The logo for 'DUZ' is displayed in a bold, black, sans-serif font within a white rectangular box. The background of the entire page is a dark green wall with numerous irregularly shaped, light green rectangular openings, some of which offer views of outdoor scenes like a harbor and a city street.

DUZ

WISSENSCHAFT & MANAGEMENT

AUSGABE 9.2019 // 1. NOVEMBER

//
verantwortung
//

IM ZWEIFEL FÜR DIE FREIHEIT?

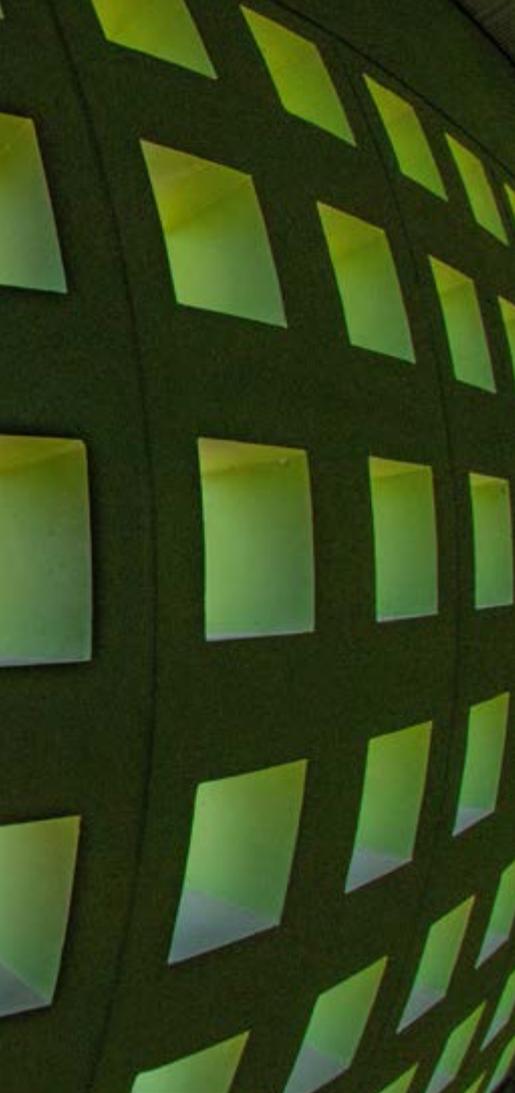
Rückblick auf die Jahrestagung des Zentrums für Wissenschaftsmanagement (ZWM) in Bonn

FAIR BERUFEN

Die Universität Siegen hat erneut das Gütesiegel für faire und transparente Berufungsverhandlungen erlangt

DER EXZELLENZ-STRATEGIE

Holger Impekoven hat das Dezernat Forschung und Transfer an der Exzellenzuni Bonn gestärkt



1

TITEL

10 Im Zweifel für die Freiheit?

„Wissenschaft in der Gesellschaft: Selbst- und Fremdwahrnehmung von Qualität und Verantwortung“ – unter diesem Motto stand die diesjährige Jahrestagung des Zentrums für Wissenschaftsmanagement (ZWM).

12 Wissenschaftsmanagement als Service- und Vermittlungsleistung

Eine Zusammenfassung der Tagungsergebnisse – und ein Aufschlag für die Diskussion eines Berufsethos.

Von Sabine Behrenbeck

18 Podiumsdiskussion

Das Spannungsfeld von gesellschaftlichen Ansprüchen an Wissenschaft und wissenschaftlicher Praxis stand im Mittelpunkt der Podiumsdiskussion. Moderiert von Patrick Honecker, wurde sie bestritten von Christine Burtscheidt, Christopher Coenen, Barbara Frenz und Klaus Tanner.

Protokoll: Veronika Renkes

4

STUDIUM & LEHRE

44 Mehr als nur Vielfalt:

Ökonomie plural denken

Der Ruf nach mehr Pluralismus zu Wirtschaftsthemen in Forschung und Lehre findet zunehmend Gehör.

Von Till van Treeck und Julian Becker

50 Wissenschaft als Kunstobjekt

Das Lehr-Lern-Projekt science:Art zeigt, wie Studierende wissenschaftliche Inhalte künstlerisch kommunizieren können.

Von Fabian Kruse

5

FÜHRUNG & PERSONAL

52 Fair berufen

Die Uni Siegen hat für weitere fünf Jahre das Gütesiegel für faire Berufungsverhandlungen verliehen bekommen. Ein Erfahrungsbericht.

Von Ulf Richter, Benjamin Schwarzer und Dominik Lengeling

56 Der Exzellenz-Strategie

Holger Impehoven leitet an der Universität Bonn das Dezernat für Forschung und Transfer.

Von Ingrid Weidner



// TITEL //

Im Zweifel für die Freiheit?

Foto: Wynand Van Poortvliet / Unsplash

*„Alle großen, komplexen Fragen dieser
Gesellschaft haben mit Wissenschaft
und Innovation zu tun.“*

„Wissenschaft in der Gesellschaft: Selbst- und Fremdwahrnehmung von
Qualität und Verantwortung“ – unter diesem Motto stand die diesjährige
Jahrestagung des Zentrums für Wissenschaftsmanagement (ZWM), die vom
2. bis 3. Juli im Wissenschaftszentrum Bonn stattfand.

Wissenschaftsmanagement als Service- und Vermittlungsleistung

„Wissenschaft in der Gesellschaft – Selbst- und Fremdwahrnehmung von Qualität und Verantwortung“ – diese aktuelle Thematik wurde bei der **ZWM-Tagung 2019** aus der Perspektive des Wissenschaftsmanagements und seiner Aufgaben betrachtet. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse. | Von Sabine Behrenbeck



Foto: Wissenschaftsrat

Dr. Sabine Behrenbeck

leitet beim
Wissenschaftsrat die
Abteilung Tertiäre Bildung.
Sie ist stellvertretende
Vorstandsvorsitzende des
Zentrums für Wissenschafts-
management (ZWM).
behrenbeck@zwm-speyer.de

Wir leben in einer Wissensgesellschaft, die Gesellschaft ist zunehmend auf die Wissenschaft angewiesen. Dementsprechend sind die gesellschaftlichen Erwartungen an die Wissenschaft gestiegen. Der Wissenschaft wird eine zentrale Bedeutung für das friedliche Miteinander, Wohlstand, technologischen Fortschritt, Gesundheit und vieles andere mehr zugeschrieben. Daraus resultiert eine große gesellschaftliche Verantwortung von Wissenschaftseinrichtungen.

Im Mittelalter, so erinnerte Prof. Dr. Antonio Loprieno in seinem Vortrag, basierte Wissen auf dem Glauben an Institutionen. Daraus resultierte die exterritoriale Sonderstellung der Universitäten. Die Neuzeit hingegen vertraute stärker den Individuen und belohnte die Gelehrten mit einer sozialen Sonderstellung. Inzwischen konstatiert man eine Vergesellschaftung der Hochschulen, geprägt von öffentlicher Finanzierung, staatlicher Regulierung und umfassenden gesellschaftlichen Erwartungen und Ansprüchen an die Wissenschaftseinrichtungen. Neben Lehre und Forschung werden auch Wissensaustausch und Transfer von ihnen verlangt. Sie sollen in möglichst kurzer Zeit möglichst viel unmittelbar nützlich Wissen erzeugen. Sie sollen Motoren

technischer, sozialer und kultureller Innovation sein. Auch der erhöhte globale Wettbewerb hat tiefgreifende Folgen für die wissenschaftlichen Institutionen, so Loprieno. Sie müssen ihre vom Staat gewährte Autonomie nutzen, um strategisch zu agieren, eine Marke und ein Marketing ausbilden, sich profilieren und ihre Qualitäten objektiv durch Dritte überprüfbar machen. Loprieno bezeichnete das als die Transformation vom „Primat der Eminenz zum Primat der Evidenz“.

Diese Veränderungen der Institutionen bewirken eine organisatorische und administrative Transformation der Wissenschaftseinrichtungen – andernfalls gäbe es das Wissenschaftsmanagement wohl nicht. Es hat eine zentrale Aufgabe bei der Strategiebildung und -umsetzung, bei der Kommunikation in die Gesellschaft, beim Marketing, aber auch bei der Qualitätssicherung und -feststellung.

Qualität und Vertrauen

Die gesellschaftliche Verantwortung der Wissenschaft ebenso wie ihre Freiheit haben viel mit den selbst gesetzten Qualitätsansprüchen zu tun. Daran erinnerte Prof. Dr. David Kaldewey in sei-



***Hochschulen sollen in
möglichst kurzer Zeit
möglichst viel unmittelbar
nützliches Wissen erzeugen.
Sie sollen Motoren
technischer, sozialer und
kultureller Innovation sein.*** “

nem Vortrag. In einer arbeitsteiligen Massengesellschaft muss man einander vertrauen, denn niemand kann alle und alles kontrollieren; man muss Institutionen vertrauen, weil die Zahl der Personen zu groß ist; man muss Qualitätssicherungsmechanismen vertrauen, weil Technologien und Verfahren so anspruchsvoll und voraussetzungsreich sind. Dafür sind Standards, Normen und Regeln wichtig.

Das Vertrauen der Außenstehenden richtet sich vor allem darauf, dass innerhalb der Institution die Regeln kontrolliert werden und dass es eine Selbstbindung der handelnden Personen an die Regeln gibt. Zwar können Laien die Experten nicht kontrollieren, aber sie können erkennen, ob die Anwendung von wissenschaftlichen Erkenntnissen „funktioniert“. Nicht zuletzt darum ist die Nützlichkeit vertrauensbildend. Die Fehlbarkeit (also Verstöße gegen Abläufe, Standards, Methoden und schlechte oder gefälschte Daten) führt hingegen zu Vertrauensverlust. Insofern unterscheidet Kaldey einen „Qualitätsdiskurs“ von einem „Nutzendiskurs“.

Während der Qualitätsdiskurs innerwissenschaftlich besonders wichtig ist

und Beschäftigte im Wissenschaftsmanagement darin wichtige Aufgaben übernehmen, ist der Nutzendiskurs vorrangig von politischer Bedeutung, aber für das Wissenschaftsmanagement kaum zu operationalisieren. Dennoch darf es sich in diesem Kontext nicht darauf beschränken, Qualitätsmessung und -kontrolle zu organisieren oder Relevanz zu kommunizieren. Es muss die Klage ernst nehmen, die auf der Tagung mehrfach geäußert wurde: dass nämlich Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler inzwischen einen Großteil ihrer Zeit dafür aufwenden müssen, die Mittel einzuwerben, die die Erfüllung vieler ihrer Tätigkeiten erst ermöglichen, und dass darunter Forschung und Lehre leiden.

Es würde sich lohnen, die Kennzahlen solchen Aufwandes zu erheben, um den Instanzen, die Wissenschaft fördern und finanzieren, klarzumachen, wie viel Zeit für den Wettbewerb um Projektmittel von den Kernaufgaben abgezogen wird. Das hat manchmal auch mit ineffizienten Prozessen zu tun. Das Wissenschaftsmanagement kann dazu beitragen, Prozesse besser zu organisieren, sodass denen, die Wissenschaft betreiben, für die Kernaufgaben mehr Zeit bleibt. Das Wissenschaftsmanage-

Anmerkung

Eine Nachlese
der ZWM-Tagung
finden Sie auf der
Internetseite des ZWM:
<https://tinyurl.com/y2jqpak>



„In einer arbeitsteiligen Massengesellschaft muss man einander vertrauen, denn niemand kann alles kontrollieren. Dafür sind Standards, Normen und Regeln wichtig.“

ment muss aufmerksam und selbstkritisch die Wirkungen und Folgen eigenen Tuns beobachten. Dazu gehören Dokumentationsaufwand, Anpassungsdruck und Evaluationsfrequenzen.

Freiheit und Selbstkontrolle

Um das gesellschaftliche Vertrauen in die Wissenschaft zu stärken, ist die sorgfältige interne Selbstkontrolle von besonderer Bedeutung, wie der Vortrag von Dr. Aletta Hinsken erläuterte. Wenn die autonomen Wissenschaftseinrichtungen die Wissenschaftsfreiheit betonen, dann geht damit eine besondere Eigenverantwortung einher. Diese impliziert mehr als nur darauf zu vertrauen, dass sich jedes Individuum an die Regeln halten wird. Die Wirkung von Machtgefälle und Befristungsdruck ist zu beachten und die Pflicht zur Selbstkontrolle kann nicht zugunsten von Kollegialität, aufgrund von Überlastung, Unterfinanzierung und Eigeninteressen ausgesetzt werden. Die Wahrnehmung dieser Pflicht muss konfliktbereit und lösungsfähig gestaltet sein. Das Wissenschaftsmanagement kann Verfahren entwickeln, wie man mit solchen Konflikten konstruktiv umgehen kann. Denn die Alternative zu interner Selbstkontrolle wäre die externe Steuerung und Kontrolle, die durch überfachliche Standardsetzung zu Entdifferenzierung führen würde.

Aufgaben für das Wissenschaftsmanagement

In einer Podiumsdiskussion und fünf Arbeitsgruppen diskutierten und erarbeiteten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer folgende Konsequenzen für ihre Arbeit:

1. Bezüglich der Information der Gesellschaft und deren Vertrauen in die Wissenschaft sahen die Teilnehmenden der Tagung folgende wichtige Funktionen für die eigenen Aufgaben: Es war Konsens, dass Wissenschaftsmanagement das Zusammenwirken von Wissenschaft und Wissenschaftskommunikation noch besser unterstützen könnte. Es könnte mehr und niedrigschwellige Diskurse zwischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit Laien organisieren. Die Interaktion mit interessierten Laien sollte Belehrung vermeiden, Begeisterung und Faszination für Wissenschaft wecken. Dies gelingt am besten, wenn die Expertinnen und Experten selbst und möglichst authentisch auftreten. Ihnen könnten Coaching und Schulungen für mediales Auftreten angeboten werden – aber es sollte niemand zu solchen Beiträgen gezwungen werden.
2. Die Selbstkontrolle der Wissenschaft und Qualitätssicherung sollten so sorgfältig wie nötig und so unaufwendig wie möglich operationalisiert werden.
 - Die Regeln der guten wissenschaftlichen Praxis, Zuständigkeiten und Letztverantwortung sollten transparent und eindeutig expliziert werden. Dazu gehören der Schutz für Abhängige und Hinweisgeber sowie konfliktfeste Prüfverfahren. Anstelle von Belohnungen und Bestrafungen muss ein Kulturwandel angestrebt werden, der Einstellungen beeinflusst.
 - Das Bewusstsein für die Belastung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler durch die Anlieferung von Kennzahlen muss wachsen. Kennzahlen sollten nur dann erhoben werden, wenn sie tatsächlich steuerungsrelevant sind. Man sollte regelmäßig Feedback der datenliefernden Personen einholen und berücksichtigen, dass das Selbstbeobachtungsinteresse der Einrichtungen gegen die Arbeitsfähigkeit des wissenschaftlichen Personals abzuwägen ist.
 - Im Interesse der Wissenschaft müssen Mitglieder des Wissenschaftsmanagements die Forderung von Kennzahlen gegenüber externen Stakeholdern unter Umständen auch einmal abwehren oder auf einer eingeschränkten Ver-

gleichbarkeit wegen der pluralen Qualitätsdimensionen und Fächerunterschiede bestehen. Innerhalb der Einrichtung müssen sie Kennzahlen nicht nur mit Akribie erheben, sondern auch als plausibel und sachgerecht begründen. Es muss der Eindruck (und die Praxis) vermieden werden, dass Zahlen die Urteilskraft von Peers ersetzen können: Zahlen dienen lediglich zur Information und Unterstützung der Urteilskraft von Peers. „Wir brauchen für die Qualitätssicherung nicht Big Data, sondern Smart Data“ – das war eine Erkenntnis, für die man sicherlich auch Wissenschaftler gewinnen kann.

- Wissenschaftsmanagerinnen und -manager sollten sehr darauf achten, mit welcher Rechtfertigung sie die Zeit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in Anspruch nehmen – und damit für die Erfüllung der Kernaufgaben Lehre und Forschung reduzieren. Recht und Gesetz sowie interne Selbstkontrolle legitimieren solche Maßnahmen, aber nicht jede Beobachtungsneugier, Evaluation und Steuerungsabsicht. Sie sollten sich dafür starkmachen, den Wettbewerb zu zähmen und das System der Anreize einzudämmen. Denn Wettbewerb und Anpassungsdruck können zwar Verhaltensänderungen erzwingen, dienen aber nicht notwendigerweise der Qualitätsentwicklung.
 - Das Wissenschaftsmanagement kann in die verschiedenen Fächer hinein deutlich machen, warum Ethik eine Aufgabe für alle Fächer und nicht delegierbar an Experten aus Philosophie oder Theologie ist. Ebenso sollte es sich nicht in die Rolle drängen lassen, allein für die Kontrolle der Regelkonformität zuständig zu sein.
3. Auch in der Unterstützung von Forschung, die stets im Spannungsfeld von Risiko und Innovation steht, hat das Wissenschaftsmanagement wichtige Aufgaben:
- Fehler sind eine wichtige Erkenntnisquelle und Lerngelegenheit. Weil in der Forschung Irrwege und Irrtümer möglich sein müssen, ist der Umgang mit „Fehlern“ zu kultivieren. Andernfalls wird es schwer bis unmöglich, Risiken einzugehen und grundlegend neues Wissen hervor-

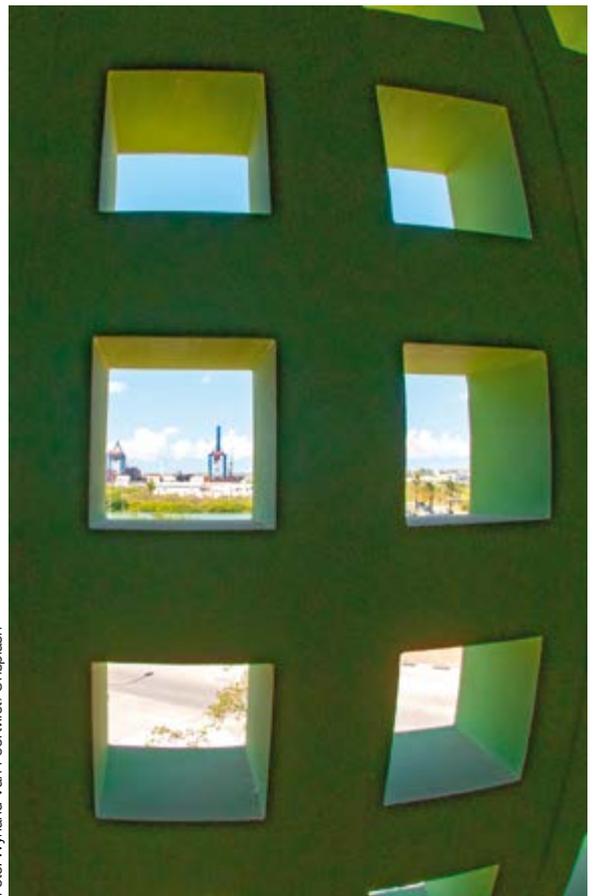


Foto: Wynand Van Poorwilet/Unsplash

zubringen. Wissenschaftsmanagement muss darum bedenken: Je größer die Kontrolle, desto kleinere Risiken werden Forschende eingehen. Das hemmt den wissenschaftlichen Fortschritt. Diese Botschaft muss auch politisch vermittelt werden. Wissenschaftsmanagerinnen und -manager müssen verteidigen, dass Freiheit und Risiko zusammengehören, dass Wissenschaft eine Toleranz gegenüber Fehlern braucht.

- Wissenschaftsmanagement wirkt mit an Strategiebildung und Ressourcenverteilung. Es muss in diesem Kontext dazu beitragen, dass Forschungsvorhaben zu Nischenthemen außerhalb der Trends möglich sind; dass „verrückte“ Ideen gegen den Mainstream aus Grundmitteln finanziert werden können, gerade weil sie zu meist nicht drittmittelfähig sind. Dies muss im Bewusstsein erfolgen, dass etliche solcher Experimente nicht erfolgreich ausgehen werden. Das darf nicht als Fehlleistung eingestuft werden und für die Forschenden nicht zu negativen Folgen führen. Besonders Nachwuchskräfte müssen vor Nachteilen geschützt werden. //

Die Zeit ist reif für ein Berufsethos

Vor dem Hintergrund der erarbeiteten Aufgaben des Wissenschaftsmanagements stellte **Dr. Sabine Behrenbeck im Rahmen der ZWM-Tagung** einen ersten Aufschlag und Thesen zu einem Berufsethos vor – mit der ausdrücklichen Einladung zu einer weiterführenden Debatte und Ergänzung.

In den letzten zwei Jahrzehnten war Wissenschaftsmanagement vor allen Dingen eine Praxis. Mittlerweile ist es an der Zeit, sich intensiver mit theoretischen, reflektierten, vertieften Aspekten des Berufsfeldes zu befassen:

1. Wissenschaftsmanagement muss dem Gemeinwohl der Wissenschaft und der Einrichtung, aber auch der Gesellschaft verpflichtet sein. Es darf eigene Interessen haben, die aber transparent gemacht werden sollten.
2. Wissenschaftsmanagerinnen und -manager brauchen ein ausgeprägtes Bewusstsein für die unterschiedlichen Rollen, in denen sie agieren. Sie arbeiten an Schnittstellen und unterstützen mehrere Zielgruppen, die unterschiedliche Eigenrationalitäten haben. Hier ist die Rolle des ehrlichen Maklers gefragt, der vermittelt und Kompromiss oder Konsens sucht. Dabei sind die Mitglieder des Berufsfeldes häufig „Kulturübersetzer“ zwischen den Fächern, zwischen Laien und der Wissenschaft, zwischen Interessenträgern, zwischen Politik und Wissenschaft, Öffentlichkeit und Wissenschaft und anderen. Das bedeutet, dass sie sich nicht auf „eine Seite schlagen“, sondern beiden Seiten ein Verständnis für die jeweils andere Seite vermitteln müssen – auch für deren jeweilige Restriktionen, Bedingungen und Eigenrationalitäten.
3. In Beratungsprozessen sind Realismus und Ehrlichkeit gefragt. Die Grenzen von Strategien und der Umsetzbarkeit von Maßnahmen müssen mitreflektiert und sich und anderen eingestanden werden.
4. Professionalität und Verfahrensqualität sind unverzichtbar für das Wissenschaftsmanagement, aber kein Selbstzweck, denn es bietet eine Dienstleistung. Im Zentrum steht die Wissenschaft, das Wissenschaftsmanagement sollte sich nur um den „Oscar für die beste Nebenrolle“ bemühen.
5. Wissenschaftsmanagement sollte sich als institutionelles Gedächtnis verstehen, als Speicher für Lösungen und Ideen, die bereitgestellt werden, wenn man sie benötigt.
6. Damit Wissenschaftseinrichtungen aus Fehlern lernen können, sollten Feedback und Manöverkritik mit den Nutznießern der Dienstleistungen in alle wichtigen Prozesse integriert sein. Mit Respekt und Lernbereitschaft sollte man auf Einwände und Widerstand reagieren und mit Kritik konstruktiv umgehen; Respekt und Wertschätzung ist aufzubringen für den Eigensinn und das Grenzgängertum von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern.
7. Wissenschaftsmanagement ist mehr als Regelanwendung, es ist eine kreative Aufgabe. In Kenntnis und unter Beachtung der Regeln muss möglichst flexibel ein guter Rahmen für Forschung, Lehre und Transfer geschaffen werden. //

”

*Wissenschaftsmanagerinnen
und -manager müssen verteidigen,
dass Freiheit und Risiko zusammengehören,
dass Wissenschaft eine Toleranz gegenüber
Fehlern braucht.*

“

Podiumsdiskussion

Das Spannungsfeld von **gesellschaftlichen Ansprüchen an Wissenschaft und wissenschaftlicher Praxis** stand im Mittelpunkt der Podiumsdiskussion, die von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen bestritten wurde. | Protokoll: Veronika Renkes

Patrick Honecker: Wir haben heute darüber gesprochen, dass die Reputation von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen vor allem auf wissenschaftlicher Leistung basiert. Aber: Die wissenschaftlichen Erkenntnisse müssen ja irgendwie in die Gesellschaft hineinkommen und dabei fordern uns im Moment, glaube ich, drei Kerntreiber ganz besonders heraus. Das ist erstens „Third Mission“, damit ist die Forderung nach dem Belegen von Wissenschaftsrelevanz verbunden – also die Frage: Was tut die Wissenschaft für die Gesellschaft? Zweitens haben wir die Digitalisierung, die dazu geführt hat, dass Informationen ungehindert einem Millionenpublikum zur Verfügung gestellt werden können – auch falsche Informationen. Und drittens haben wir eine neue Wissenschaftsskepsis. Viele sagen: Wir glauben euch nicht unbedingt. Entweder, weil wir es nicht wollen, oder, weil wir es nicht können. Bei der Feinstaubdebatte etwa haben wir ja mitbekommen, wie dann auch Lobbyisten zu Wort gekommen sind und die Wissenschaft erstaunlich still war.

Frau Burtscheidt, die Max-Planck-Gesellschaft hat in der wissenschaftlichen Gemeinde einen herausragenden Ruf. Man würde erwarten, dass wissenschaftliche Leistung eigentlich völlig ausreicht im System. Wozu braucht es einen Bereich, der sich mit Politik und Strategie befasst?

Christine Burtscheidt: Sagen wir mal so: Wissenschaftspolitik ist bestimmt nicht erst seit gestern wichtig für die verschiedenen Organisationen. Natürlich nicht, wie es die Industrie macht, mit zahlreichen Lobbyisten in Berlin. Aber ich sehe das heute schon als ein weiteres Feld. Der Grund, warum die noch relativ junge Abteilung Wissenschaftspolitik und Strategieprozesse, die ich in der Generalverwaltung der Max-Planck-Gesellschaft leite, beide Felder abdeckt, ist, dass hier ein umfassenderer strategischer Ansatz wichtig ist. Das bedeutet, dass man Ideen begleitet und betreut, die aus den verschiedenen Instituten und Sektionen kommen – und die Max-Planck-Gesellschaft nimmt das noch sehr ernst mit ihrer eigenen

Auf dem Podium



Fotos: Britta Frenz

(v. l.): **Prof. Dr. Klaus Tanner**, Professor für Systematische Theologie und Ethik, Universität Heidelberg, Mitglied der Wissenschaftlichen Kommission Wissenschaftsethik der Leopoldina; **Barbara Frenz**, Geschäftsführerin, Hanns Martin Schleyer-Stiftung; Moderator **Dr. Patrick Honecker**, Dezernent Kommunikation und Marketing, Universität zu Köln; **Dr. Christine Burtscheidt**, Leiterin Wissenschaftspolitik und Strategieprozesse, Max-Planck-Gesellschaft; **Christopher Coenen**, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (ITAS), Karlsruher Institut für Technologie (KIT)



Christopher Coenen

Strategiefähigkeit aus der Wissenschaft heraus. So überlegt man sich beispielsweise in der Max-Planck-Leitung: Wie können wir neue exzellente Leute gewinnen? Wie können wir neue Themenschwerpunkte setzen? Wie können wir Instituten von innen heraus eine neue thematische Richtung geben und nicht nur warten, dass die Politik verschiedene Ideen, Programme und Ansätze entwickelt und den Weg vorgibt? Wie können die Organisationen als selbstständige Player gestaltend in dieses System hineinwirken? Das ist der Ansatz dieser Abteilung, weswegen unser Spektrum auch umfassender ist: nicht nur Lobbying, sondern ein sehr breit aufgestellter Diskurs, der auch in die Umsetzung gehen soll und geht.

Honecker: Die Grundlage dieses Zusammenwirkens ist wahrscheinlich Vertrauen. Wie vertrauensvoll ist denn die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Politik? Die Politik ist ja manchmal recht volatil und Wissenschaft braucht eine gewisse Sicherheit. Ist die vertrauensvolle Zusammenarbeit immer einfach?

Burtscheidt: Ich bin der Meinung, dass die Wissenschaftsskepsis, die Sie eben angesprochen haben, gar nicht von der Gesellschaft kommt. Und: Die Kommu-

nikation der Wissenschaft geht weniger bis gar nicht in die Gesellschaft, sondern wir zirkeln eigentlich immer sehr stark in der Wissenschafts-Community. Es gibt einen Vertrauensverlust nicht vonseiten der Bevölkerung gegenüber der Wissenschaft, sondern die Politik vertraut uns nicht mehr so, weil sie viele Prozesse nicht mehr versteht. Das hat man auch bei den Verhandlungen zum Qualitätspakt Lehre gesehen. Die Rechenschaftslegung rückt immer stärker in den Vordergrund. Das Zusammenwirken in unserem komplexen Wissenschaftssystem – 16 Bundesländer, der Bundestag, die Wissenschaftsorganisationen – ist eben schwierig. Deswegen die Frage der Politik an die Wissenschaftsorganisationen: Warum brauchen wir so und so viele Milliarden Euro, um euch zu fördern? Wir wollen die Dinge erklären können!

Honecker: Frau Frenz, seit 2001 gibt es das Hochschulsymposium und die Schnittstellenarbeit zwischen Wissenschaft und Politik, die sich im Symposium abbildet: Da treffen Politikerinnen und Politiker auf Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Teilen Sie Frau Burtscheidts Einschätzung?

Barbara Frenz: Ja, natürlich. Die Politik, die die aktuelle große Transformation größtenteils mitfinanziert, hat natürlich den Anspruch, sich einzubringen, den sie aus der Gesellschaft heraus legitimiert. Und dafür braucht sie die großen Wissenschaftseinrichtungen, um sich mit

ihnen abzustimmen. Ich glaube, das ist ein Zusammenwirken, und beide Seiten brauchen einander. Im März gab es von einigen großen Wissenschaftsorganisationen noch einmal ein flammendes Plädoyer dafür, dass Politik sich weiter einbringt, dass sie diese Prozesse finanziert. Genau mit der Begründung: Bildung, Forschung und Innovation sind die Säulen unseres Wohlstandes. Daraus ergibt sich der Druck, der auf der Wissenschaft lastet. Der Autor und Schleyer-Preisträger Günter de Bruyn sagte: Freiheit ist immer wieder bedroht. Sie ist einerseits bedroht von außen, aber das Bedrohtsein äußert sich eben auch darin, dass wir oft einen inneren Mangel an Freiheitswillen haben. Ich glaube, das Thema Freiheitswillen

„
Es gibt Tätigkeiten, die vertragen sich nicht mit Hektik, sie folgen einer anderen Logik. Dazu gehört auch die Freiheit, mal Muße zu haben. Ansonsten ist man nicht kreativ.“



Barbara Frenz und Patrick Honecker

ist eine Aufgabe der Universitäten – dass sie ihren Studenten und Wissenschaftlern diesen Freiheitswillen immer wieder abfordern und ihn fördern.

Honecker: Herr Coenen, es gibt eine Erwartungshaltung an die Institutionen, an die Organisationen, Universitäten und Wissenschaftseinrichtungen. Es gibt aber auch eine Erwartungshaltung an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im System. Autonomie für die Organisation muss nicht unbedingt mehr Frei-

”

Wenn wir Wohlstand generieren wollen, brauchen wir Innovation. Wie entsteht Innovation? Sicher auch dadurch, dass wir ‚Spinnernischen‘ akzeptieren. “

heit für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler bedeuten. Wie empfinden Sie diesen Druck, der jetzt von allen Seiten formuliert wird? Spüren Sie den als Wissenschaftler im System?

Christopher Coenen: Ich möchte nicht sagen, dass ich für alle sprechen kann. Aber aus der Nahwahrnehmung fände ich sehr nützlich, wenn die Community

in Betracht zieht, dass wir in der Wissenschaft und Wissenschaftskommunikation, vorsichtig formuliert, suboptimale Arbeitsbedingungen haben. Das gilt nicht nur für die jüngeren Jahrgänge, sondern bis in ein recht hohes Alter hinein. Ich kann aus Erfahrung sagen: In den ersten 10 oder 15 Jahren ihres Berufsalltags stehen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler häufig vor dem Problem, dass sie die schönen Projekte, die sie mit eingeworben haben oder die für sie eingeworben wurden, gar nicht mehr gescheit bearbeiten können, weil sie schon wieder anfangen, die nächsten einzuwerben. Solche strukturellen Probleme werden leider in der Wissenschaftspolitik zu wenig adressiert.

Honecker: Man muss also eine Basis für Freiheit schaffen. Welche Basis wäre denn ideal?

Coenen: Gute Frage. Persönlich bin ich der Ansicht, dass man wieder abkommen muss von den extremen Auswüchsen der pseudokompetitiven Anforderungen. Ich sage pseudokompetitiv, denn ich habe es einfach mal ausgerechnet: 2017 habe ich 60 Prozent meiner Zeit mit Aktivitäten verbracht, bei denen es um das Einwerben von Drittmitteln, das Verwalten und Evaluieren ging. Das ist zu viel. Ich glaube, es setzt sich zumindest teilweise die Erkenntnis durch, dass man mehr stabile Grundfinanzierung braucht und dann vielleicht einen zielgerichteteren Wettbewerb. Da ist etwas aus der Balance geraten, sodass man sich fragt: Ist das wirklich notwendig? Ein letzter Punkt dazu: Es gibt Tätigkeiten, die vertragen sich nicht mit

Hektik. Da geht es nicht um Schnelligkeit, sie folgen einer anderen Logik. Dazu gehört auch die Freiheit, mal Muße zu haben. Das klingt jetzt ein bisschen altmodisch, aber ansonsten ist man nicht kreativ, behaupte ich.

Frenz: Der Wettbewerb um die besten Köpfe findet mittlerweile weltweit statt. Wie bekommt man die wirklich guten Leute? Als wir 2001 mit dem Thema Exzellenz gestartet sind, mit der Frage, wie man Spitzenuniversitäten gestaltet, durfte man darüber nicht sprechen. Mittlerweile ist die Akzeptanz da. Wenn wir Wohlstand generieren wollen, brauchen wir Innovation. Wie entsteht Innovation? Sicher auch dadurch, dass wir „Spinnernischen“ akzeptieren. Wer reduziert Komplexität? Wer zähmt angesichts des digitalen Wandels die Flut? Das sind auch und gerade diejenigen, die querdenken können, die anders an Dinge herangehen.

Honecker: Herr Tanner, der Kampf um die besten Köpfe, Effizienz – ist das nicht auch mit ethischen Risiken verbunden?

Klaus Tanner: Ich nehme mal das Stichwort von Herrn Coenen auf: Da sind unterschiedliche Logiken im Spiel. Jeder, der heute Wissenschaft macht, hat mit diesen unterschiedlichen Rationalitäten zu tun. Da gibt es knallharten ökonomischen Druck. Da gibt es rechtliche Anforderungen. Da gibt es politische Erwartungen und dann gibt es auch noch die ursprüng-



Klaus Tanner

“
Die Wissenschaft ist selbst ein Streit um die Wahrheit und nicht die Lösung von Wahrheitsfragen. Das zu kommunizieren, ist schwierig.
“

liche Motivation der Wissenschaftler, die etwas erreichen wollen. Das ist ein äußerst konfliktreiches Geschäft ohne harmonischen Ausgleich zwischen den unterschiedlichen Rationalitäten – und ethische Fragen tauchen jede Menge auf. Sie haben es beschrieben: Immer geht es auch darum, Mittel einzuwerben, und nicht immer wird daraus eine Erfolgsgeschichte. Im Schnitt werden 80 Prozent der Anträge abgelehnt. Die Wissenschaftler befinden sich in einer Situation zwischen Motivation, ökonomischer Rationalität, Gewinnerwartung, Prestige und Konkurrenz. Noch ein Punkt: Sie haben heute schon häufig das Sprachmuster gehört: „die Gesellschaft“ und „die Wissenschaft“. Mit „der Gesellschaft“ können Sie nicht reden. Die ist eine theoretische Abstraktion. Was ist, wenn Sie Wissenschaftspolitik machen und beraten oder mit ethischen Problemen zu tun haben? Dann haben Sie Lobbyisten, Interessengruppen, die zur Artikulation in der Demokratie wichtig sind. Aber als Vertreter bestimmter Interessen werden sie auch für diese werben, und dann entstehen Einseitigkeiten, ein Kampf von Lobbygruppen, und damit Fragen von Machtbalance: Das sind dann auch ethisch relevante Fragen der Demokratie.

Honecker: Frau Burtscheidt, direkt dazu gefragt: Interessengruppen, von großen Konzernen bezahlte Lobbyisten – dabei denkt man an Bayer, Monsanto, vielleicht auch an große Rüstungskonzerne. Sind wir denn da als Wissenschaftseinrichtungen überhaupt mitspielfähig? Das sind doch ganz andere Dimensionen.

Burtscheidt: Bei der Lobbyarbeit gewiss, aber auf der anderen Seite wissen alle – und ich glaube, auch die Industrie und insbesondere Gott sei Dank die Politik –,



Wir leben in einer absoluten Zeit der Wissenschaft, alle großen komplexen Fragen dieser Gesellschaft haben mit Wissenschaft und Innovation zu tun. Hier muss man bestimmte Erkenntnisse vermitteln und auch Grenzen aufzeigen. Die Gesellschaft will wissen: Was sind eigentlich die Folgen der Erkenntnisse? “

dass die wirkliche Innovation bei der Grundlagenforschung in der Wissenschaft stattfindet. Das Problem sind die Parameter: Wer gibt die vor? Natürlich auch die Wissenschaft. Die muss sich auch kritisch den Spiegel vor Augen halten, was beispielsweise Drittmittel und Druck betrifft. Max-Planck-Direktorinnen und -Direktoren etwa kommen in den Genuss von viel Grundfinanzierung, um so intrinsisch motiviert ihre Themen voranzutreiben. Das ist an den Universitäten ganz anders. Da kommt es vor, dass man nur dann forschen kann, wenn man Drittmittel eingeworben hat, weil die Grundfinanzierung nicht mehr gegeben ist. In solch einer Situation können wir nicht mehr im weltweiten Wettbewerb mithalten; China ist da

ein interessantes Beispiel, nicht nur im Hinblick auf die Anwendung, sondern auch auf die Grundlagenforschung. Das ist auch bei den Paktvereinbarungen deutlich geworden: Man kann viel künstlich erzeugte Wettbewerbe veranstalten, aber irgendwann müssen wir aufpassen – auch die Politik, Bund und Länder –, dass wir nicht den eigentlichen Wettbewerb aus den Augen verlieren, für den wir die Einrichtungen fit machen wollen.

Frenz: Was wäre aber die Alternative? Dieses marktwirtschaftlich organisierte Modell ist immer noch ein sehr erfolgreiches Modell. In der Wissenschaft haben wir ja in den letzten 20 Jahren durchaus sehr viel gute Bewegung gehabt.

Burtscheidt: Darauf kann ich sofort antworten. Ich bin auch für diese Reformen in den letzten 20 Jahren gewesen. Ich glaube, dass es wichtig ist, dass wir heute selbstständige Einrichtungen haben, Player, die sich auch jetzt, gerade in Krisen der Repräsentation, ob bei den Medien, in der Politik, positionieren können. Aber es muss aufgepasst werden, dass aus den Organisationen heraus noch ein Profil entwickelt werden kann und dass nicht die Politik ein differenziertes System anstrebt, aber durch künstlich erzeugte Wettbewerbe, Evaluationen, Rechenschaftsberichte und dergleichen standardisiert.

Honecker: Herr Coenen, noch mal zurück zum Titel unseres Podiums. Darin steht: Gesellschaftliche Ansprüche. Wir haben ja gesagt: Es gibt diverse Teilgruppierungen und es gibt die wissenschaftliche Praxis. Hat sich die wissenschaftliche Praxis den gesellschaftlichen Ansprüchen, insbesondere den wettbe-



Christine Burtscheidt



ZWM-Fachtagung in Bonn 2019

werbs- oder auch marktwirtschaftlich orientierten Ansprüchen, komplett unterworfen?

Coenen: Das weiß ich nicht. Es gab ja durchaus schon immer Anreize. Man muss in der Wissenschaft dafür sorgen, dass weiter Nischen bleiben. Sind wir als Gesellschaft inzwischen so unter dem Druck des gnadenlosen globalen Wettbewerbs, dass wir uns nicht mehr leisten können, dass Leute zweckfrei forschen?

Tanner: Zur Frage, ob sich die Wissenschaft den Ansprüchen von Wettbewerb und Marktwirtschaft ganz unterworfen hat, bin ich ganz altmodisch, aber auch optimistisch: Wer Wissenschaftlerin oder Wissenschaftler geworden ist, hat eine starke intrinsische Motivation, auch unter widrigsten Umständen seine Themen zu setzen und durchzuhalten. Also: Unterwerfung? Nein. Ich wünsche mir, wenn so viel über Management geredet wird, dass die Ökonomen doch mal eine faktische Vollkostenrechnung aufmachen, was die Erstellung eines Exzellenzantrages kostet, und das hochrechnen. Das wäre dann eine echte ökonomische Kennzahl zu Aufwand und Ertrag.

Frenz: Diese Evaluationitis, das Gutachtertum – haben wir es da nicht deutlich übertrieben? Das würde ich auch so sehen. Ich glaube ebenfalls, dass Forscher intrinsisch motiviert und bereit sind, der Gesellschaft zu erklären, woran sie gerade forschen, warum das so spannend ist, warum es berechtigt ist, dass sie dafür Gelder bekommen, Freiraum haben. Aber sie brau-

chen dabei auch Unterstützung – einerseits aus der Hochschule und andererseits aus der Politik. Wir haben eine parteienstaatliche Demokratie, wir haben ein Parlament. Das Parlament setzt die Rahmenbedingungen, auch für Forschung: Was ist erlaubt? Was kann erlaubt sein, was nicht? Wir haben eine Verfassung, in der das steht. Ich glaube, dass es uns guttäte, da wieder mehr Freiheit zuzulassen.

Honecker: Frau Burtscheidt, das hatten wir ganz am Anfang schon – das Parlament als Instanz, die darüber entscheiden sollte, wo Schwerpunkte gesetzt werden. Sind denn die Mitglieder zum Beispiel des Wissenschaftsausschusses alle so kundig, dass sie das direkt entscheiden könnten?

Burtscheidt: Im Wissenschafts- oder Bildungsausschuss sitzen wissenschaftsaffine Leute, aber es gibt auch den Haushaltsausschuss. Das ist der wichtige Ausschuss in allen 16 Bundesländern und im Bundestag, denn er vergibt das Geld. Bei den Paktverhandlungen gab es ganz konkret die Situation, dass erklärt werden musste, wofür die Mittel eingesetzt werden. Und tatsächlich ist es so, dass man dort sehr anwendungsorientiert ist. An der Stelle hat beispielsweise die Max-Planck-Gesellschaft gesagt: So können wir nicht agieren, weil das Anwenden der Erkenntnis erst auf diese folgt; wir sind eine Grundlagenforschungseinrichtung. In den Paktverhandlungen ist es am Ende auf Grundlage der Strategie der Max-Planck-Gesellschaft, der Helmholtz-Gemeinschaft und anderen,

also von Organisationen, die sagen konnten, wohin sie wollen, gelungen, Vereinbarungen zu treffen. So stellt man sich das ja idealiter vor, damit sich ein differenziertes System herausbilden kann. Dass es auch gelungen ist, in diesem Jahr zum Thema 70 Jahre Grundgesetz eine Kampagne der zehn bedeutendsten deutschen Wissenschaftsorganisationen zur Wissenschaftsfreiheit gemeinsam aufzusetzen, finde ich toll. Etwas Derartiges war früher nicht so leicht.

Honecker: Herr Coenen, wir haben jetzt viel über Politik gesprochen, und Politik wird gewählt von ganz normalen Bürgerinnen und Bürgern. Ihre Erfahrung beispielsweise auch mit unterschiedlichen Citizen-Science-Projekten:

Wie ist für Sie der Zugang zu denjenigen, die vielleicht keinen direkten Bezug zur Wissenschaft haben? Gibt es da neue Ansätze? Praktizieren wir das in befriedigender Art und Weise?

Coenen: Nein. Unsere Gesellschaften befinden sich in einer Lage – Stichwort Fake News, Legitimationskrise der Wissenschaft –, in der die Wissenschaft noch viel mehr machen muss, als „nur“ gute Wissenschaft zu betreiben und ihre Kenntnisse in die Gesellschaft zu vermitteln. Die Wissenschaft hat durch die Akademisierung unseres Lebens, durch den gestiegenen Anteil von Studienberechtigten und durch die technische Durchdringung unserer wissensbasierten Gesellschaft eine ganze andere Verpflichtung, sich in diese Gesellschaft einzubringen. Wir müssen weg von dem Royal-Society-mäßigen alten Denken in Richtung „don't matter with politics“.

Honecker: Jetzt an Sie, hier im Plenum. Da kommt schon die erste Wortmeldung.

Wortmeldung: Dr. Sabine Behrenbeck, Wissenschaftsrat. Ich würde gerne den Blick darauf lenken, was Wissenschaftsmanager für eine Aufgabe in dieser Szenerie haben. Zum Stichwort Geld: Das Geld kommt

von den Steuerzahlern. Das sind Laien. Der Gestus „der Experte redet mit dem Laien“ bringt ein hierarchisches Gefälle mit sich, das sich die Bürger nicht mehr so gerne bieten lassen. Meiner Meinung nach müsste eine Wissenschaft, die von sich selbst sagt: „Wir ermitteln unsere Wahrheit im Diskurs“, mit dieser Haltung auch stärker auf die Gesellschaft zugehen, von der sie finanziert wird. Die Frage ist: Was ist dabei die Aufgabe von uns Wissenschaftsmanagern? Ich glaube, es ist viel mehr Macht im Wissenschaftssystem, auch bei den Wissenschaftsmanagern, und ich wäre froh, wenn wir uns stärker ermächtigen würden, statt uns machtlos zu sehen. Beispielsweise kann man auch der Politik erklären, dass man mutig

sein und mal ins Risiko gehen muss. Man kann leider nicht alle, die gut arbeiten, fördern. Es sei denn, die Gesellschaft sagt: Wenn ihr so viele gute Ideen habt, dann wenden wir auch mehr Geld auf. Was können wir tun, um die Situation zu ändern?

Honecker: Also die Frage: Was ist eigentlich die konkrete Aufgabe von Wissenschaftsmanagerinnen und -managern, wenn es darum geht, diesen deliberativen Diskurs zwischen gesellschaftlichen Gruppierungen und der Wissenschaft herzustellen.

Tanner: Das Stichwort Diskurs ist gut und schön, aber auch Diskurse müssen or-

ganisiert werden und sie brauchen Institutionen. Sie müssen auch in Hochschulen oder in Forschungseinrichtungen die Strukturen schaffen, damit anders mit Fragen umgegangen wird. Meine Erfahrung im politnahen Bereich legt nahe: Sie werden auch durch noch so viel Management bestimmte Grundkontroversen in Schlüsselfragen der Forschung nicht wegkommen. Das heißt, sie müssen Strukturen schaffen, um mit Konflikten weiterleben zu können. Nur durch Information und Gespräche verändern Sie keine Einstellungen. Im Pluralismus zu leben, heißt anzuerkennen, dass die anderen es auch ernst meinen und dass es da oft bis an die Grenze des Erträglichen geht.

” *Man muss in der Wissenschaft dafür sorgen, dass weitere Nischen bleiben. Sind wir als Gesellschaft inzwischen so unter dem Druck des gnadenlosen globalen Wettbewerbs, dass wir uns nicht mehr leisten können, dass Leute zweckfrei forschen?* “



ZWM-Fachtagung in Bonn 2019

Burtscheidt: Ich finde schon, dass man die Politik überzeugen kann. Zur Frage, welche Aufgabe ein Wissenschaftsmanager im Bereich der Kommunikation hat: Natürlich muss man, wenn man eine Grundlagenforschungseinrichtung vertritt, zu Themen sprechfähig sein, die unmittelbar Einfluss auf gesellschaftliche Entwicklungen haben, etwa Genome Editing und künstliche Intelligenz. Wir leben in einer absoluten Zeit der Wissenschaft, alle großen, komplexen Fragen dieser Gesellschaft haben mit Wissenschaft und Innovation zu tun. Hier muss man bestimmte Erkenntnisse vermitteln und auch Grenzen aufzeigen. Die Gesellschaft will wissen: Was sind eigentlich die Folgen der Erkenntnisse?

Honecker: Unabhängig von diesen sehr exponierten Bereichen auch strategischer Kommunikation für die Max-Planck-Gesellschaft: Welche Gestaltungs-, welche Machtmöglichkeiten haben Wissenschaftsmanagerinnen und -manager?

Tanner: Ich will nur eines nennen: Die DFG und die Nationale Akademie der Wissenschaften Leopoldina haben 2014 einen gemeinsamen Ausschuss zum Umgang mit sicherheitsrelevanter Forschung eingesetzt und Empfehlungen dazu veröffentlicht (1). Sie bieten den Universitäten Anregungen dafür, einen ethischen Standpunkt zu finden. Angestoßen wurde dieser Prozess unter anderem wegen internationaler Debatten zu Nutzen und Risiken von Gain-of-function-Experimenten an Vogelgrippeviren und der Frage:

Sollten Forschung und Publikationen dazu verboten werden oder nicht? Mittlerweile haben sich die Wissenschaftsorganisationen für Selbstregulierung eingesetzt. Das funktioniert. Und jetzt ist man beim Wissenschaftsmanagement in der Universität. Aber nur, wenn die Politiker in drei Jahren auch sagen können: Die Unis haben selbst Kommissionen für Ethik in der Forschung aufgesetzt und sind in dem Feld aktiv. Insofern ist das zurzeit eine echte Aufgabe.

Honecker: Ein schönes Beispiel dafür, dass auch bottom-up etwas passieren muss und dass Wissenschaftsmanagerinnen und -manager Gestaltungsmöglichkeiten haben.

Wortmeldung: Dr. Melanie Fritscher-Fehr, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Ich glaube nicht an diesen allumfassenden Legitimationsverlust der Wissenschaft – Stichwort Fake News. Da wird eine Krise herbeigeschrieben. Hilfreich wäre zu betrachten, in welchen Teilöffentlichkeiten Fake-News-Debatten auftreten und wo nicht. Wenn ich mir die Klimaschutz- und Klimawandeldebatte anschau: Da wird sehr viel auf Wissenschaft rekurriert, da ist Wissenschaft eine Legitimationsinstanz. Aber worum es mir eigentlich geht: Was ist unsere Aufgabe im Wissenschaftsmanagement? Vielleicht, diese Krisenrhetorik zu hinterfragen und unsere Konzepte dahingehend anzupassen und zu konkretisieren: Wo genau können wir Antworten finden? Welche Fakultät, welche Disziplin muss dafür bemüht werden und wie kommen wir in einen Austausch mit unseren Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern?

Coenen: „Fake News“ war ein großes Thema, auch wissenschaftspolitisch, es hat sehr viele aufgeschreckt. Aber mich interessiert nicht die Bezugnahme auf Leute, die erklärte Feinde der Demokratie sind, sondern mir geht es darum, diejenigen, die nur anfällig sind für derartige Beeinflussungen, zu stärken. Deshalb auch mein Plädoyer: Wir müssten mit der Wissenschaft in soziale Brennpunkte gehen, etwa in Bezirke mit hoher Arbeitslosigkeit, und dort klarmachen, warum zum Beispiel Klimawandel ein wichtiges Thema ist oder warum manches, das dazu verbreitet wird, glatt gelogen ist – im Bewusstsein der Gefahr für unsere demokratische Gesellschaft. Zu konkreten Aufgaben für das Wissenschaftsmanagement: Ich würde mir wünschen, dass systematisch erhoben wird, wie alle wissenschaftlich Tätigen eigentlich das Wissenschaftssystem wahrnehmen



Wer reduziert Komplexität? Wer zählt angesichts des digitalen Wandels die Flut? Das sind auch und gerade diejenigen, die querdenken können, die anders an Dinge herangehen. “

und wie sie es gerne verändern würden. Die Wissenschaft kann, glaube ich, erst dann erfolgreich nach außen wirken, wenn innerhalb der Institutionen ein Klima herrscht, in dem die Leute wissen, warum sie da arbeiten und wie sie arbeiten. Je höher im Wissenschaftsmanagement man kommt, desto mehr ist man in einer eigenen Welt, so meine Außenwahrnehmung. Deswegen fände ich eine systematische Erfassung der Arbeitnehmerperspektive lohnend.

Wortmeldung: Dipl.-Ing. Isabella Kessel, Bereich Wissenschaft der Robert Bosch Stiftung. Dass Wissenschaft mit der Gesellschaft in Kontakt kommt, ist extrem wichtig. Ich glaube, die Antwort auf die Frage, was Wissenschaftsmanager tun können, ist nicht so schwierig. Wir müssen einerseits in einen Dialog treten, der auch Menschen aus sozialen Brennpunkten ins Boot holt. Ich denke da an Science-Engagement-Projekte als ganz aktiven Prozess. Prof. Johannes Vogel, Generaldirektor des Museums für Naturkunde Berlin, hat mal in einem Workshop die Zielvorstellung geäußert, dass die Leitung der Universitäten 15 Prozent ihres Budgets für Wissenschaftskommunikation oder Science Engagement einplanen sollte.

Honecker: Das unterstützen wir hier voll!

Wortmeldung: M.Sc. Mats Werchohlad, Bauhaus-Universität Weimar. Es ging heute die ganze Zeit um die Wissenschaft. Was macht die Kunst? Hat sie völlig

ihre Rolle eingebüßt oder ist gerade sie in der Verantwortung, diese Wissensvermittlung, diese Verbindung des Menschen mit der Technik herzustellen?

Wortmeldung: Alexandra-Gwyn Paetz, Leiterin Strategische Entwicklung und Kommunikation am Karlsruher Institut für Technologie. Wissenschaftsmanager können in ihrer Institution einiges dazu beitragen und den Studierenden auch vieles mitgeben für deren zukünftige Rollen und dafür, wie sie in der Gesellschaft den Dialog mit der Wissenschaft gestalten. Ein gutes Beispiel ist etwa das Reallabor – das heißt, in die Stadtteile zu gehen und vor Ort Forschung zu machen. So sind aus Vorträgen und gemeinsamen Abenden neue Bürgergruppen, eigene Vereine entstanden, ein Reparaturcafé, also wirklich Nachhaltigkeit im Alltag. Ein sehr gutes Beispiel, wie Wissenschaftler neue Initiativen und damit auch eine neue Gemeinsamkeit in einem Stadtteil anregen können.

Honecker: Die drei Wortmeldungen noch mal stichwortartig: Science Engagement, Kunst und Wissenschaft, Reallabore.

Coenen: Zur Kunst, das liegt mir nämlich sehr am Herzen. Ich habe mir vorgenommen – nicht nur aus hedonistischen Gründen –, dass ich praktisch keinen Antrag mehr stelle, in dem nicht die gefürchtete Wissenschaft-Kunst-Schnittstelle eine Rolle spielt, weil ich das für essenziell halte. Es gibt verschiedene Zugänge zur Wirklichkeit und ein großes Problem ist, dass die Wissenschaft häufig glaubt, dass alles nach ihrer Logik funktioniert. In der Kunst sind häufig sehr weitreichende Visionen von Bedeutung. Es klingt jetzt vielleicht ein bisschen instrumentalisiert, aber in der Sphäre der Kunst kann man viel besser grundsätzliche Diskussionen über unsere Gesellschaft führen und Zukunftsvorstellungen thematisieren. Filme beispielsweise können fiktional sein, Mockumentary, Documentary ... Das ist ein Mittel zur Enthierarchisierung, da ist der Wissenschaftler oder die Wissenschaftlerin nicht mehr Experte.

Burtscheidt: Zu den 15 Prozent für Science Engagement: Man muss auch aufpassen, dass man die Universitäten, die einzelnen Einrichtungen und Personen nicht überfordert. Natürlich ist es gut, Wissenschaftskommunikation noch viel breiter aufzustellen. Auf der anderen Seite: Das Kerngeschäft sind wirklich Forschung und Lehre. Die Kernaufgaben liegen darin, Forschung voranzutreiben und Lehre zu vermitteln,

im Austausch zu sein mit jungen, interessierten Studierenden und anderen Wissenschaftlern.

Tanner: Ich glaube, durch noch mehr Science Engagement würde man das Problem der Polarisierung nicht wegbekommen – und warum? Weil es auch einen harten Kern gibt und das hat etwas mit der Selbstbeschreibung der Wissenschaft zu tun. Die Wissenschaft ist selbst ein Streit um die Wahrheit und nicht die Lösung von Wahrheitsfragen. Das zu kommunizieren, ist schwierig.

Frenz: Noch mal zur Kunst: Was wird sich eigentlich in unserer Gesellschaft tun, auch an den Universitäten, wenn künstliche Intelligenz mehr verbreitet wird? Vieles wird ersetzt werden. Was nicht ersetzt wird, ist die Kreativität, die Kunst und die Musik. Die, die fähig sind, einfach anders an Themen heranzugehen. Insofern, glaube ich, hat die Kunst eine große Zukunft als vermittelnde Instanz.

Wortmeldung: Dr. Claudia Kleinwächter, Geschäftsführerin des Zentrums für Wissenschaftsmanagement (ZWM). Ich möchte gerne noch einmal den Blick nach innen in die Wissenschaftseinrichtungen lenken, anknüpfend an die Initiative von DFG und Leopoldina zur Einrichtung der Kommissionen für Ethik in der Forschung. Noch im Jahr 2014, als unmittelbare Antwort auf die Empfehlung, haben wir an der Philipps-Universität Marburg einen Prozess zur Umsetzung aufgesetzt. Was können wir Wissenschaftsmanagerinnen und -manager da tun? Wir sind damals zu dem Schluss gekommen: Wir brauchen eine universitätsweite Kommission, denn die Zuschreibung, dass etwa im Bereich Medizin oder Psychologie solche Ethikkommissionen implementiert werden, die waren und sind konsensfähig. Aber die Frage, was ein Archäologe oder ein Quantenphysiker mit solchen Fragen zu tun hat, die galt als naiv, auch in der akademischen Gemeinschaft der Universität. Die Integration nach innen war eine große Übersetzungsleistung aller Wissenschaftsmanagerinnen und -manager, zu sagen: Das geht auch dich an. Wir bauen solche Fragestellungen etwa in die Curricula der Studiengangentwicklung ein. Und jetzt spanne ich zum Schluss noch mal den Bogen zum ZWM. Das ZWM möchte anbieten, eben dieses „Was hat es mit mir zu tun?“ zu unterstützen. Wissenschaft ist in der Gesellschaft verortet, nicht außerhalb. Insofern lässt sich die Verantwortung für wissenschaftliches Tun auch nicht an eine Kommission oder an jemand anderen delegieren.

Das ZWM möchte nicht nur mit dieser Veranstaltung, sondern auch mit seinen Lehrveranstaltungen dazu beitragen, dass diese Expertise nicht nur nach außen gelenkt wird, sondern auch innerhalb der Organisationen einen Integrationsprozess unterstützt.

Honecker: Vielen Dank. Ganz zum Abschluss möchte ich noch einmal unsere Anwesenden auf dem Podium um einen kurzen O-Ton bitten: Was sind die Herausforderungen für das Wissenschaftsmanagement im Kontext der geänderten gesellschaftlichen Ansprüche?

Coenen: Erst einmal zu versuchen, die eigenen Institutionen noch besser zu verstehen; auch mit neuen Mitteln. Sich das Recht zu nehmen, nicht nur bürokratisch zu denken, sondern zum Beispiel mal eine Umfrage auf den Weg zu bringen. Und sich als Kolleginnen und Kollegen, als einen Teil der Scientific Community, zu betrachten und als solche das, was man für richtig erkannt hat, vorantreiben.

Burtscheidt: Im Grunde genommen geht es um die einfachen W-Fragen: Woher komme ich? Wer bin ich? Wohin will ich? Das sind die strategisch wichtigen Fragen. Und dann darum, für jede Wissenschaftsorganisation ein spezifisches, authentisches Profil zu entwickeln und aus diesem Profil heraus nicht nur Aktivitäten zu betreiben, sondern auch in die Kommunikation überzugehen.

Frenz: Wir müssen die wohlbegründete, nachdenkliche Vielfalt in der Wissenschaft zulassen, sie fördern – um es mit Karl Valentin zu sagen: Wo alle dasselbe denken, wird nicht viel gedacht.

Tanner: Ich erinnere noch einmal an eine von Herrn Kaldeweys zentralen Botschaften: Der Berufsstand der Wissenschaftsmanagerinnen und -manager ist so wichtig geworden, dass sie vor der Aufgabe stehen, ein eigenes Berufsethos auszubilden. Was das bedeutet, dazu in anderem Rahmen mehr. //

Anmerkung

(1) www.leopoldina.org/de/ueber-uns/kooperationen/gemeinsamer-ausschuss-dual-use-2/ und www.dfg.de/foerderung/grundlagen_rahmenbedingungen/sicherheitsrelevante_forschung/gemeinsamer_ausschuss/index.html

Herausgeber:

Dr. Wolfgang Heuser, Tel.: 030 212987-29,
w.heuser@duz-medienhaus.de

Beirat:

Andrea Frank, Leiterin des Programmbereichs „Forschung, Transfer und Wissenschaftsdialog“, Stifterverband;
Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans, Wissenschaftliche Geschäftsführung, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW);
Dr.-Ing. Thomas Kathöfer, Hauptgeschäftsführer, Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF);
Dr. Claudia Kleinwächter, Geschäftsführerin, Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM);
Roland Koch, Pressesprecher/Teamleiter Pressearbeit, Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren;
Dr. Ludwig Kronthaler, Vizepräsident für Haushalt, Personal und Technik, Humboldt-Universität zu Berlin;
Prof. Dr. Ute von Lojewski, Präsidentin, Fachhochschule Münster;
Dr. Anke Rigbers, Stiftungsvorstand, evalag – Evaluationsagentur Baden-Württemberg;
Ralf Tegtmeier, Geschäftsführender Vorstand, HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.;
Dr. Meike Vogel, stellvertretende Leiterin, Zentrum für Lehren und Lernen (ZLL), Universität Bielefeld;
Dr. Paul Winkler, Geschäftsführer, Netzwerk Forschungs- und Transfermanagement e.V. (FORTRAMA);
Dr. Vera Ziegeldorf, Mitglied des geschäftsführenden Vorstandes, Netzwerk Wissenschaftsmanagement;
Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE Zentrum für Hochschulentwicklung

Redaktion:

Angelika Fritsche (afri), Redaktionsleitung
Tel.: 030 212987-37, a.fritsche@duz-medienhaus.de
Marion Koch (mko), Tel.: 030 212987-36,
m.koch@duz-medienhaus.de
Gudrun Sonnenberg (gs), Tel.: 030 212987-34,
g.sonnenberg@duz-medienhaus.de
Anne-Katrin Jung (akj), Redaktionsassistentin, Bildredaktion
Tel.: 030 212987-39, a.jung@duz-medienhaus.de

Adresse der Redaktion: Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin
duz-redaktion@duz-medienhaus.de
www.duz.de, www.wissenschaft-und-management.de

Layout: Barbara Colloseus, Tina Bauer

Titelbild: Wynand Van Poortvliet/Unsplash

Ständige Autoren und Mitarbeiter:

Tina Bauer (tb), Benita von Behr (bvb), Johannes Fritsche (jo), Dr. Elisabeth Holuscha, Andrea Puppe (apu), Veronika Renkes (kes), Dr. Ute Symanski, Ingrid Weidner (iw), Prof. Dr. Frank Ziegele

Verantwortlich gemäß Pressegesetz:

Angelika Fritsche, Berlin
(für den redaktionellen Inhalt)

Anzeigen:

Stefanie Kollenberg (Leitung), Dr. Markus Verweyst,
Tel.: 030 212987-31, Fax: -30, anzeigen@duz-medienhaus.de
Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 56 vom 01.01.2018.
Für Inhalte von Stellenangeboten und Werbeanzeigen sind die jeweiligen Inserenten verantwortlich.

Marketing:

Niklas Heuser, Tel.: 030 212987-21,
n.heuser@duz-medienhaus.de

Corporate Publishing und DUZ Special:

Stefanie Kollenberg, Tel.: 030 212987-12, Fax: -30,
s.kollenberg@duz-medienhaus.de

Kundenservice:

Simone Ullmann (Leitung), Tel.: 030 212987-51, Fax: -30,
Aleksandra Merz, Tel.: 030 212987-52, Fax: -30,
kundenservice@duz-medienhaus.de

Verlag, Unternehmenssitz und Geschäftsführung:

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH
Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin
Tel.: 030 212987-0; Fax: 030 212987-20
www.duz-medienhaus.de
Geschäftsführer: Dr. Wolfgang Heuser
Berlin-Charlottenburg HRB 168239
Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE301227734

Bezugsbedingungen: Abonnement mit 10 Ausgaben Wissenschaft & Management; Print + E-Journal: 124 Euro; E-Journal: 78 Euro. Alle Preise pro Jahr inkl. 7% MwSt. bzw. 19% MwSt. für die elektronischen Bestandteile des Abonnements und Versandkosten, Inland. Weitere Abonnement-Angebote wie z. B. DUZ plus (DUZ Magazin plus Wissenschaft & Management) oder Kennenlern-Abos finden Sie unter www.duz.de/abo. Ermäßigte Abonnements für Studierende und Promovenden können nur direkt beim Verlag bestellt werden. Bei Lieferungsausfall durch Streik oder höhere Gewalt erfolgt keine Rückvergütung. Die Abo-Kündigung für alle Abonnement-Varianten muss 6 Wochen vor Ende des Bezugszeitraums beim Verlag eingegangen sein. Ansonsten verlängert sich das Abonnement automatisch um ein weiteres Bezugsjahr.

© Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Beiträge, die mit Namen oder Initialen des Verfassers gekennzeichnet sind, stellen nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte sowie Meinungsbeiträge von Autoren, die nicht der Redaktion angehören, kann keine Haftung übernommen werden. Der Verlag behält sich vor, Beiträge lediglich insoweit zu kürzen, als das Recht zur freien Meinungsäußerung nicht betroffen ist. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte von Links, auf die wir verweisen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Herausgeber und Redaktion übernehmen keinerlei Haftung für die dort angebotenen Informationen.

ISSN (Print): 2626-1901 // ISSN (Online): 2627-0994

