderer kollektiver Lernprozesse und tragen Verantwortung für deren Initialisierung und Entfaltung. Da ist ein Verharren auf veralteten Standpunkten geradezu schädlich. Ein Beispiel wie Raffée zeigt aber, dass Neugier ein starker Antrieb ist, sich mit der Zeit zu bewegen.

So trifft eine bewusste Einbindung Emeritierter oder Pensionierter auf eine große Einsatzbereitschaft der Älteren. Denn das Bedürfnis, an einer beruflichen Tätigkeit zu wachsen, Herausforderungen anzunehmen und zu bewältigen, ist bei ihnen fundamental. Dies dient als Triebfeder und wirkt identitätsbildend. Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen im Ruhestand leiden häufig unter dem Resonanzverlust nach dem Rückzug in ihren privaten Raum. Leider seien hier kaum institutionalisierte Angebote zu finden, bedauert Raffée. Er wünscht sich, dass Emeriti und Pensionierte stärker in das Hochschulgeschehen eingebunden bleiben und ihnen mehr Möglichkeiten angeboten werden, aktiv an Forschungs- und Lehrprozessen teilzuhaben: »Die Hochschulen müssen hier auf die Emeriti zukommen. Erfolgreiche Emeriti klopfen nicht selbst an.« Ansonsten bestehe die Gefahr, dass renommierte Forscher und Forscherinnen von ausländischen Universitäten angeworben würden, an denen keine starren Ruhestandsregelungen existierten und wo das Verhältnis von Alter zu Leistung weniger verkrampft sei. Die transatlantische Zweitkarriere ist gerade für Naturwissenschaftler und Naturwissenschaftlerinnen verlockend. Damit wandern erhebliche Wissensressourcen unwiederbringlich ab.

Bleiben den Universitäten diese älteren Wissensträger erhalten, sollten sie die Karrierewege nachwachsender Talente nicht blockieren. Es bietet sich an, dass ältere Professoren und Professorinnen weiterhin einen Bildungsauftrag erfüllen, etwa durch Gastprofessuren; sei

es für jüngere Generationen der Studierenden oder aber für Hörer im dritten Lebensalter, die unter dem Label des lebenslangen Lernens in ›Senioren-Universitäten‹ strömen. Auch bietet das vor wenigen Jahren eingeführte Modell der Seniorprofessur, deren Stellen mit hochkarätigen, meist emeritierten oder pensionierten Experten und Expertinnen besetzt werden, eine Option, ihnen einen Rahmen für ihre weitere Forschungstätigkeit zu geben. Nicht ohne Stolz wird von Universitäten über gelungene Neubesetzungen berichtet, wodurch sich das Bewusstsein über die Chancen, die in der Kooperation der Generationen liegen, ausweitet.

Darüber hinaus bietet sich Mentoring an, um Nachwuchskräfte an den reichhaltigen Erfahrungen der Emeriti oder Pensionäre teilhaben zu lassen. Implizites Erfahrungswissen kann vor allem über den persönlichen Kontakt, über das Erleben, über Beobachtung und Nachahmung übertragen werden. Eine enge, vertraute Gesprächsbeziehung ermöglicht die Eingliederung der Mentees in eine Organisation oder ein Wissenschaftsumfeld. Dazu gehört auch, dass Mentoren und Mentorinnen die Spielregeln und impliziten Verhaltensregeln vor ihrem Erfahrungshintergrund vermitteln. Eine Zusammenarbeit zwischen den Generationen kann den akademischen Nachwuchs bei seinen wissenschaftlichen Gehversuchen, wie bei der Drittmittelbeantragung oder beim Publizieren, unterstützen. Auch universitätsnahe Organisationen und Netzwerke können von einem ehrenamtlichen Engagement der ›grauen‹ Experten und Expertinnen nur profitieren.

Wissenschaft als vielgestaltiger dialektischer Prozess benötigt Anstöße von Jüngeren und Älteren; sie lebt von der Vielseitigkeit. Neben der engagierten Suche nach jungen Talenten wird häufig die exzellente ältere Generation vergessen oder gar ausgeschlossen. Der so entstehende Know-how-Verlust wird deutlich unterschätzt. Es ist geradezu eine Vergeudung, durch eine rigide Altersgrenze und eine fehlende Wertschätzung auf die Beiträge und Potenziale der älteren Generation zu verzichten – das können und sollten wir uns nicht leisten.

1 Deutscher Hochschulverband, Presseinformation 4/2004, Bonn, 29. 1. 2004

2 P. B. Baltés: »Seniorprofessuren – Ein zukunftsweisendes Modell?«, in: *LMU Münchner Uni Magazin* 3 (2006), o. S.

3 Vgl. G. Böhme und K. Potyka: *Erfahrung in Wissenschaft und Alltag*. Idstein 1995

4 Vgl. M. Polanyi: *The Study of Man*. London 1959; ders.: *The Tacit Dimension*. London 1966; ders.: *Implizites Wissen*. Frankfurt am Main 1985

5 H.-G. Gadamer: *Gesammelte Werke*, Bd. I. Tübingen 1986, S. 361

6 Vgl. P. M. Fischer: *Berufserfahrung älterer Führungskräfte als Ressource*. Wiesbaden 2007