

Zwischen Handwerk und Wissenschaft: Wissenschaftsmanagement in der Universität der Zukunft

Lieber Herr Professor Hölscher, liebe Kolleginnen und Kollegen, liebe Gäste, vor allem aber seien Sie begrüßt, die mit ihrem Engagement und ihren Leistungen heute im Mittelpunkt stehen: liebe Absolventinnen und Absolventen des Weiterbildungsstudienganges „Wissenschaftsmanagement“!

Wer eine Rede halten will, sollte sich immer **drei Fragen** stellen:

1. Was für eine Rede soll es werden?
2. Zu wessen Nutzen soll sie sein?
3. Ist nicht schon alles gesagt worden-womöglich mehrmals und besser?

Nun, hier und heute geht es ganz eindeutig um eine Festveranstaltung, die Ihre Leistungen, die Sie berufsbegleitend erbracht haben, würdigt. Einen Festakt, der auszeichnet, was Sie in den zwei vergangenen Jahren hier gelernt und geleistet haben. Zwei Jahre, die Ihnen jede Menge zusätzliche Informationen, Techniken, Handlungskonzepte gegeben haben für die Aufgaben im Wissenschaftsmanagement, die Sie innehaben oder anstreben. Man könnte auch sagen, Sie sind mit einem **Kochbuch** ausgerüstet worden mit Rezepten, **wie** Sie im Dschungel von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen praktisch und methodisch vorgehen sollen, mit den wichtigsten Handlungskonzepten und Vorschlägen, ja Modellen für praktisches Handeln im Management des immer komplexer werdenden Wissenschaftsbetriebs.

Einem spöttischen **Bonmot** zufolge, so war es vor einiger Zeit einer großen Wochenzeitung zu entnehmen, gibt es heutzutage nichts, was die Universität zusammenhält-bis auf ihre Zentralheizung.

Wer jemals mit der Leitung einer Universität oder einer großen Forschungseinrichtung betraut gewesen ist, der weiß: wie bei vielen Aperçu steckt auch in diesem ein wahrer Kern. Wissenschaftseinrichtungen sind komplexe soziale und institutionelle Ordnungen, sie sind geprägt durch Fächerkonkurrenzen und Spannungen, durch konfligierende Interessenskonstellationen, Antagonismen und Divergenzen, und das kann das Entscheiden und Handeln in einer solchen Wissenschaftseinrichtung in der Tat zu einer mühsamen Angelegenheit machen.

Zugleich wissen wir: die Zentralheizung mag im pluralistischen Gefüge einer Wissenschaftseinrichtung in der Tat ein wichtiges verbindendes Element sein- noch wichtiger ist aber das Bild ihrer selbst, das die Hochschule oder die Einrichtung von sich hat, sind die normativen und visionären Leitideen, die ihr Handeln anleiten. Weshalb die Suche nach der **Hochschule oder Wissenschaftseinrichtung der Zukunft** vor allem also bei Fragen ihres Selbstverständnisses ansetzen muss. Was macht ihren Wesenskern aus? Worin besteht ihr besonderes Fluidum? Und vor allem: wie wird sie dieses auch in Zukunft erhalten können?

Ich meine, dass viele dieser Aufgaben durch die **Kunst, richtig zu managen**, ausgefüllt werden können. Wie das geht, sind Fragen, die ich heute kurz aufgreifen möchte.

Einen ganz wesentlichen Aspekt der Universität z.B. beschreiben wir im Kern damit, dass sie vor allem ausgerichtet ist auf Bildung, auf „Bildung durch Wissenschaft“. Also auf die Ausbildung von „gebildeten Menschen“. Das ist ein Gedanke, den ich auch an dieser Stelle ausdrücklich bekräftigen möchte.

Tatsächlich glaube ich nämlich, dass Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen heute die **wichtigsten Bildungsräume unserer Gesellschaft** überhaupt sind.

Wir leben nicht nur in einer Gesellschaft, die in immer weiter wachsendem Maße auf wissenschaftliches Wissen angewiesen und von einer umfassenden, wissensbasierten Professionalisierung immer weiterer Bereiche des Berufslebens geprägt ist. Wir leben auch, und das wird in der gegenwärtigen Debatte um die Aufgaben von Universitäten und Wissenschaftseinrichtungen zu oft übersehen, in einer Zeit, die durch einen atemberaubenden Digitalisierungsschub in allen Bereichen des persönlichen wie öffentlichen und gesellschaftlichen Lebens geprägt ist. Die Digitalisierung und der mit ihr einhergehende technologische Fortschritt verändert unser Leben in bisher unbekannter Weise, schafft neue Arten des Kommunizierens und der Vernetzung, macht im Alltag gewiss vieles einfacher-führt unverkennbar aber auch zu einem schleichenden Prozess individueller und gesellschaftlicher Entmündigung: etwa dort, wo Algorithmen beginnen, unsere Wahrnehmung der Welt zu gestalten, vor allem aber dort, wo sie zunehmend Entscheidungen für uns treffen.

Ich glaube deshalb, dass die Hochschulen und die Wissenschaftseinrichtungen der Zukunft die Räume öffnen müssen, in denen sich individuelle Reflexionsfähigkeit und Urteilskraft herausbilden können, damit auch die Bereitschaft zur Beschäftigung mit komplexen Fragestellungen,

dass sie die Einhaltung neugieriger Offenheit gegenüber dem Fremden und Unbekannten vermitteln sollten wie gegenüber der Stimme und Position des anderen,

dass sie Orte leidenschaftlichen, unbequemen und kritischen Denkens sein sollten,

und daraus neues Wissen schaffen.

Sie sind also ein **Ort der Bildung**, der in unserer digitalisierten Wissensgesellschaft den Mut des Einzelnen schärft, sich seines eigenen, kritischen Verstandes zu bedienen.

Wie aber lässt sich das erreichen? Die Grundlage dafür sind **leistungsfähige Strukturen**. Dazu gehören sicherlich moderne Infrastrukturen, in Forschung und Lehre, dazu gehören bessere Betreuungsrelationen, mehr Professuren und Dauerstellen für den wissenschaftlichen Mittelbau und vor allem auch eine auskömmliche Grundfinanzierung.

Allerdings ist nicht **nur** eine bessere Grundfinanzierung wichtig für die Hochschulen in der Zukunft. Sondern es gehört **auch eine Governance** dazu, die unter den Bedingungen eines zunehmenden nationalen, europäischen und globalen Wettbewerbs ihren Namen verdient, dabei aber wissenschaftsadäquat ausgestaltet sein muss.

Um diese professionelle Governance im Wissenschaftsbetrieb bereitzustellen, um gute Wissenschaft möglich zu machen, um mit innerem Verständnis und äußeren Tools das deutsche Wissenschaftssystem in seinen aktuellen Herausforderungen zu gestalten und zu unterstützen, dafür sind Sie hier ausgebildet worden.

Und ich spreche hier weniger als langjährige Generalsekretärin der Deutschen Forschungsgemeinschaft, sondern vielmehr als jemand, der universitäre und außeruniversitäre Systeme von innen erlebt hat, als Kanzlerin einer Universität sowie als kaufmännischer Vorstand des Forschungszentrums Jülich.

In den vergangenen 20 Jahren ist das traditionelle Modell der Gruppenuniversität, mit eher schwach ausgeprägter Leitungsverantwortung und wenig Ansprüchen an das Management nach dem Vorbild moderner Konzerne überwunden worden. Insbesondere wurden Ideen des New Public Managements auf den Wissenschaftssektor übertragen. Damit einher ging eine Stärkung der Außensteuerung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen durch die indikatorgesteuerte Budgetierung, oft verknüpft mit Zielvereinbarungen mit den jeweiligen Bundesländern.

Der zunehmende Leistungsdruck und Ressourcenwettbewerb hat die Anforderungen an die Aufgabenerledigung und Steuerung von Wissenschaftseinrichtungen fundamental verändert. Gleichwohl soll das Management wissenschaftsadäquat sein. Was heißt das also? Hier stoßen wir in das **Spannungsfeld von Wissenschaftsfreiheit, Handlungseffizienz und Legitimation bzw. Aufsicht.**

Vor allem die zweite Dimension, die Effizienz, verbunden mit Relevanz, spielt in der Betrachtung der Zuwendungsgeber, der Wissenschaftspolitik eine immer größere Rolle. Neben Forschung und Lehre werden den Hochschulen zunehmend weitere Aufgaben zugeordnet und als Gegenleistung für die Finanzierung durch die Öffentliche Hand abverlangt. Weiterbildung, Transfer, Innovationsquell, Gründungs-nukleus, Ausbildungsstätte für nunmehr mehr als 50 % eines Abiturjahrgangs. All diese Aufgaben sind Elemente eines **Quasivertrags** zwischen Wissenschaft und Gesellschaft, der von der Wissenschaftsforschung-ich verweise hier insbesondere auf Peter Weingart, Sabine Maasen, David Kaldewey und Robert Stichweh-in den vergangenen 30 Jahren in seiner Ausprägung diskutiert wird.

Vertrag ist hier natürlich als Metapher gemeint!

Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen der Zukunft müssen also Stätten sein, die sich ihrer eigenen Kraft bewusst sind. Sie sind in jedem Fall ein systematischer Ort für vielfältige und komplexe Aufgaben. Wohl kaum ein anderes Feld ist so widersprüchlich wie die Bildungs- und Wissenschaftslandschaft. Die aktuelle Diskussion über die Zukunft der Hochschulen, ihre Aufgaben als staatlich finanzierte Einrichtungen, ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, die sogenannte Third Mission, ist hier auch der Case in Point.

Zwischen Bologna - Prozess und Exzellenzstrategie schwanken die Forderungen nach besserer Lehre, besserer Betreuung der Studierenden und Doktoranden, nach exzellenter Forschung, die auf die Forderungen nach schneller Lösung der drängenden Probleme der Gesellschaft insbesondere im Medizin- und Umweltsektor Antworten gibt.

Fast alle Hochschulen -und auch die Wissenschaftsorganisationen -verfügen heute über Struktur- und Entwicklungspläne, Rahmenstrategien, in denen sie ihren Auftrag detailliert ausführen. Bis heute gibt es jedoch keine Vereinbarung, kein Bild darüber, was die Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen zusammenhält. **Wie** Wissenschaft und die ihr dienende Verwaltung **gemeinsam** diesen zunehmenden Herausforderungen begegnen.

Steht ein Wettbewerb an - wie die im Juli entschiedene Exzellenzstrategie - schaut alles auf die Wissenschaft. Sicher stellt sie den Kern der komplexen Organisation dar. Aber braucht sie nicht auch unterstützende Strukturen, sind nicht auch Hochschulen und Forschungsinstitute immer mehr auf besonders qualifizierte Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager angewiesen?

Im Rahmen der Exzellenzinitiative und der sie begleitenden Tagungen haben immer häufiger die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer von Graduiertenschulen und Exzellenzclustern ihre Fragen formuliert. Dabei wurde deutlich, dass gerade die gute Mischung von Wissenschaft und Management entscheidend ist für den – **gemeinsamen** - Erfolg. Das ist ein kultureller Wandel im Wissenschaftssystem, in dem es bislang nur die Guten - die Wissenschaftler - auf der einen Seite und die Schlechten - die Verhinderer, die Verwalter, auf der anderen Seite gab.

Dieses Bild muss in der Hochschule der Zukunft verschwinden, damit sie Erfolg haben kann. Es reicht nicht aus, lediglich gute Wissenschaft in „Einsamkeit und Freiheit“ zu machen. Sie muss eingebettet sein in ein professionelles Wissenschaftsmanagement, ein neuartiges Berufsfeld, das **neben** die traditionellen Professionen der akademischen Welt getreten ist.

In der Wissenschaft besteht immer noch häufig der Vorbehalt, dass Wissenschaftsmanager verhinderte Wissenschaftler seien und auch die klassischen Verwaltungen müssen sich erst an diese Quereinsteiger gewöhnen. Die Jagd nach den „besten Köpfen“ gilt aber eindeutig auch hier. Der Wettlauf um Mittel und Auszeichnungen ist auch zu einem Wettlauf von Verwaltungen

geworden, die **flexibel und zeitnah Lösungen** für die allgegenwärtigen Probleme im Wissenschaftsbetrieb finden. Es werden Personen benötigt, die Wissenschaft verstehen, ihre Ziele aufnehmen, serviceorientiert sind. Und die dennoch über solide Verwaltungskennnisse verfügen, um rasch die nötigen operativen Prozessschritte vornehmen zu können.

Das ist das **Ziel modernen Wissenschaftsmanagements**. Es kann nur im **Zusammenspiel aller** Forschenden und Lehrenden, ihrer Institution und den in den Verwaltungsbereichen Beschäftigten gelingen. Das ist eine komplexe Aufgabe. Ihrer Bewältigung wünsche ich **mir mehr Aufmerksamkeit in Leitbildern** und Strategieplänen. Und dafür, für diese Aufgabe, liebe Absolventinnen und Absolventen, müssen Sie gerüstet sein.

Sie haben in dem Studiengang Wissenschaftsmanagement einen Mix von Systemverständnis, Fachwissen und Management-Tools gelernt. Dies soll Sie fit machen für die Herausforderungen, die in Zukunft ihren Berufsalltag prägen werden. Dazu gehört in dem beschriebenen Dreieck von Wissenschaftsfreiheit, Effizienzerwartung und Legitimation insbesondere das Aushalten von Zielkonflikten und Widersprüchen. Sie werden mit organisatorischen Veränderungen zu kämpfen haben, auf intakte soziale Arbeitsumfelder achten müssen, zunehmend Arbeitsformen und Arbeitszeiten flexibilisieren und dennoch Leistung durch Synergie erzeugen müssen. Das alles gelingt nur mit **guter Kommunikation**. Und auch die haben Sie hier Speyer in Ihrem Jahrgang trainiert.

Also: **Auf Ihre Zukunft!** Gestalten statt verwalten, Mut und Kreativität statt Veränderungsangst und linearem Beharren in einer doch so komplexen Wissenschaftswelt!

Alles Gute für Sie alle und **herzlichen Glückwunsch** zum Bestehen des Studiengangs „Wissenschaftsmanagement“. **Neben** Ihrer Arbeit haben Sie das geleistet. Dafür gebührt Ihnen ein besonderer Chapeau!