

## Kolloquium „Herausforderungen der Governance von Wissenschaft“

20. Juli 2018

Anlässlich des 70. Geburtstags von Detlef Müller-Böling

### Abschluss-Kommentar

Detlef Müller-Böling

## 1 Inhalt Kolloquium

Liebe Alle,

Ich benutze diese geniale Anrede – gelernt bei der 25 Jahresfeier der Universität Dortmund von Alfred Grosser. Ich erspare mir und Ihnen damit die individuelle Aufzählung aller wichtigen Personen und Persönlichkeiten.

Und dann beginne ich gleich noch mit einem zweiten Faux pas: Ich begrüße zuerst einmal alle, die nicht meinetwegen gekommen sind. Ich fange mit diesen Personen an, weil ich mich sehr darüber freue, dass offensichtlich das Thema eine gewisse Attraktivität hatte. Und daher lassen Sie mich auch zuerst einmal etwas zu den beiden Themen des Kolloquiums sagen.

### 1.1 Governance der Lehre

#### 1.1.1 Überwindung der humboldt'schen Ideale

**„Ein Curriculum muss mehr sein als die Ansammlung der Hobbies der Lehrstuhlinhaber einer Fakultät.“**

Mit dieser provokativen Formulierung bin ich schon vor Jahren als Leiter des CHE aufgetreten. Und was mir damals nicht so klar war, ist für mich heute mehr als deutlich:

Wir müssen die sogenannten humboldt'schen Ideale der Einsamkeit und Freiheit des einzelnen Wissenschaftlers überwinden. Die Abgeschlossenheit des einzelnen ist passé, vielmehr ist die Qualität der Zusammenarbeit entscheidend für Forschung und Lehre. Und zweitens kann es die unbegrenzte individuelle Freiheit des Einzelnen nicht mehr geben, sondern die Freiheit wird - ja muss eingeschränkt werden - um ein gemeinsames Curriculum auf die Beine zu stellen. Das ist mehr als eine Revolution für das Wissenschaftsverständnis – besonders in Deutschland.

Dann kommt noch hinzu:

Entscheidungen in Forschung und Lehre sind keine Frage der Mehrheit oder des Konsenses, häufig auf dem Niveau des kleinsten gemeinsamen Nenners oder

nach dem Motto: Eine Krähe hackt der anderen kein Auge aus. Dann kommt es nämlich zu der Ansammlung der Hobbies ...

Wenn Freiheit so revolutionär eingeschränkt wird, dann geht das nicht ohne Irritationen, Blockaden und Widerstände ab. Denn die Frage ist ja, wer die Freiheit einschränken darf oder muss. Oft diskutieren wir das unter den Begriffen Zentralismus – Dezentralismus, top down – bottom up oder Rektorat versus Lehrstuhl. Doch das ist viel zu oberflächlich, zu institutionell gedacht. Was wir brauchen sind natürlich weiterhin autonome Wissenschaftler mit Kreativität, mit großer Individualität, die selbstverständlich mehr Spinner als Gefolgsleute sind.

Aber zur Lösung unserer Probleme – ob in Forschung oder Lehre benötigen wir ein gemeinsames Ziel. Das heißt jeder Wissenschaftler ist ein unabhängiger Teil des Systems, aber folgt gemeinsamen Visionen mit akzeptierten Zielen.

Führung im Wissenschaftsbereich heißt für mich daher, solche Visionen zu entwickeln, die dann breit akzeptiert werden.

Ich bin sehr beeindruckt von vorgetragenen Beispielen, die solche Leitbilder erarbeitet haben und Ihnen folgen: in Köln (Sylvia Heuchemer) das Leitbild der Diversität, in Maastricht (Martin Paul) das Leitbild des problemorientierten Lernens und in Lüneburg (Sascha Spoun) das Wecken der Neugier.

### 1.1.2 Management by Vision

Es gab ja früher einmal diese Management by-Konzepte: Management by muddling through oder Management by Delegation. Ich habe die immer geliebt, insbesondere wenn sie ins Abstruse gingen Management by Blue Jeans – An allen wichtigen Stellen Nieten, Management by Crocodile – Ab und zu Auftauchen, Maul aufreißen, schnell wieder abtauchen oder Management by Robinson – Alle warten auf Freitag.

Governance als Management by Vision ist etwas anderes. Den Menschen nicht vorschreiben, was sie zu tun haben, sondern eine Vision haben, für die Akzeptanz dieser Vision werben und dann die Leute laufen lassen, an der Umsetzung der Vision, teilweise auch sehr individuell zu wirken.

## 1.2 Governance von regionalen Wissenschaftsverbänden

### 1.2.1 Weiterhin Überwindung der humboldt'schen Ideale

Kommen wir zu den Wissenschaftsverbänden. Da wird noch deutlicher die Notwendigkeit der multipersonalen Zusammenarbeit insbesondere in der Forschung. Praktisch alle Probleme, mit denen wir konfrontiert sind, können heute nicht mehr von einem einzelnen Menschen forschend gelöst werden. Ob es sich um die Klimaerwärmung handelt oder die weltweiten Migrantenströme. Ob es um die Sauberkeit der Lebensmittel geht oder Finanzfragen in der Europäischen Union. Immer sind Wissenschaftler aus verschiedenen Disziplinen gefragt. Was

daher weltweit notwendig ist, sind Gruppen von interdisziplinär arbeitenden Frauen und Männern.

Das bedeutet, Wissenschaft entfernt sich von einer allein an einem Lehrstuhl praktizierten Forschung zu einer Forschung, die Lehrstühle, Fachbereiche, ja Universitäten überwindet und ganze Wissenschaftsregionen einbindet. Denn nur so kommen auch die Ressourcen zusammen, die kritische Masse, die notwendig ist zur Lösung von Forschungsfragen.

Und da sind wir wieder bei der Überwindung der Vorstellung von der Einsamkeit und Freiheit der Wissenschaft bzw. des Wissenschaftlers.

### 1.2.2 Verschiedene Sprachen und Methoden

Das ist nicht einfach; denn Sprachen und Methoden der verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen trennen Welten, wie die Geschichte mit dem Bus so besonders anschaulich zeigt:

Ein Bus, der mit zehn Personen besetzt ist, hält an einer Haltestelle. Elf Personen steigen aus. Drei Wissenschaftler kommentieren dieses Phänomen:

Ein Biologe: "Die müssen sich unterwegs vermehrt haben."

Eine Statistikerin: "Was soll's, zehn Prozent Messtoleranz müssen drin sein."

Ein Mathematiker: "Wenn jetzt einer einsteigt, ist keiner mehr drin."

Hinter dieser Anekdote verstecken sich nicht nur unterschiedlichen Sprachen der verschiedenen Disziplinen, sondern viel mehr völlig unterschiedliche Sichtweisen und Herangehensweisen an Phänomene der Welt. Diese völlig verschiedenen Sichten eines Phänomens müssen zueinander geführt werden. Und das macht die transdisziplinäre Zusammenarbeit in Wissenschaftsregionen so herausfordernd.

### 1.2.3 Governance von Wissenschaftsregionen

Wie da Governance helfen kann, wissen wir bisher nicht wirklich. Für den Übergang zur kommerziellen Vermarktung von Wissen haben wir nur in den letzten 30 Jahren gelernt: Transferstellen an den Unis sind es nicht.

Der Wissenschaftsrat hat in seinen Empfehlungen zu regionalen Kooperationen von wissenschaftlicher Einrichtungen im Januar dieses Jahres am Schluss ziemlich hilflos geschrieben:

*„Wenig Forschung gibt es hingegen zum Themenfeld der institutionalisierten Kooperationen zwischen wissenschaftlichen Einrichtungen, zu den Bedingungen, die deren Gelingen begünstigen oder erschweren können...*

*Der Einfluss verschiedener Governancemodelle sowie politische Gestaltungsmöglichkeiten sollten vermehrt in den Blick genommen werden.“*

#### 1.2.4 Am Anfang der Visionär

Mir scheint es so zu sein, dass wir uns am Anfang einer Entwicklung von Kooperationen in Wissenschaftsregionen befinden. Und der Anfang von Innovationen wird nie durch wie auch immer geartete Governancemodelle, d.h. Regeln für Strukturen und Prozesse, geprägt. Vielmehr schaffen mutige Menschen mit visionärer Kraft etwas Neues und erst in späteren Phasen stellt sich dann die Aufgabe – um Dauerhaftes zu gewährleisten – Regeln aufzustellen für ein Überleben der Innovation auch nach Ausscheiden der Visionäre.

Der eine oder andere weiß, dass ich mich auch mit Unternehmensgründungen beschäftigt habe. Dort habe ich formuliert.

Es sind drei sehr unterschiedliche Rollenanforderungen, die an den erfolgreichen Gründer gestellt werden.

Den ersten nenne ich mal Visionär. Der hat ständig neue Ideen, versucht sie zu verwirklichen. Dabei stößt er permanent auf Grenzen, Restriktionen, gesetzliche Vorschriften, Regeln, aber auch auf Menschen, die das Neue scheuen und Widerstand leisten. Für ihn gibt es aber keine Ruhe, er ergreift nicht nur die Chancen, nein er schafft sie selbst, wenn sie nicht da sind.

Mit dem Visionär allein ist eine Organisation nicht dauerhaft lebensfähig. Da reicht es vielleicht für ein Strohfeuer von drei oder vier Jahren, so lange sich Banken oder Öffentlichkeit vom Elan und vom Ideenreichtum beeindruckt lassen.

Den langfristigen Erfolg kann nur der zweite Typ sichern, der Manager, der die Betriebsabläufe plant und organisiert, der Stabilität für Partner und die Mitarbeiter schafft, der durch geordnete Regelmäßigkeit dauerhafte Finanzierungen, Verbleiben von Mitarbeitern und Vertrauen in der Öffentlichkeit sichert.

Nun und letztlich gehört natürlich in dieser Dreierkette noch der Fachmann dazu, der sein Metier beherrscht, sei es das Bauhandwerk, die Herstellung von Autos oder die Forschung auf einem bestimmten Gebiet.

Während der Visionär das Chaos schafft, schafft der Manager die Ordnung und der Fachmann die Arbeit.

Für Innovationen braucht man wohl alle drei Eigenschaften. Sie müssen nicht in einer Person vereint sein. Gründerteams sind wohl deswegen häufig so erfolgreich, weil verschiedene Menschen diese Eigenschaften mitbringen. Ein aktuelles Beispiel: Elon Musk hat vielleicht gerade begriffen, dass man als Visionär allein keinen Tesla bauen und vermarkten kann und lässt hoffentlich seinen Managern und Fachleuten jetzt mehr Raum.

Auf unseren Fall der Wissenschaftsregionen übertragen heißt das. Wir sind noch in einem sehr frühen Stadium der Innovation wie Jan-hendrik Olbertz, Michael Braun und Herbert Waldmann gezeigt haben, wo die Visionäre überwiegend das Wort haben, für die regionale Zusammenarbeit werben und die Partner erstmalig zusammenbringen. Fachleute sind in Form von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ebenfalls hinreichend vorhanden, aber an den Managern fehlt es noch, um dauerhafte Lösungen zu gewährleisten. Diese Lösungen müssen keine feste Hierarchie oder pausenlose Meetings sein, sondern sie müssen sehr angepasst an die Arbeitsweise von Wissenschaftlern sein – vielleicht in Form eines Management by Vision.

## 2 Jubilar

### 2.1 Lob

Nachdem ich bisher nur die Personen begrüßt habe, die wegen des Themas hier sind, will ich nun auch noch diejenigen Freunde, Mitarbeiter vergangener Jahre und Weggefährten sehr herzlich begrüßen, die meinerwegen gekommen sind. Das sind ja auch nicht so wenige. Über jeden einzelnen freue ich mich sehr.

#### **„Je älter ich werde, desto besser war ich.“**

Diesen Spruch habe ich bisher immer als Selbstbildnis angesehen. Heute stelle ich fest, dass es auch ein Fremdbild ist. Bei so viel Lob heute von verschiedenen Seiten muss das wohl so sein. Aber ich muss auch gestehen: Je älter ich werde, desto mehr gefällt mir das.

Insofern bedanke ich mich bei allen, die so freundliche Worte öffentlich und im Zweiergespräch gefunden haben. Ein russisches Sprichwort lautet: „Zu viel Weihrauch schwärzt den Heiligen.“ Von daher, lasst es gut sein mit den Lobsprüchen.

### 2.2 Einordnung

Vielleicht noch ein letztes Wort: Um die 70 Mio. Menschen befinden sich derzeit weltweit auf der Flucht. Aus deren Sicht haben wir hier eher Luxusprobleme diskutiert. Und wenn wir jetzt gleich zum Essen gehen, dann ist das natürlich auch wieder Luxus, für den wir uns bei der TU Dortmund herzlich bedanken. Bei der Rektorin Ursula Gather bedanke ich mich aber nicht nur für das Essen, sondern auch für die Initiative zusammen mit Frank Ziegele und dem CHE dieses Kolloquium für mich auszurichten.

### 2.3 Gesellschaftliches Engagement

Und natürlich hat ein 70-jähriger privilegierter Mensch in Deutschland alles, was er braucht. Ich habe daher um Spenden gebeten für Maßnahmen, die den

Studieneinstieg für Benachteiligte, insbesondere ausländische Studierende erleichtern sollen. Es läuft bereits ein Wettbewerb, bei dem die besten Ideen für diese Maßnahmen mit insgesamt 20.000 Euro belohnt werden. Die Bildungsenkel, die Christine und ich repräsentieren, finanzieren das. Einige haben dafür bereits gespendet. Wenn der eine oder andere noch mittun will, dann wäre ich dafür sehr, sehr dankbar.

## 2.4 Dank

Ich danke all jenen, die aktiv oder auch passiv diese Veranstaltung belebt haben. Sie haben die Protagonisten gesehen. Wenn ich die jetzt alle wieder namentlich nenne, dann sprengt das meine nachlassenden Konzentrationsfähigkeiten. Zwei waren kaum zu sehen, haben aber gewaltig im Hintergrund mitgewirkt: Alexandra Tegethoff vom CHE und Anne Meyer-Hannes von der TU Dortmund. Und nicht zuletzt haben Frank Ziegele und Uwe Wilkesmann diese Veranstaltung inhaltlich konzipiert, gestaltet und grandios moderiert. Herzlichen Dank auch Ihnen!

## 2.5 Trost

Ein solches Kolloquium dient ja zu einem großen Teil dem Zweck, den Jubilar darüber hinweg zu trösten, dass seine geistigen und körperlichen Kräfte nachlassen.

Der Trost ist gelungen. Das war ein wunderbarer Nachmittag.

Danke, Danke, Danke!