

HERAUSGEBER DIESER AUSGABE:



UNSER ZIEL:  
FREIRÄUME FÜR EINE  
EXZELLENT WISSENSCHAFT  
DURCH PROFESSIONELLES  
WISSENSCHAFTS-  
MANAGEMENT  
ERHALTEN.

Das Magazin für Alumnae & Alumni des ZWM | Ausgabe 01.2024

# INNOVATIONS TREIBER

**IM PORTRÄT:** Dr. Nicole Kaiser, Kanzlerin der Uni Bayreuth // **KOLUMNE:** Innovationen im Wissenschaftsmanagement – KI in der Verwaltung von Hochschulen // **IM GESPRÄCH:** Transformationsforscherin Maja Göpel und Fraunhofer-Chef Holger Hanselka // **EINGEMISCHT:** Leuphana-Präsident Sascha Spoun über Demokratiebildung an Hochschulen



**HOCHSCHULE OSNABRÜCK**  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



## HOCHSCHUL- UND WISSENSCHAFTSMANAGEMENT AN DER HOCHSCHULE OSNABRÜCK

### Master of Business Administration

Der **Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement** richtet sich an alle, die im Hochschul- und Wissenschafts-sektor tätig sind. Das berufs begleitende Studium wird mit dem Hochschulgrad Master of Business Administration (MBA) abgeschlossen.

- Start im Sommer
- Bewerbungsfrist jährlich am 15. Januar
- Umfang: 90 ECTS
- Gebühren: 7.950 € (zuzüglich Semesterbeiträge)

### Diploma of Advanced Studies

Mit dem **DAS-Zertifikatsprogramm „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“** bietet die Hochschule Osnabrück ein flexibles Studienangebot für alle, die einen Abschluss im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement erwerben, aber kein komplettes Masterstudium absolvieren wollen.

- Start im Winter
- Umfang: 30 ECTS
- Gebühren: 3.600 €

### Certificate of Advanced Studies

Mit den **CAS-Zertifikatsprogrammen „Personalmanagement in Hochschulen und Wissenschaft“** und **„Strategieentwicklung und -Implementierung in Hochschulen und Wissenschaft“** bietet die Hochschule Osnabrück ein kompakt geschnürtes Weiterbildungsformat.

- Start im Sommer
- Umfang: 15 ECTS
- Gebühren: 1.800 €

### Individuelle Weiterbildung

**Einige Module** des MBA-Studiengangs Hochschul- und Wissenschaftsmanagement können auch einzeln auf Zertifikat studiert werden und stehen so der individuellen Weiterbildung offen.

- Start in jedem Semester möglich
- Umfang: 5 ECTS pro Modul
- Gebühren: 700 € pro Modul

**Alle Kurzformate können auf den MBA-Studiengang angerechnet werden.**

Neugierig geworden? Informieren Sie sich auf [www.wissenschaftsmanagement-osnabrueck.de](http://www.wissenschaftsmanagement-osnabrueck.de)



# Liebe Leserin, lieber Leser!

Es gibt kaum etwas Schöneres für einen Weiterbildungsanbieter wie das ZWM als zufriedene Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die uns auch nach dem Besuch einer Veranstaltung die Treue halten. Die gerne wiederkommen, andere auf unser Angebot aufmerksam machen und vielleicht gar selbst irgendwann in die Trainerrolle schlüpfen. Sprich: Aktive Alumnae und Alumni, die die Verbindung halten und gemeinsam mit uns für die Weiterentwicklung eines schlagkräftigen Wissenschaftsmanagements „brennen“.

Viele von Ihnen füllen diese Rolle seit Langem mit großer Leidenschaft aus, und wir nutzen gerne die Gelegenheit, ein herzliches Dankeschön dafür an Sie zu richten! Gleichzeitig möchten wir unserem Leistungsversprechen gerecht werden und Sie aus dem ZWM heraus weiterhin über Aktuelles und Neues aus dem Wissenschaftsmanagement auf dem Laufenden halten.

In Kooperation mit der DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH haben wir dazu die digitale Broschüre „Innovationstreiber“ aufgelegt, deren erste Ausgabe Ihnen hier vorliegt. Innovationstreiber sind – per Definition – die Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Wissenschaftsorganisationen, in denen Sie arbeiten. Innovationstreiber- und -innen sind aber auch Sie als Wissenschaftsmanagerinnen und -manager, die Sie durch Ihr Wirken immer wieder neu zur Leistung und Reputation Ihrer Einrichtungen beitragen. Durch die Einführung neuer Technologien, das Management innovativer Projekte, die Entwicklung von Zukunftsstrategien, die Gestaltung strategischer Kooperationen und, und, und ...

„Innovationstreiber“ wird künftig zweimal jährlich erscheinen und Ihnen Hintergrundinformationen zu Trends und Innovationen im Wissenschaftsmanagement bieten, dazu Erfahrungsberichte und praktische Handlungsempfehlungen. Wir freuen uns über Ihre Rückmeldungen, Anregungen, Themenvorschläge oder eigene Praxisbeispiele.

Bis bald in einer unserer Veranstaltungen, beim jährlichen ZWM-Barcamp, auf unserer Vernetzungsplattform [www.wissenschaftsmanagement-online.de](http://www.wissenschaftsmanagement-online.de) – oder einfach per LinkedIn-Post oder E-Mail

*Herzliche Grüße aus Speyer*

*Ihr Henning Rickelt und das Team des ZWM*



(von links nach rechts) Anna Royon-Weigelt, Marina Schmidt, Dr. Katja Knuth-Herzig, Henning Rickelt, Marie-Louise Jörger, Theo Hafner, Alice Gottschalk, Christiane Wittmer, Britta Jann, Dr. Sebastian Traummüller.

## IMPRESSUM

### Innovationstreiber

Das Magazin für die ZWM-Alumnae & Alumni in Kooperation mit der DUZ

Herausgeber: Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM),

Henning Rickelt (Geschäftsführer), Freiherr-vom-Stein-Straße 2, 67346 Speyer, [www.zwm-speyer.de](http://www.zwm-speyer.de)

Redaktion: Angelika Fritsche (DUZ), [a.fritsche@duz-medienhaus.de](mailto:a.fritsche@duz-medienhaus.de), Theo Hafner (ZWM), [hafner@zwm-speyer.de](mailto:hafner@zwm-speyer.de)

Verlag: DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH, Franz-Mehring-Platz 1, 10243 Berlin, [www.duz.de](http://www.duz.de)

© 2024 DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH, Berlin





## Cyberangriffe auf Hochschulen

Die CDU-/CSU-Bundestagsfraktion hat eine Anfrage an das Bundesinnenministerium gestellt und wollte wissen, wie viele Cyberangriffe auf Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen es gegeben habe, berichtet Jan-Martin Wiarda in seiner Kolumne im Tagesspiegel.

Die Antworten geben zumindest Anlass zur Irritation: „Die Hochschulen seien aufgrund der föderalen Zuständigkeiten nicht zur Meldung an Bundesbehörden verpflichtet, daher erfasse die Bundesregierung die Angriffe nicht ‚systematisch‘ und könne zu den Hochschulen keine ‚umfassenden Auskünfte‘ geben“, zitiert Wiarda aus der Antwort. Es gibt derzeit keine Meldepflicht an Bundesbehörden.

Dennoch seien dem Innenministerium 36 betroffene Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen aus dem Jahr 2022 bekannt. Der Verfassungsschutz verortete die Ursprünge dieser Attacken mehrheitlich in Russland, China und im Iran. Wiarda fordert, dass Wissenschaftseinrichtungen als kritische Infrastrukturen im besonderen öffentlichen Interesse definiert werden sollten, um hier besser aufgestellt zu sein

Gemäß dem „Bericht zur Lage der IT-Sicherheit in Deutschland 2023“ des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) seien im Berichtszeitraum fünf Universitäten als Opfer von Ransomware-Angriffen bekannt geworden. Insbesondere hätten kriminelle Cyberangreifer aber Fachhoch-

schulen ins Visier genommen: „Unter den insgesamt 23 bekannt gewordenen Ransomware-Opfern aus dem Bildungs- und Forschungsbereich befanden sich alleine 13 Universitäten und Fachhochschulen.“ Fazit der IT-Sicherheitsbehörde: Die Bedrohung im Cyberraum ist so hoch wie nie zuvor.

### Quellen:

Kolumne im Tagesspiegel:  
„Wiarda will's wissen: IT-Sicherheit an Unis? Fehlanzeige!“  
[www.tagesspiegel.de/Kolumne.de](http://www.tagesspiegel.de/Kolumne.de)

„Hackerangriff auf IT-Systeme der HHU“ in:  
[www.forschung-und-lehre.de](http://www.forschung-und-lehre.de)

# ZWM – Terminvorschau

## ZWM-Barcamp

Das ZWM-Barcamp ist ein partizipativer Workshop, bei dem wir ein vorgegebenes Thema in einem informellen Prozess diskutieren wollen – dieses Jahr geht es passenderweise um das Thema „Innovationstreiber Wissenschaftsmanagement“. Anna-Maria Kubelke vom Agility Lab der Universität Stuttgart wird uns zum Einstieg in einer Keynote ihre Perspektive auf das Thema präsentieren. Melden Sie sich für das ZWM-Barcamp am 19. und 20. September in Speyer an: <https://www.zwm-speyer.de/vernetzung/zwm-barcamp-2024/>

## Webinar zur Krisenbewältigung

Am 14. November bietet das ZWM in Kooperation mit HIS-HE ein Kompakt-Webinar zum "Krisenmanagement nach Cyber-Angriffen" an. Außer diesem Kompakt-Webinar „Krisenmanagement nach Cyber-Angriffen“ könnten Sie auch folgende ZWM-Weiterbildungsveranstaltungen im Themenfeld Digitalisierung & KI interessieren: <https://bit.ly/4fNmI9S>

Den Newsletter zu allen ZWM-Veranstaltungen können Sie unter folgendem Link abonnieren: <https://bit.ly/3X51883>

# KI-Kompetenz

Reale Fotos und Videos lassen sich immer schwerer von mit Künstlicher Intelligenz erstellten und manipulierten Inhalten unterscheiden. Dafür braucht es mehr Aufklärung. Experten empfehlen allen, sich intensiver mit dem Thema zu beschäftigen, wie eine aktuelle Studie von TA-Swiss zeigt. Um mit den Entwicklungen Schritt zu halten, empfehlen die Autoren beispielsweise mehr Selbstverantwortung und eine Stärkung der Medienkompetenz, um verantwortungsvoll mit den neuen Tools umzugehen. Denn trotz aller Risiken gibt es auch viele Chancen für neue Anwendungen. <https://tinyurl.com/mwvxv6kt>

Anzeige

Spezialisierte Softwareprodukte für die professorale Karriere aus einer Hand

**UNI 4.0 Suite**  
Managementsoftware für professorale Karrieren

- PhD Portal
- Professoren-börse
- Habilitationsportal
- Flexibles Antragsportal
- Berufungsportal

[www.digital-uni.de](http://www.digital-uni.de)

LA2 GmbH  
Allee am Röthelheimpark 15  
91052 Erlangen

[uni4.0@la2.de](mailto:uni4.0@la2.de)



# Die vielseitig Interessierte

Dr. Nicole Kaiser, Kanzlerin der Universität Bayreuth, hat 2019/2020 am ZWM Advanced Lehrgang für erfahrene Wissenschaftsmanager\*innen teilgenommen | Interview von Theo Hafner

## ***Frau Dr. Kaiser, wie sind Sie denn erstmals auf das ZWM aufmerksam geworden?***

Das hatte sich während meiner Tätigkeit hier als persönliche Referentin ergeben: Die Frage war, wie ich mich noch weiterqualifizieren kann, und da fiel die Wahl auf das ZWM als einen zentralen Anbieter im Themenfeld Wissenschaftsmanagement und als Anbieter von Weiterbildungen, der zudem auch von den Universitäten mitgetragen wird. Das Programm des ZWM hat mich in seiner Tiefe und Breite angesprochen. In Absprache mit dem damaligen Kanzler habe ich mich dann 2019 für den Advanced-Lehrgang angemeldet.

## ***Welche vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten sind Ihnen heute noch sehr von Nutzen? Was ist relevant geblieben von den Skills und dem Know-how, die der Lehrgang vermittelt hat?***

Ich würde sagen, dass das Netzwerk, das sich unter den Lehrgangsteilnehmenden herausgebildet hat, neben den interessanten Lehrinhalten und inspirierenden Inputs durch die Dozierenden den größten Mehrwert darstellt. Die unterschiedlichen Blickwinkel, die die Personen aus den verschiedensten Bereichen des Wissenschaftssystems – von Max-Planck über DFG und Hochschulen – in unsere gemeinsamen Diskussionen eingebracht haben, empfand ich persönlich als große Bereicherung und Möglichkeit, den eigenen Horizont außerhalb des rein universitären Alltags zu erweitern.

Thematisch war das angebotene Spektrum ja breit gefächert; mich persönlich haben die Themen zu Wissenschaftssystem und Wissenschaftsrecht, zu

Wissenschaft, Evaluation, Forschungsevaluation und Forschungsstrategie am meisten weitergebracht, weil sich daran auch hochspannende Diskussionen mit den DozentInnen und KommilitonInnen entzündet und gebündelt haben. Als Referentin des Kanzlers habe ich meine Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Finanzbereich einbringen können und war dadurch – hoffentlich – das ein oder andere Mal eine Bereicherung für die Gruppe und in den Diskussionen – eben genau so, wie die anderen Teilnehmenden ihre individuellen Stärken und Vorkenntnisse in unsere gemeinsamen Diskussionen eingebracht haben.

Noch heute kann ich auf dieses Netzwerk zurückgreifen, um strittige Fragen vertrauensvoll und multiperspektivisch zu diskutieren.

## ***Wenn Sie heute als Kanzlerin InteressentInnen für das Wissenschaftsmanagement Tipps an die Hand geben sollten: Was würden Sie empfehlen?***

Das eine ist: Immer interessiert, offen und neugierig zu bleiben. Das kann man auf verschiedene Weisen leben. Eine Möglichkeit ist sicherlich, in Weiterbildungsangebote zu gehen, eine andere, eigeninitiativ Mitverantwortung zu übernehmen, sich aktiv mit guten Lösungen einzubringen und auch überfachlich Austausch zu pflegen. Dabei sollte man immer im Blick behalten, in welchen Bereichen und in Richtung welcher fachlicher Kompetenzen man sich persönlich weiterentwickeln möchte, seien es beispielsweise fachliche Themen, Soft Skills oder Führungsthemen. Ganz wichtig ist es, immer wieder in Austausch mit Personen zu treten, die einen gut kennen. Sie können beratend tätig werden und so auf

## Dr. Nicole Kaiser

ist seit April 2021 Kanzlerin der Universität Bayreuth. Davor war sie dort zunächst als Persönliche Referentin des Kanzlers und später als Leiterin der Abteilung für Haushaltsangelegenheiten tätig. Sie hat an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg Sozialökonomik mit den Schwerpunkten Empirische Methoden, Bildungs- und Arbeitsmarktforschung sowie Personal- und Organisationsentwicklung studiert und zum Thema „Individuelle und strukturelle Einflussfaktoren der Mobilität bei Bildungs- und Berufsübergängen“ promoviert.



Foto: Jürgen Rennecke

dem beruflichen Weg weiterbringen. Darüber hinaus empfehle ich, neben dem reinen Weiterbildungsthema auch fachlich interessante Blogs oder Newsletter zu verfolgen und einschlägige Zeitschriften durchzublättern, einfach um Anregungen zu Themen zu bekommen, die interessant und virulent sind.

### **Welche Aspekte in Ihrer Tätigkeit lassen morgens Ihre Augen aufleuchten, wenn Sie Ihr Büro betreten?**

Zum einen, dass mir die Funktion als Kanzlerin inhaltlich sehr viel gibt und auch viel Raum für die eigene Ausgestaltung bietet. Das bedeutet, Persönlichkeiten mit zukunftssträchtigen Ideen zu identifizieren, sie zu fördern, um in konstruktiver Zusammenarbeit innerhalb der Administration sowie zwischen administrativem und wissenschaftlichem Bereich neue Projekte anzustoßen und vorwärtszubringen.

Zum anderen liegt mir am Herzen, bemerkenswerte Personen in Wissenschaft und Administration für die Universität Bayreuth zu gewinnen. Das heißt unter anderem, sich im Rahmen von Berufungsverhandlungen darum zu kümmern, dass man spannende Persönlichkeiten, die das Profil der Universität bereichern nach Bayreuth beruft. Ich bin stolz und dankbar, diesen Prozess an der Universität Bayreuth federführend mitgestalten zu dürfen.

Natürlich ist es auch eine große Aufgabe, das Alltagsgeschäft zu bewältigen und trotzdem auch immer wieder neue Vorhaben anzustoßen, neue Projekte umzusetzen, Digitalisierung voranzutreiben, und, und, und. Dass wir zwischendurch auch unsere Erfolge feiern können, gehört ebenfalls dazu und motiviert

für die Zukunft. Und das Beste kommt zum Schluss – mit einem wunderbaren Team gemeinsam arbeiten zu können.

### **Sie haben gerade den Erfolgsfaktor Personal angesprochen. Was macht in Ihren Augen bei all der Variabilität, die das Wissenschaftsmanagement mit sich bringt, eine gute Wissenschaftsmanagerin, einen guten Wissenschaftsmanager aus?**

Für mich zählt dazu, ein Verständnis für Wissenschaft zu haben, aber zugleich für Administration, um eben auch die beiden jeweiligen Perspektiven gut zusammenbringen zu können, zu wissen, wo verlaufen Grenzen? Aber auch: Wie finde ich Lösungen, warum, wofür?

Zum anderen ist für mich ein guter Wissenschaftsmanager, eine gute Wissenschaftsmanagerin jemand, der Teamplayer ist, der eben Lösungen mit anderen gemeinsam sucht, der die verschiedenen Punkte zusammen- und voranbringt – mit Interesse an und Neugier auf Wissenschaft, mit Gespür für die eine oder andere Besonderheit des Wissenschaftssystems und Lust darauf, in diesem System etwas mitzugestalten.

### **Empfehlen Sie selbst das ZWM Ihren MitarbeiterInnen weiter? Die Universität Bayreuth ist ja institutionelles ZWM-Mitglied.**

Ja, wir als Einrichtung bringen immer wieder gerne neue Impulse und Vorschläge ein, woran wir WissenschaftsmanagerInnen arbeiten sollten, und sind gespannt, was davon in welcher Form das ZWM aufgreift und umsetzt. Selbstverständlich nehmen aus unserem Haus immer wieder ausgewählte Personen an adäquaten ZWM-Weiterbildungsangeboten teil. //



## „KI beeinflusst unser Wissen und Arbeiten“

Die Welt verändert sich – Künstliche Intelligenz wird immer wichtiger, auch in der Verwaltung von Hochschulen. Wie sich die verantwortlichen Führungskräfte proaktiv mit dem Thema auseinandersetzen sollten, skizzieren die Experten Christian Djeflal und Ulf Richter

**K**ünstliche Intelligenz (KI) wird im Jahr 2035 wahrscheinlich ein integraler Bestandteil der Hochschulverwaltung sein. Daher ist es an der Zeit, sich proaktiv mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Generative KI und insbesondere große Sprachsysteme sind in kurzer Zeit zu einem wichtigen Thema in Studium und Lehre geworden. Wie die öffentliche Verwaltung allgemein, sollte sich auch die Hochschulverwaltung intensiv mit diesem Thema auseinandersetzen, insbesondere mit den Grundlagen der Entwicklung, der Relevanz für die öffentliche Verwaltung und den eigenen Handlungsmöglichkeiten.

Generative KI bezeichnet Systeme, die nicht mehr nur Wahrscheinlichkeitswerte erzeugen, sondern spezifische Kommunikationsinhalte wie Texte, Bilder, Videos, Musik, Audio, Programmcode, 3-D-Modelle und Simulationen. Große Sprachmodelle (Large Language Models) bezeichnen dabei KI-Systeme, die besonders gut und flexibel in der Sprachverarbeitung sind. Während die Forschung seit 2018 große Fortschritte gemacht hat, sind solche Modelle seit der Veröffentlichung von

Systemen wie Luminous, ChatGPT und Claude sehr populär geworden. Dank einer ausgeklügelten Architektur können diese Systeme ihre Ergebnisse viel besser an den Kontext anpassen. Populäre Chatbots zeigen, dass Systeme durch einfache Befehle in natürlicher Sprache Sprachaufgaben lösen können. Diese Systeme sind multifunktional, das heißt, sie können sehr gut für Aufgaben wie Zusammenfassungen, Suchen oder Fragen eingesetzt werden. Neben den allgemeinen Modellen gibt es auch die Möglichkeit, Modelle auf bestimmten Daten nachzutrainieren, um ihre Fähigkeiten in bestimmten Kontexten zu verbessern. Trotz ihrer komplexen Architektur bilden Sprachmodelle im Ergebnis Wahrscheinlichkeiten. Durch sehr komplexe Verfahren werden also nicht unbedingt richtige, sondern wahrscheinliche Antworten produziert. Es stellt sich daher die Frage, welche Auswirkungen solche Modelle auf das Management haben.

Die Mitglieder der Forschungsgruppe Recht, Wissenschaft und Technik an der Technischen Universität München forschen seit mehr als zehn Jahren im Bereich KI und Verwaltung. Im Projekt NLawP werden



**Prof. Dr. Christian Djeffal** (Foto links) ist Professor für Recht, Wissenschaft und Technik an der Technischen Universität München (TUM).

[christian.djeffal@tum.de](mailto:christian.djeffal@tum.de); <http://tinyurl.com/34ekjr66> / Foto: TUM

**Ulf Richter** (Foto rechts) ist Kanzler der Universität Siegen und stellvertretender Vorstandsvorsitzender und Schatzmeister des Zentrums für Wissenschaftsmanagement (ZWM).

[kanzler@zv.uni-siegen.de](mailto:kanzler@zv.uni-siegen.de) / Foto: Universität Siegen

insbesondere neue Sprachtechnologien für den öffentlichen Bereich untersucht. Es hat sich gezeigt, dass der Einsatz von KI in der öffentlichen Verwaltung sehr dynamisch verläuft und Anwendungen wie Risikomanagementsysteme bereits weit verbreitet sind. Es ist zu erwarten, dass generative KI in der Verwaltung noch wichtiger wird. Schon heute zeichnet sich ab, dass sie einen großen Einfluss darauf haben wird, wie wir wissen und arbeiten. Erste Studien beschreiben Einsatzszenarien und Anwendungsfelder wie die Unterstützung bei der Bescheiderstellung, kontextsensitive Suchmaschinen oder Chatbots. So erprobt beispielsweise das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung eine Projektdatenbank, die über ein Sprachmodell abgefragt werden kann. Die Bundesbank baut eine Plattform auf, die verschiedene Anwendungen großer Sprachmodelle ermöglichen wird. Die Entwicklung steht jedoch erst am Anfang. Diesen Trend bestätigt auch eine Studie des Landes Nordrhein-Westfalen zur Digitalisierung an Hochschulen. Für die Universität Siegen hat das Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZWM) daher bei der Forschungsgruppe Recht, Wissenschaft und Technik ein Training beauftragt, um Führungskräfte zu schulen und wichtige Entwicklungen zu thematisieren (siehe Erfahrungsbericht Seite 17). Dabei wurde deutlich, dass sich Führungskräfte insbesondere mit folgenden Handlungsmöglichkeiten auseinandersetzen sollten:

- Bereitstellung von Leitlinien oder Angeboten: In vielen Organisationen verwenden Mitarbeitende Sprachmodelle auf eigene Faust. Hier sollten Organisationen Richtlinien erlassen, um Punkte wie den Schutz von personenbezogenen Daten oder Geheimnissen zu gewährleisten. Eine große Nachfrage könnte zu einer Lizenzierung der Systeme führen, wie dies zum Beispiel an der Hochschule München geschehen ist.
- Fortbildung von Führungskräften und Mitarbeitenden: Insbesondere für Führungskräfte ist es wichtig, mit den Sprachtechnologien, ihren Möglichkeiten

und Grenzen souverän umgehen zu können. Für die Mitarbeitenden spielt die Weiterbildung eine wichtige Rolle, um ihren Beruf zukunftsfähig ausüben zu können.

- Einschätzung der Entwicklung am Arbeitsmarkt: Erste Studien gehen nicht davon aus, dass KI Berufe ersetzen wird. Dennoch sollten Führungskräfte in der Lage sein, einzuschätzen, wie sich aktuelle Entwicklungen auf bestimmte Berufsbilder auswirken und welche Prognosen es dazu gibt.
- Innovation und Mitgestaltung: In vielen Organisationen zeigt sich, dass große Sprachmodelle keine Software von der Stange sind, sondern vielmehr organisationspezifisch eingesetzt werden. Daher ist es in vielen Fällen wichtig, die spezifischen Bedürfnisse der eigenen Organisation zu verstehen und die Technik entsprechend zu gestalten. Hochschulverwaltungen sind hier in einer privilegierten Position, wenn sie in relevanten Bereichen Verbindungen zur Forschung herstellen. Diese Form der Kreativität weist auch auf ein Ideal hin, das die Hochschulen im Rahmen der Digitalisierung nicht aus den Augen verlieren sollten, nämlich ihre Autonomie und Selbstverwaltung. //

---

#### LESETIPP

*Ozdemir, S. (2023). Quick Start Guide to Large Language Models: Strategies and Best Practices for Using ChatGPT and Other LLMs. Addison-Wesley Professional*

#### Die Kolumne

---

„Innovationen im Wissenschaftsmanagement“ erscheint regelmäßig in DUZ - Wissenschaft & Management und wird vom Team des Zentrums für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM) und seinem Netzwerk erstellt.

# „Damit eine zukunftsfähige Wirtschaft im Rahmen der planetaren Grenzen entstehen kann..“

Ein Gedankenaustausch zwischen Prof. Dr.-Ing. Holger Hanselka, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft, und Dr. Maja Göpel, Transformationsforscherin an der Leuphana Universität Lüneburg

Die Impulse gab Prof. Dr. Anne Lequy, Hochschule Magdeburg-Stendal und Mitglied im Board der European University Association.

„Damit eine zukunftsfähige Wirtschaft im Rahmen der planetaren Grenzen entstehen kann..“ So heißt es in einem Ideen-Papier der Bertelsmann Stiftung. Die planetaren Grenzen sind längst – und mehrfach – überschritten. Weiter so? Das geht nicht. Eine Transformation ist notwendig. Wie soll sie aussehen? In der gesellschaftlichen Diskussion sind die Antworten und Vorschläge unterschiedlich. So glauben viele Menschen, dass Technologie die Probleme der Menschheit lösen wird. Für andere Menschen wiederum ist weniger mehr: weniger Haben, mehr Sein – ganz im Sinne von „Degrowth“.

Welche Positionen beziehen der Fraunhofer-Chef und die Nachhaltigkeitsexpertin in der Debatte zwischen Wachstumsstreben und Postwachstum? In diesem

Gedankenaustausch geht es darum, ob Technologie eher als Teil der Lösung oder als Teil des Problems gesehen wird: Sind Transfer und Innovation mit Wachstumskritik vereinbar? Welche unterschiedlichen Ansätze gibt es diesbezüglich und welche Schnittmengen sind eventuell feststellbar? Worauf läuft letztlich unser Handeln hinaus: Nachhaltiges Wirtschaften by Design oder by Disaster?

***Sprechen wir zunächst über unbegrenztes Wachstum in einer begrenzten Welt: Wie lange geht es noch gut? Und für wen? Was halten Sie von Wachstum als von der Politik und Wirtschaft propagierten Problemlösungsansatz?***

**Maja Göpel:** Aus zwei Gründen ist das inzwischen nicht mehr nur denkfaul, sondern gefährlich: Kein einziges Buch der Wirtschaftswissenschaften bezeichnet das dauerhafte exponentielle Ansteigen des Bruttoinlandsproduktes (BIP) als politisches Ziel. Es ist ein Mittel zum Zweck. Und dieser Zweck ist ein dauerhaftes Wohlergehen der Bevölkerung, wie zum Beispiel in Artikel 3 der Verträge der Europäischen Union formuliert. Dann muss ich aber auch zum einen das Wohlergehen erheben und zum anderen fragen, ob das mit der Art des Wirtschaftens auch dauerhaft zu erhalten ist. Denn das ist ja die Grundfrage wirtschaftlichen Denkens: Wie setze ich die vorhandenen Ressourcen möglichst effizient ein? Der Indikator für Wachstum, das Bruttoinlandspro-

Der Beitrag wurde zuerst veröffentlicht in:

1 | 2024 Transfer & Innovation –  
Wissenschaft wirksam machen  
Herausgeber: DUZ Verlags- und  
Medienhaus GmbH

Mehr Infos:

Simone Ullmann  
kundenservice@duz-medienhaus.de  
[www.transfer-und-innovation.de](http://www.transfer-und-innovation.de)





**Prof. Dr. Maja Göpel** Die Politökonomin und Honorarprofessorin an der Leuphana Universität Lüneburg hat sich einen Namen als Transformationsforscherin und Nachhaltigkeitsexpertin gemacht. Dabei stehen Transdisziplinarität und Ethik sowie Bildung für das 21. Jahrhundert – immer im Zusammenhang mit Aspekten der Nachhaltigkeit – im Fokus ihrer Arbeit. [www.maja-goepel.de](http://www.maja-goepel.de)

dukt, gibt uns aber keinerlei Hinweise auf das eine oder andere, das ist ja genau die nun auch schon 50 Jahre alte Kritik am Wachstumsparadigma. Der Wirtschaftsnobelpreisträger Joseph Stiglitz hat das mal so zusammengefasst: Wir haben eine Klimakrise, wir haben eine Verteilungskrise, wir haben eine Demokratiekrise und das BIP vermittelt uns nicht, dass wir ein Problem haben könnten.

**Holger Hanselka:** Häufig wird ausschließlich quantitatives Wachstum im Sinne von BIP als Maßstab für Fortschritt betrachtet, was insofern verständlich ist, weil man es leicht messen kann. Quantitatives Wachstum, das auf einer bloßen Ausweitung von z. B. Produktionskapazitäten und Konsum beruht, kann kurzfristig Wohlstand schaffen, aber es birgt langfristig Risiken für das Wohlergehen unserer Gesellschaft. Wachstum sollte nur innovationsgetrieben sein und einhergehen mit Effizienz- und Produktivitätssteigerungen, um insbesondere auch Rohstoffabhängigkeiten und Ressourcenbedarfe zu reduzieren. Außerdem muss Wachstum von Transformations-



**Prof. Dr. Holger Hanselka** Der Maschinenbauingenieur und Universitätsprofessor hat zehn Jahre lang (von 2013 bis 2023) als Präsident das Karlsruher Institut für Technologie geprägt. Seit August letzten Jahres treibt er als Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft den Transformationsprozess an der rund 32.000 Mitarbeiter zählenden Organisation für angewandte Forschung voran. [www.fraunhofer.de](http://www.fraunhofer.de)

prozessen flankiert werden und im Sinne der Kreislaufwirtschaft durch das Voranbringen geeigneter Technologien auf die Nachhaltigkeitsziele ausgerichtet sein.

**Welche Strategie eignet sich aus Ihrer Sicht für die notwendigen Veränderungen? Spielen Begriffe wie Degrowth, Postwachstum-Ökonomie, Gemeinwohl-Ökonomie bei dieser Transformation eine Rolle?**

**Holger Hanselka:** Wir müssen ein Bewusstsein entwickeln, dass echter Fortschritt nicht allein an rein wirtschaftlichen Größen gemessen werden kann. Konzepte wie Degrowth, Postwachstum-Ökonomie und Gemeinwohl-Ökonomie spielen sicherlich eine wichtige Rolle, wir müssen diese Themen aber global betrachten. Im Kern geht es doch darum: Um Wohlstand, Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit in Einklang zu bringen, muss Effizienz im Zentrum aller Entwicklungen stehen. Da denke ich insbesondere auch an unsere KMU, das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Sprich: Wir brauchen ein qualitatives

Wachstum, das auf Innovation, technologischen Fortschritt und Verbesserung der Lebensqualität abzielt und uns im Wettbewerb bestehen lässt.

**Maja Göpel:** Alle diese Denkschulen sind entstanden, weil sie das Dilemma ernst nehmen, was Tim Jackson schon 2006 in seinem Bericht an die britische Regierung auf den Punkt gebracht hat: Die ökonomische und soziale Stabilität kann ich im aktuellen Wirtschaftssystem ohne weiteres ökonomisches Wachstum kurzfristig nicht erhalten – aber diese Art des Wirtschaftens hat so viele Nebenwirkungen, die mittelfristig die Ökosysteme und die Natur so zerstören, dass die realen Grundlagen dieses Wachstums schlicht nicht mehr vorhanden sind. Und auf dieses Dilemma bieten die von Ihnen aufgeführten Denkschulen drei unterschiedliche Ansätze. Die Postwachstum-Ökonomie zum Beispiel startet genau da, wo ich angefangen habe: Das BIP muss ein Mittel zum Zweck bleiben und daher soll es auch nicht der Leitstern für Erfolg sein. Zentral ist, was real dahinter passiert. Das BIP misst die Größenordnung der Transaktionen, bleibt aber eine abhängige Variable von der empirischen Zielsetzung, Wohlstand für alle ohne Zerstörung seiner Grundlagen zu sichern. Darauf sollten sich eigentlich alle Ökonom\*innen einigen können, alles andere steht nicht im Lehrbuch.

*Wo positioniert sich hier das Gros der Wissenschaftseinrichtungen und Forscher\*innen, müsste ggf. eine Kehrtwende vollzogen werden (spricht: Vorreiterrolle für den Nachwuchs)?*

**Holger Hanselka:** Vorrangige Aufgabe der Wissenschaft ist es, neue Erkenntnisse zu gewinnen und zu validieren. Gleichzeitig muss durch eine starke Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft, Politik und Gesellschaft aber auch der Transfer dieser Erkenntnisse in die praktische Anwendung ermöglicht und umgesetzt werden. Eine Sensibilisierung für die sozialen und ökologischen Auswirkungen von Forschung ist notwendig – und ganz klar: Der wissenschaftliche Nachwuchs spielt dabei eine entscheidende Rolle.


**Maja Göpel:** Die Frage danach, wie wir Wohlstand denn eigentlich besser fassen, warum ein Entkoppeln des BIP vom Umweltverbrauch punktuell, aber nicht ansatzweise ausreichend schnell oder umfassend passiert, warum es immer wieder große Beyond

GDP Konferenzen in Europa gibt, was wir nach Jahrzehnten der Debatte um die Fehlbarkeit des BIP aus der Zukunft hören, bleibt aus meiner Sicht deutlich hinter dem zurück, was angesichts der Dringlichkeit der Lage auch Antrieb von Forschung sein sollte: Wenn Plan A in absehbarer Zeit nicht mehr funktioniert, wo ist dann Plan B? Der Ausgang aus einer Wirtschaftsweise, die Stabilität nur durch die Zerstörung unserer Lebensräume herstellen kann, sollte doch die wichtigste Frage des 21. Jahrhunderts sein. Natürlich soll Wissenschaft sich über die besten Wege und Möglichkeiten durchaus streiten, aber das Dilemma immer wieder zu ignorieren ist schon erstaunlich.

*Wie schätzen Sie die Rolle von Transfer und Innovation in der Übergangsphase zu einer nachhaltigen Wirtschaft und Gesellschaft ein – also eine Form des Zusammenlebens, die die planetaren Grenzen respektiert? Welches Potenzial sehen Sie darin, welche Grenzen haben Sie im Blick? Wie würden Sie Ihre Position charakterisieren?*

**Maja Göpel:** Ich liebe Wissenschaft, weil sie aus meiner Sicht die organisierte und methodisch nachvollziehbare Suche von Antworten auf die Fragen unserer Zeit darstellt. Aber die Antworten in Realitäten übersetzen kann nur die Gesellschaft. Deshalb ist der Transfer dieses Wissens so wichtig. Und dabei geht es nicht nur um die Lösungen – eine neue Technologie, deren Akzeptanz wir nun erhöhen sollen – sondern es geht auch um ein besseres Verständnis der Zusammenhänge hinter den Problemen, die wir lösen wollen, und warum diese Antwort vielversprechend ist. Bildung im besten Sinne des Wortes: Ich habe ein Weltbild, das mich die Wirklichkeit bestmöglich verstehen lässt. Das passiert aber gerade in öffentlichen Debatten um unterschiedliche Lösungen oder Wirklichkeitsdeutungen viel zu wenig: Da sitzen zwei Menschen in einer Talkshow und der eine behauptet, die Ungleichheit steigt und die andere, dass sie das nicht tut. Wahrscheinlich haben sie einfach andere Variablen gewählt oder einmal die Vermögensverteilung berücksichtigt und ein anderes Mal eben nicht. Das kann nun kein Mensch außerhalb der Disziplin beurteilen, wenn es nicht als Teil der Diskussion transparent gemacht wird. So verlieren wir das Vertrauen. Die genaue Fragestellung und den Weg der Erkenntnis mit zu erläutern wäre deshalb sehr wichtig, gerade in Zeiten von gezielter Desinformation und Populismus.



*In erster Linie liegt der Auftrag der Wissenschaft darin, die drängenden Probleme unserer Zeit zu identifizieren, zu verstehen und Lösungsbeiträge dafür zu entwickeln. Dies erfordert eine interdisziplinäre Forschung, die die komplexen Zusammenhänge zwischen Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft berücksichtigt* 

Prof. Dr. Holger Hanselka

*Welche Rolle spielen in Ihren Augen Transfer und Innovation in der notwendigen Transformation?*

**Holger Hanselka:** Innovationen spielen eine entscheidende Rolle, um das Potenzial wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Anwendung zu bringen. Dieser Transfer ist ein zentraler Schritt für die Transformation hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft und Gesellschaft. Wenn Forschungsergebnisse und Technologien auf breiter Ebene verfügbar gemacht werden, können damit Lösungen für drängende Herausforderungen wie den Klimawandel, Ressourcenknappheit und soziale Ungleichheiten entwickelt werden. Dem folgend ist im Verständnis von Fraunhofer erfolgreicher Wissens- und Technologietransfer immer mit einer Wirkung außerhalb der Wissenschaft verbunden: Transfer ist für uns erfolgreich, wenn wissenschaftliche Ergebnisse in die Anwendung kommen und dort eine tatsächliche Veränderung zum Positiven in Wirtschaft, Gesellschaft oder Politik hervorrufen.

*Die mit einer Transformation einhergehenden Veränderungsprozesse werden nicht immer akzeptiert und gelebt. Auf welche Grenzen stößt Innovation?*

**Holger Hanselka:** Transformation ist ein gesamtgesellschaftliches Unterfangen. Dementsprechend ist eine erste wichtige Grenze die soziale Akzeptanz von Innovation. Darüber hinaus gibt es physische bzw. „planetare“ Grenzen, zumindest was die Energie- und Ressourcenverfügbarkeit angeht. Schlussendlich gibt es natürlich auch Grenzen und Herausforderungen beim Transfer von Forschung in die Anwendung, die auch bekannt sind, sowohl auf individueller Ebene

(bspw. Anreizstrukturen im Wissenschaftssystem), als auch auf organisationaler und institutioneller bzw. rechtlicher Ebene (bspw. Beihilferecht, Gemeinnützigkeitsrecht, Zuwendungsrecht, Datenschutzrecht).

*Welche Rolle spielt die Wissenschaft bei diesem Transformationsprozess? Im Jahre 2021 hielt Frau Göpel die Keynote im Rahmen der Frühlingstage der Nachhaltigkeit am Karlsruher Institut für Technologie. Eröffnet wurde die virtuelle Veranstaltung durch Sie, Herrn Hanselka, damals Präsident des KITs. Können Sie sich noch an Ihre Reaktion auf die Keynote-Speech von Frau Göpel erinnern?*

**Holger Hanselka:** Selbstverständlich! Besonders in Erinnerung ist mir geblieben, dass Frau Göpel betonte, eine Transformation solle als Systeminnovation gedacht werden. Insofern müssen auch die verschiedenen Akteur\*innen im Wissenschaftssystem sich ihrer jeweils spezifischen Stärken und möglicher Beiträge in den Transformationsprozessen bewusst werden und diese umsetzen.

*Am KIT hat Herr Hanselka in seiner Amtszeit das Forschungs- und Entwicklungsprojekt „Quartier Zukunft – Labor Stadt“ begleitet, in dem seit 2013 in der Karlsruher Oststadt Elemente einer Postwachstumsgesellschaft hergestellt werden. Frau Göpel, wie beurteilen Sie diese Art von Projekten?*

**Maja Göpel:** Für mich sind die Reallabore neue Forschungsdesigns, die drei wichtige Leerstellen aufgegriffen haben: Stellt sich die Wissenschaft überhaupt die Fragen, die in der Gesellschaft drängen, hört sie

also genug zu? Versteht die disziplinäre Wissenschaft genug, wo die typischen Stolperstellen in der Vermittlung an Praxispartner\*innen liegen? Und wieso ist ein durch Beobachtung definiertes Problemverständnis wichtig, damit sowohl die Forschungsfrage als auch die disziplinäre Zusammensetzung des Wissenschaftsteams möglichst relevant gelingt? Denn die stark disziplinäre Wissenschaft riskiert immer eine Hammer-Nagel Logik: Ich habe ein bestimmtes Modell und damit erklär ich Dir nun jeden gesellschaftlichen Zusammenhang, ganz egal ob der da reinpasst.

***Welchen Auftrag hat die Wissenschaft auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit bis hin zu einer Postwachstumsgesellschaft?***

**Holger Hanselka:** In erster Linie liegt der Auftrag der Wissenschaft darin, die drängenden Probleme unserer Zeit zu identifizieren, zu verstehen und Lösungsbeiträge dafür zu entwickeln. Dies erfordert eine interdisziplinäre Forschung, die die komplexen Zusammenhänge zwischen Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft berücksichtigt. Aber die Initiierung einer entsprechenden gesellschaftlichen Veränderung kann und soll nicht allein aus der Wissenschaft passieren, sondern ist vielmehr eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Wissenschaft bietet hierfür Optionen an.

**Maja Göpel:** Es gibt in unserer Gesellschaft zwei Sektoren, die richtig visionär denken und radikal hinterfragen können sollten: Kunst und Kultur sowie die Wissenschaft. Dazu gehört eine bewusste Beschäftigung mit den langfristigen Trends und welche Zukunftsvisionen sich daraus ableiten. Aktuell haben diesen Platz die Technologiekonzerne eingenommen und wir sehen, mit welchem Effekt.

***Hat die Wissenschaft gegenüber den Nachwuchsforschenden einen besonderen Qualifizierungsauftrag mit Blick auf Nachhaltigkeit?***

**Maja Göpel:** Auf jeden Fall. Ich kann nicht verstehen, wieso es noch ökologisch und ethisch blinde Studiengänge gibt. Das ist doch Universalbildung: ein Verständnis für die Lebensgrundlagen meiner eigenen Spezies und für die Umgangsformen, unter denen Menschen Lebensqualität erfahren.

**Holger Hanselka:** Die Wissenschaft hat sicher einen besonderen Qualifizierungsauftrag gegenüber jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Zum Beispiel in Hinblick auf ein vertieftes Verständnis für komplexe Zusammenhänge, denn sie ermöglicht inter- und transdisziplinäre Betrachtungsweisen. Es geht im Kern darum, ein ganzheitliches Bild verbunden mit einer analytischen Herangehensweise zu vermitteln. Rolle der Wissenschaft ist es auch, Polarisierungen zu vermeiden und sich für eine faktengetriebene Debattenkultur einzusetzen.

***Wo sehen Sie die Grenzen von Forscher\*innen und Forschungseinrichtungen für den Transformationsprozess, wo werden sie – warum – überschätzt und überfordert?***

**Maja Göpel:** Die Anreizsysteme und Erfolgsdefinitionen im Wissenschaftssystem sind aktuell nicht darauf ausgerichtet, sich mit etwas anderem als der eigenen Publikationsliste zu beschäftigen. Allein ein transdisziplinäres Forschungsdesign zu verwenden, verlangsamt den Prozess der Artikelproduktion immens. Unter Nachwuchsforscher\*innen zu Nachhaltigkeitstransformationen hat das sogar zu einer „Undisciplinary“-Bewegung geführt, weil das für einzelne Einrichtungen und Forscher\*innen zu einer Risikostrategie mit Blick auf die Laufbahn wird. Da braucht es eine klare Position aus den Wissenschaftsakademien und die Debatte läuft ja auch schon lange.

**Holger Hanselka:** Die Erkenntnisfähigkeit von Forschung ist ja prinzipiell begrenzt und insbesondere gesellschaftliche Entwicklungen lassen sich nur schwer vorhersagen. Wissenschaft wird zwar oft als unfehlbare Quelle von Wissen und Lösungen angesehen. Aber: Wissenschaft kann Zusammenhänge aufdecken, jedoch nicht immer eindeutige Handlungsempfehlungen ableiten. Und selbst wenn die Forschung evidenzbasierte Handlungsempfehlungen vorschlägt, führt das noch nicht zwangsläufig zu Veränderung. Und das ist auch nicht die Aufgabe von Wissenschaft.

***Was sind ggf. hausgemachte – institutionell bedingte – Hemmnisse, die die Wirkungskraft der Wissenschaft in Richtung von mehr Nachhaltigkeit (auf dem Weg zu „Degrowth“) ggf. schmälern?***



***Es gibt in unserer Gesellschaft zwei Sektoren, die richtig visionär denken und radikal hinterfragen können sollten: Kunst und Kultur sowie die Wissenschaft. Dazu gehört eine bewusste Beschäftigung mit den langfristigen Trends und welche Zukunftsvisionen sich daraus ableiten. Aktuell haben diesen Platz die Technologiekonzerne eingenommen und wir sehen, mit welchem Effekt*** “

Prof. Dr. Maja Göpel

**Maja Göpel:** Es gibt noch immer systematische Diskreditierungsrituale. „Top-Ökonom\*innen“ nehmen sich nicht die Zeit, die Argumente und Empirie anzugucken, sondern bieten ein Zerrbild dieser Forschungsrichtung, um dann mit einem „Zurück in die Höhlen“ und „fortschrittsfeindlich“ eine Debatte beenden zu wollen, die sie nie kollegial begonnen haben. Bestimmte Medien und Politiker\*innen käuen das dann wieder. In meinem Buch „Wir können auch anders“ habe ich das an der Rezeption des Buches „More from Less“ von Andrew McAfee und auch seinem Social-Media Umgang mit der sachlich vorgetragenen Kritik des Degrowth-Forschers Jason Hickel nachgezeichnet. Dessen Buch „Less is More“ hat McAfee wahrscheinlich nie gelesen, aber „don’t feed the trolls“ als valide Antwort auf eine empirische Diskussion gesendet. Alle, die sich in Deutschland mal in der #econtwitter Blase umgeschaut haben, finden da ähnliche Protagonist\*innen. Auf meine Frage nach dem Berufsethos habe ich keine Antwort bekommen.

#### ***Und welche äußeren Hemmschuhe gibt es?***

**Holger Hanselka:** Vom Staat gesetzte Anreize spielen natürlich eine zentrale Rolle – je nachdem entweder als Hemmnis oder aber auch zur Beschleunigung von Nachhaltigkeitstechnologien. Das beinhaltet nicht nur Forschungsförderrichtlinien und -programme, sondern auch Instrumente einer innovationsorientierten Finanz- und Industriepolitik. Wichtig ist, dass Anreize für lediglich inkrementelle Weiterentwicklungen im Rahmen althergebrachter Lösungen vermieden werden, und stattdessen mehr Anreize für disruptive Innovationen und mutige Schritte in neue

Geschäftsfelder und Technologien geschaffen werden. Hier spielt Risikobereitschaft eine zentrale Rolle. Hilfreich wäre sicherlich auch der Abbau von Subventionen, die den Status Quo zementieren, anstatt zukunftsorientierte Technologien zu fördern.

***Was müsste geschehen, damit der Transfer von wissenschaftlichen Forschungsergebnissen in Richtung von mehr Nachhaltigkeit (auf dem Weg zu „Degrowth“) wirksamer wird? Und wie müsste in diesem Kontext die Zusammenarbeit zwischen den wissenschaftlichen Einrichtungen verbessert werden?***

Maja Göpel: Ich fände es toll, wenn das BMBF mal einen Gipfel zu dem Thema „wo sind die blinden Flecken der ökonomischen Modelle und Leitindikatoren“ einberuft und alle großen Ökonomie-Institute aufforderte, die Realitätsannahmen und Wertenscheidungen leicht verständlich darzustellen, so dass es in der Bevölkerung auch verstanden werden kann. Dann können wir diese mit den Indikatoren aus dem 2017 von Angela Merkel groß angelegten Bürgerdialog „Gut Leben in Deutschland“ vergleichen und schauen, ob die Zahlen mit der großen medialen Aufmerksamkeit überhaupt das anzeigen, was die Menschen in unserer Gesellschaft denken und sich wünschen. Denn Zahlen erzählen Geschichten, und mit dem Auftrag, das gesellschaftlich Gewünschte auch bestmöglich in den Zahlen auszudrücken, wäre der Transfer in die Wirtschaftsinstitute gelungen, die dann ja wiederum für uns deuten, ob wir Fortschritt verbuchen. Auf europäischer Ebene haben gerade 200 Ökonom\*innen gefordert, dass die Modelle in der Generaldirektion ECFIN mit ökologisch sensiblen Modellen ergänzt

werden müssen. Wie beim Postgrowth Ansatz auch hier: gar nicht die Rolle von Wachstum heute ignorieren, aber bitte den Blick um neue wissenschaftliche Erkenntnisse erweitern.

**Holger Hanselka:** Für Innovationssysteme ist Agilität ein zentraler Erfolgsfaktor. Deswegen müssen staatliche Regulierungen insgesamt wissenschafts- und industriefreundlicher werden. Aber auch unzulängliche Möglichkeiten für die Finanzierungen von Innovationsprozessen, der Fachkräftemangel und hohe Energiekosten wirken sich nachteilig aus. Was die Zusammenarbeit wissenschaftlicher Einrichtungen angeht, ist diese gar nicht so schlecht. Es besteht in Deutschland, was Nachhaltigkeitsaspekte angeht, weitgehend Einigkeit seitens der bedeutenden Akteur\*innen der Wissenschaft. Wenn Einrichtungen komplementär ihre ureigenen Stärken einbringen, steigert das natürlich die Effizienz und Effektivität der Forschung. Um dies zu fördern, sollte die Politik Bürokratiehemmnisse abbauen, die aktuell die Zusammenarbeit in Innovationsökosystemen einschränken, und die Wissenschaftsfreiheit stärken.

**Wofür setzen Sie sich persönlich ein? Und wo stoßen Sie mit Ihren Ideen und Aktivitäten auf Ablehnung – warum und bei wem?**

**Maja Göpel:** Ich setze mich aktuell vor allem für Wissenschaftskommunikation ein. Vor einem Jahr habe ich von Stiftungen eine Anschubfinanzierung für eine neue Initiative bekommen, die das auf einer möglichst alltagsrelevanten und motivierenden Form macht. „Mission Wertvoll“ haben wir nun als ein Science-Society Netzwerk ins Leben gerufen, in dem Wissenschaft, Medien und Wirtschaft zusammenwirken, um Aufklärung und Inspiration zu den Chancen und Wegen einer sozial-ökologischen Transformation aus der Nachhaltigkeitsbubble herauszutragen. Ablehnung erfahre ich dabei aktuell wenig, die Krisen sind ja aus den Modellen in die Realität gesprungen. Aber Überlastung und damit Überforderung können wir in Wirtschaft und Gesellschaft verzeichnen. Leider wird das von Populisten

genutzt, um mit Desinformation zu suggerieren, alles könnte auch so bleiben wie bisher. Wie bereitwillig heute Naturwissenschaften zu Ideologie erklärt werden, ist ein prekärer Trend.

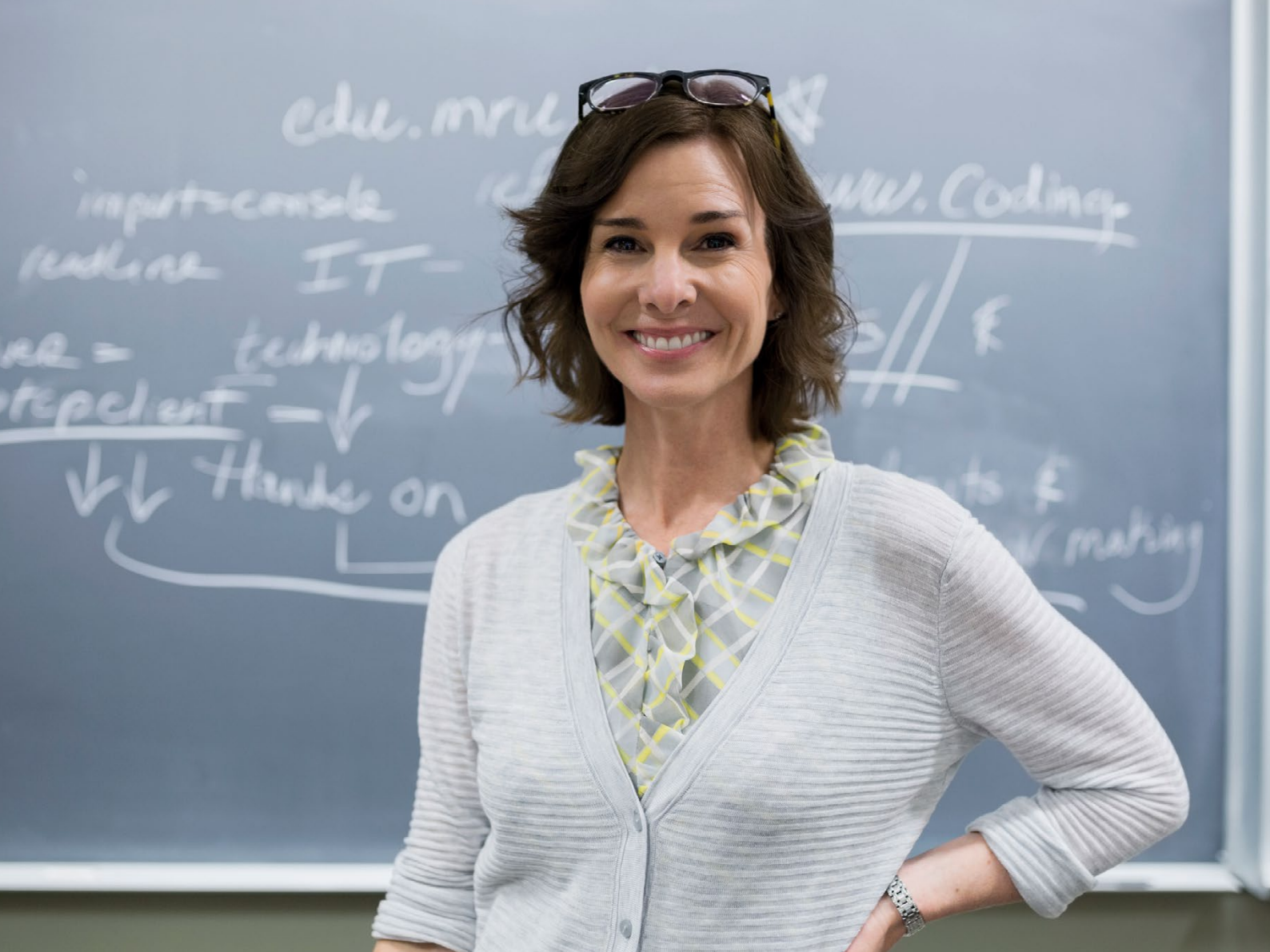
**Holger Hanselka:** Ich setze mich persönlich für einen innovationsgeleiteten Transformationsansatz ein. Außerdem setze ich mich für mehr Zusammenhalt und gegen eine zunehmende Polarisierung und Spaltung der Gesellschaft ein. Dafür ist es wichtig, die eigenen Stärken (und Schwächen) zu kennen und komplementär mit den anderen zusammenzuwirken. Wir müssen unsere Kräfte vereinen, um die großen globalen Herausforderungen bewältigen zu können.

**Ihr Fazit: Können wir wirklich „anders“ (als stetiges Wachstumsstreben)? Kann die Wissenschaft zumindest „anders“?**

**Maja Göpel:** Sie wird es ja anders können müssen, allein ein Blick auf die geopolitischen Verschiebungen reicht doch zu dieser Erkenntnis. Warum dann nicht eine Vision draus machen? Ein Fortschrittsmodell, das die Erkenntnisse der Sozial- und Naturwissenschaften ernst nimmt und in die Leitindikatoren, Steuersysteme, Förderprogramme, Investitionsflüsse einbaut? Dann werden wir richtungssicher auf dem Weg des schrittweisen Umbaus. Bestmögliche Bedürfnisbefriedigung bei geringstem ökologischem Fußabdruck ist doch eine tolle Formel für „Quality Made in Germany 2.0“ – und ein Rezept für Technologieführerschaft und Lösungen, mit denen die Konkurrenz um beschränkte Ressourcen abgemildert werden kann.

**Holger Hanselka:** Mein Fazit lautet: Wir müssen die Bedürfnisse global betrachten und brauchen ein qualitatives Wachstum. Wachstum muss innovationsgetrieben sein und einhergehen mit Effizienz- und Produktivitätssteigerungen. Wenn wir uns auf unsere Verantwortung als Forschungsgesellschaft im Innovationssystem besinnen und diese erfüllen, können wir einen ganz konkreten und signifikanten Beitrag leisten. //





# MLP – zuverlässiger Partner DER HOCHSCHULEN.

**MLP engagiert sich seit Jahren in der Hochschul- und Studierendenförderung:**  
Mit Kooperationen, Stipendien, Sponsoring, mit der Unterstützung des Erwerbs  
fachübergreifender Kompetenzen oder als Impulsgeber.

Darüber hinaus ist MLP Ansprechpartner zu Stiftungsvermögen und institutionellen  
Versicherungen.

Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit mit Ihnen!

# Protest ohne Vielstimmigkeit

Für Leuphana-Präsident Sascha Spoun basieren die aktuellen Studierendenproteste auf „lumping“ – einer Einteilung der Welt in Opfer und Täter. Er appelliert an die Demonstranten, den Diskurs für alle Stimmen, auch für die moderaten, vermittelnden und unbequemen, zu öffnen. Nur so könne die Freiheit im Denken und Reden, für die die Institution Hochschule steht, bewahrt werden | Gastbeitrag von Prof. Dr. Sascha Spoun

Ein wichtiges Ziel von universitärer Bildung ist die Herausbildung einer individuellen Stimme und die Fähigkeit, sich eine differenzierte Meinung zu bilden und diese zu äußern. Der kritische Diskurs ist hierfür der beste Weg, weshalb er bei universitärer Bildung methodisch im Vordergrund steht.

Protest hingegen ist eine Ultima Ratio, um sich Gehör zu verschaffen, etwa, weil ein Diskurs verweigert wird. Die Studierendenproteste im Jahre 1964 in Berkeley oder im selben Jahr an der Freien Universität Berlin, die sich dann zur 68er-Bewegung ausweiteten, hatten ihren Auslöser in einem Redeverbot, das seitens der Universitätsleitungen ausgesprochen wurde. Im Beharren auf die verfassungsrechtliche Meinungsfreiheit, die auch auf einem Universitätscampus gelten sollte, wählten die Studierenden die Ultima Ratio des Protestes in einer Form, wie er bei der Bürgerrechtsbewegung praktiziert wurde.

Sind die aktuellen Studierendenproteste, die auf den Konflikt in Gaza zielen, ebenfalls eine Ultima Ratio? Oder ist dieser Protest eine Proxima Ratio aufgrund der Einschätzung, sich damit am einfachsten und wirkungsvollsten Gehör zu verschaffen? Zudem: Ist dieser Protest darauf angelegt, einer Vielstimmigkeit Gehör zu verschaffen und damit eine Deliberation einzulösen, oder ist er darauf aus, beides hinter sich zu lassen? Offensichtlich ist, dass die Art des Protestes, wie sie hier gewählt wurde, indifferenzierend und komplexitätsreduzierend ist. Der Protest bedient sich einer Praxis, wie sie in gewaltsamen Konflikten üblich ist, und überträgt sie auf den Diskursraum der Universität.

Der israelische Soziologe Eviatar Zerubavel hat das Vorgehen, zum Zwecke der Polarisierung jegliche Differenzierung innerhalb der Konfliktparteien einzuebneten, „lumping“ genannt. Diese Praxis erlaubt es, die jeweils

anderen in ihrer Gesamtheit als Täter zu identifizieren. Sofern der Konflikt als ein globaler betrachtet wird, lässt sich dann auch die Weltpolitik als Ganze in Täter und Opfer einteilen. Dann geht es um ein globales lumping, das allem Anschein nach auch die aktuellen Studierendenproteste prägt.

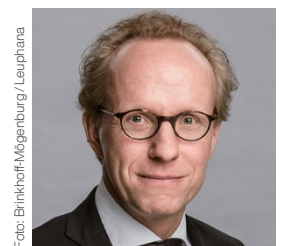
Zweifelsohne ist die Wirklichkeit in Gaza und Israel eine hochkomplexe Gemengelage aus historischen Begebenheiten, Multiethnizität, Multireligiosität, machtpolitischen Kämpfen, fundamentalistischem Terror und schwer zu überblickenden Kampfhandlungen. Eine Positionierung gegenüber Israel erlaubt vielerlei Abstufungen, wie sie faktisch auch sichtbar ist. Derlei Differenzierungen kommen in den aktuellen Studierendenprotesten nicht vor, sie basieren auf einem vollständigen lumping, einer Einteilung der Welt in Opfer und Täter. Ein freier Diskurs, zumal ein universitärer und damit wissenschaftsorientierter, steht für das Gegenteil, er steht für das Herausarbeiten der Differenzen und Eigenheiten, für Komplexitätserfassung, für Perspektivenvielfalt, für das Wissen um Informationsmangel und somit eine Vorläufigkeit des Urteils.

An den aktuellen Protesten zeigt sich zudem etwas, das sich als „blurring“ betiteln lässt, ein gleichgültiges Ver-

---

## Prof. Dr. Sascha Spoun

ist seit 2006 Präsident der Leuphana Universität Lüneburg. Zudem wirkt der Wirtschaftswissenschaftler als Gastprofessor für Universitätsmanagement an der Universität St. Gallen und ist seit 2021 Sprecher des Verbunds Norddeutscher Universitäten.



schwimmenlassen dessen, was genau das Protestziel sein soll. Fordert die Parole „Free Palestine!“ nur den israelischen Rückzug aus Gaza oder gar die Auslöschung Israels? Man erfährt es nicht, das Protestziel bleibt vage, ein hörbarer Diskurs darüber findet nicht statt. Durch diese Vagheit werden die Proteste zur Bedrohung für jüdische Studierende, denn ob sie in den Parolen als Täter mitgemeint sind, erfahren sie nicht – was die Bedrohung nicht abschwächt, sondern im Raum stehen lässt.

Weil innerhalb dieser Proteste kein deliberativer Diskurs stattfindet (das Protestziel gilt als ausgemacht), geht jede individuelle Stimme in ihnen verloren. Daher kann dort erstens niemand für sich sprechen. Es kann keine Rechtfertigung sein, für einen persönlich symbolisierte das rote, nach unten weisende Dreieck – ein genuines Symbol der Hamas – lediglich die Flagge Palästinas. Denn innerhalb des Protestes scheint es keinen Diskurs darüber zu geben, ob und wie man sich von der Hamas klar abgrenzt. Dasselbe gilt für die Parole „From the river to the sea!“, um dessen genaue Bedeutung und Nicht-Bedeutung sich niemand hörbar bemüht. In Berkeley konnten erschreckend viele Protestierende nicht einmal korrekt angeben, um welchen Fluss und welches Meer es geht.

Zweitens usurpiert in den vorliegenden, auf lumping und blurring basierenden Protesten die radikalste Interpretation die Deutungshoheit. Wenn jüngst der Revolutionsführer des Iran, Ali Khamenei, den Protestierenden in den USA und Europa versicherte, auf der richtigen Seite der Geschichte zu stehen, da sie für die Auslöschung Israels kämpften, weshalb erhebt sich unter den Protestierenden kein Abgrenzungsaufschrei dagegen? Das Moderate, sofern es vorliegt, lässt sich hier vom Radikalsten vereinnahmen, da alles andere eines mühsamen Abgrenzungsdiskurses bedürfte, den man offensichtlich scheut.

Wie ließe es sich besser machen? Es ist erklärtes Bildungsziel, dass es um die Herausbildung einer individuellen Stimme, um das Erarbeiten einer differenzierten Meinung und einer fundiert begründeten Haltung geht. All dies ließe sich auch innerhalb eines Protestes einlösen, wofür die 68er in Teilen als gutes Beispiel dienen. Aber dafür müssten die Proteste auf einen vielstimmigen und differenzierenden Diskurs aus sein, statt diesen als entweder abgeschlossen oder überflüssig zu erachten.

Von außen erhält man den Eindruck, als würden die Protestierenden mit ihren aktuellen Aktionen das Ende solcher Diskurse einläuten wollen, vor allem eines Diskurses mit Israel. Sie erklären durch die Art ihres Protestes das lumping und blurring zur neuen Leitmethode, um eine vermeintliche Gerechtigkeit zu erkennen und einzufordern. Ich kann daher alle Protestierenden nur ermutigen, ihre Empörung und Wut außen vor zu lassen, weil anders das Erkennen von Komplexität und Perspektivenvielfalt nicht möglich ist und alles andere der Sache nicht gerecht werden kann.

Das Erkennen sowie Anerkennen von Komplexität und Perspektivenvielfalt erfordert Besonnenheit, es erfordert gegenseitiges Zuhören und Abwägen von Argumenten, es erfordert das Zugeständnis, dass man sich irren könnte. Nur dann öffnet man den Diskurs für alle

” **Ich kann alle Protestierenden nur ermutigen, ihre Empörung und Wut außen vor zu lassen, weil anders das Erkennen von Komplexität und Perspektivenvielfalt nicht möglich ist** “

Stimmen, auch für die moderaten, vermittelnden und unbequemen. Erst in einer solchen Vielstimmigkeit gibt es eine Freiheit im Denken und Reden, wie sie die Universität auszeichnet.

Ein solcher Diskurs ist anstrengend, zeitraubend und oft auch ernüchternd. Aber er sollte immer die erste Wahl sein und nicht ein Protest, der glaubt, solche Diskurse hinter sich lassen zu können, weil sich die Frage nach dem Richtigen und Gerechten gar nicht mehr stelle. Sie stellt sich immer und ist nie abgeschlossen. Sofern ein Protest nicht auf Vielstimmigkeit und Deliberation aus ist, worauf denn dann jenseits von Provokation, Erpressung und Gewalt? //

# **BRAUCHEN AUCH SIE NEUE PERSPEKTIVEN FÜR INNOVATIVE FORSCHUNG UND LEHRE?**

## **GEMEINSAM FINDEN WIR LÖSUNGEN:**

- Strategie- und Organisationsberatung
- Zielorientierte Bedarfsplanung
- Nachhaltige Immobilienentwicklung
- Innovative Arbeits-, Lehr- und Lernwelten
- Zukunftsweisende Laborkonzepte

[www.rheform.de](http://www.rheform.de)

**MÜNCHEN**

**DÜSSELDORF**

**BERLIN**

**HAMBURG**