



Herbert Gassert

Wirtschaft im Dialog

Als Externer im Wissenschaftsrat

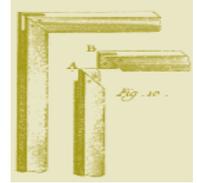
1984 wurde ich als Vertreter der Wirtschaft in den Wissenschaftsrat berufen und wurde dort schnell zum Grenzgänger zwischen zwei Bereichen, die zwar unterschiedliche Strukturen, aber auch viele Gemeinsamkeiten haben. Die schwierigste Aufgabe in dem gemischt besetzten Gremium besteht darin, die Unterschiede zwischen der Welt der Wirtschaft und der Welt der Wissenschaft ernst zu nehmen und Verständnis von beiden Seiten einzufordern. Daher Grenzgänger.

Ich habe die Konstruktion des Wissenschaftsrates stets als gelungen und sachdienlich empfunden. Die Vollversammlung, die das letzte Wort hat, besteht aus der Verwaltungskommission (Bund und Länder) und der Wissenschaftlichen Kommission. In der Wissenschaftlichen Kommission (32 Mitglieder) sind ein Viertel so genannte Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, mal mehr, mal weniger Externe; drei Viertel sind Professoren. Das Verfahren gewährleistet, dass sich – abgesehen vom Vorsitzenden – einzelne Mitglieder nach außen hin nicht profilieren können, da alle Empfehlungen und Stellungnahmen ohne Nennung von Namen der Mitwirkenden verabschiedet werden. Das macht es im Allgemeinen einfach, rasch zur Sache zu kommen. Trotz aller Möglichkeiten, die Zukunft gestaltend ins Visier zu nehmen, kommt natürlich auch der Wissenschaftsrat nicht am Zeitgeist vorbei und nicht all seine Empfehlungen sind der Weisheit letzter Schluss. Bemerkenswert ist allerdings seine Treffsicherheit bei Evaluationen.

Unter Würdigung dieser Leistung möchte ich eine wenig beachtete Nebenwirkung hervorheben. Nach meiner Erfahrung und Ein-

schätzung ist der Wissenschaftsrat nämlich die umfassendste Weiterbildungseinrichtung in Deutschland, fast ein Modell: In jeder Arbeitsgruppe ist mindestens *ein* Fachfremder beteiligt, der sich so weit bilden muss, dass er den Beratungsgegenstand und die dazu gehörenden Ausführungen der Experten auf ihre Plausibilität hin beurteilen kann. Man ist gezwungen, sich mit der Sache auseinander zu setzen, lernt andere Blicke auf den Gegenstand kennen und bringt selbst einen anderen Blick mit als die Fachleute. Als Externer, d. h. in diesem Gremium als gebildeter Laie, hatte ich öfters die Chance, diese Rolle einzunehmen. Der Bogen spannte sich, um nur einige Beispiele zu nennen, von der Zoo- und Wildtier-Forschung über Geisteswissenschaftliche Zentren und Festkörperforschung zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Man wird also mit höchst unterschiedlichen Themen konfrontiert, ist gezwungen, den Fachleuten über die Schulter zu schauen und Vorurteile zu beseitigen.

Ich habe mir immer wieder gewünscht, dass diese Konstruktion des Wissenschaftsrates, die natürlich einen Konsenszwang ausübt und Kompromisse verlangt, auch für andere Politikfelder angewandt würde. Leider ist die Möglichkeit einer Mitwirkung im Wissenschaftsrat nur wenigen offen, sie ist auch in der Wirtschaft zur Zeit nicht sehr gefragt, da zeitaufwendig, wie alles Lernen. Aber die neu installierten Universitäts- bzw. Hochschulräte, in denen auch Externe etabliert sind, erfüllen tendenziell denselben Zweck. Eine Berufung von Professoren in Aufsichts- und Beiräte der Wirtschaft könnte eine ähnliche Funktion erfüllen, wird aber nicht genügend wahrgenommen.



Erfolgreiche Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft muss so gestaltet werden, dass neben der Zusammenarbeit in konkreten Projekten auch an einem gegenseitigen Verständnis für die Eigenheiten der beteiligten Institutionen und Systeme gearbeitet wird. Um den Erfahrungs- und Know-how-Transfer in beiden Richtungen zu optimieren, muss Kooperation gestaltende und prägende Komponenten haben. Dies beginnt zum Beispiel mit der Einsicht, dass eine Universität kein Wirtschaftsunternehmen im klassischen Sinne ist, dass aber wohl bestimmt betriebswirtschaftliche Elemente, wie Wettbewerb, Teamarbeit, Leistungsbewertung zur Führung einer Universität angewandt werden können und müssen. Es ist bei Unternehmen einfach, den Erfolg in Zahlen zu messen, da es sich im Wesentlichen um Geld handelt. Hochschulen und andere wissenschaftliche Institutionen sind nur bedingt an ihrem finanziellen Erfolg messbar. Aber auch Wissenschaft hat einen Markt und Nachfrage ist sehr wohl ein Bewertungskriterium, denn sie bietet auch etwas an: Absolventen, Forschungsergebnisse, Produkte und Dienstleistungen.

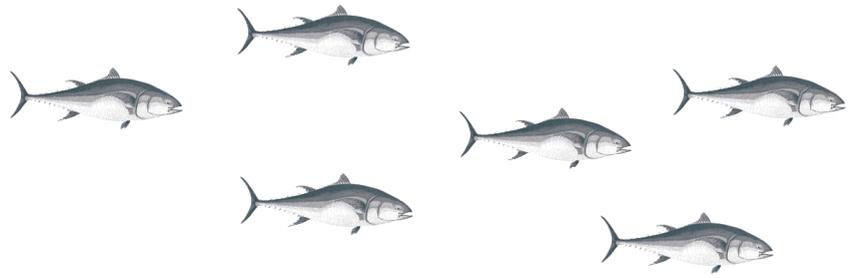
Als Fachmann aus der Wirtschaft würde ich es so formulieren: Um Märkte richtig bedienen zu können, bedarf es der Flexibilität, und diese wird durch mehr Autonomie, also mehr echte Selbstverwaltung befördert. Autonomie verlangt aber auch Führungsqualitäten und die Bereitschaft, unangenehme Entscheidungen, insbesondere im personellen Bereich, selbst zu treffen. Bei allem Für und Wider ist Autonomie für die wissenschaftlichen Institutionen in Zukunft unabdingbar und eine wichtige Übung. Schon die Tatsache, dass die Wirtschaft immer mehr Hochschulabsolventen aufnimmt, weil Technik und Globalisierung dies erfordern, zwingt mehr und mehr dazu, den Dialog der Beteiligten zwischen und auch je innerhalb von Wissenschaft und Wirtschaft zu intensivieren und die Dialogfähigkeit zu verbessern. Eine neue Qualität erhält diese Anforderung dadurch, dass zunehmend auch kleine und mittelständische Unternehmen ihren Anteil an Hoch-

schulabsolventen erhöhen, ja erhöhen müssen, und die sollten so ausgebildet sein, dass sie entsprechend dialogfähig sind. Auch künftig wird man Experten benötigen, aber da das Wissen schneller relativiert wird als früher, ist auch deren fachliche Flexibilität gefordert.

Dialogfähigkeit ist nicht nur Sache der Ausbildung, beide Seiten müssen dazu beitragen. Für die Wissenschaft könnte es dabei hilfreich sein, wenn sie lernt, sich unter Wettbewerbsaspekten zu präsentieren. Die Mitarbeiter werden dadurch gezwungen, sich zusammenzusetzen, gemeinsam zu überlegen, was sie tun und was sie anbieten und wie sie die eigene Leistung, seien es Ausbildungserfolge, seien es Forschungsergebnisse, sprachlich darstellen können. Man kann das zwar auch an PR-Firmen delegieren, verschenkt damit aber eine wichtige Möglichkeit zur Verbesserung und Anpassung der eigenen Strukturen.

Zwei weitere Themenkreise sind in diesem Kontext wichtig: Interdisziplinarität und Globalisierung. Die Forderung nach mehr Interdisziplinarität (oder Trans- bzw. Intradisziplinarität) ist eigentlich abgegriffen; sie wird viel zitiert und es geschieht wenig. Die Wirtschaft ist da weiter, viele »klassische« Tätigkeiten sind zugunsten neuer, kombinierter Aufgaben verschwunden. Teamarbeit in der Montage etwa, Controlling, Marketing, Produktentwicklung etc. überspannen viel mehr Fach- und Wissensbereiche als noch die Arbeitsorganisation vor 20 Jahren.

Heute ist unbestritten, dass die größten Chancen der Produkt- und Dienstleistungsentwicklung quasi an den Schnittstellen klassischer Disziplinen liegen. Die Realisierung dieser Chancen erfordert natürlich Flexibilität und permanente Weiterbildung. Allerdings muss sich dann auch die Vorstellung von Aus- und Weiterbildung ändern. Ich war jahrelang Vorsitzender einer Weiterbildungsinstitution und habe die Arbeitsgruppe Weiterbildung des Wissenschaftsrates geleitet und bin zu dem Schluss gekommen, dass man von der Vorstellung abkommen muss, jemand könnte in der



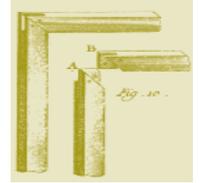
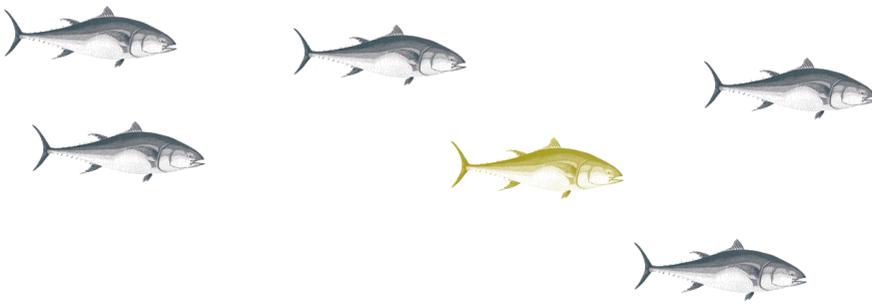
Ausbildung alles Wesentliche eines Faches lernen. Der Gedanke einer notwendigen permanenten Weiterbildung müsste in der Ausbildung verankert werden. Die Hochschulen können einen wichtigen Beitrag zur Weiterbildung leisten, aber nicht nur indem sie Weiterbildungskurse anbieten, sondern indem sie ihre Studiengänge so gestalten, dass Weiterbildung sich von selbst empfiehlt. Meines Erachtens sollte man weniger Detailwissen anbieten, Kenntnisse eher exemplarisch vertiefen und lehren, wie man sich neue Arbeitsgebiete erarbeitet. Die Professoren werden sich damit abfinden müssen, dass ihr Wissen nicht ewig währt und ein Vorlesungsmanuskript nicht 25 Jahre gilt.

Die These von den Chancen an den Schnittstellen lässt sich am Beispiel des Autos veranschaulichen. Während früher der mechanische Teil – Fahrgestell, Motor und Karosserie – noch eine Elektrik installiert bekam, sind heute Mechanik und Elektrik so verwoben, dass sie nicht mehr separierbar sind. Das heißt, künftig werden nicht nur die klassischen Felder aneinandergefügt, sondern ganz andere Kombinationen entstehen und es wird für alle Beteiligten – in der Wissenschaft, im Management, in der Produktion – nötig werden, von den Zusammenhängen etwas zu verstehen. Ein ernsthaft geführter Dialog zwischen Wissenschaft und Wirtschaft kann in beiden Richtungen Interdisziplinarität fördern.

Unter dem Blickwinkel eines Zusammenwirkens von Wissenschaft und Wirtschaft bedeutet Globalisierung eigentlich eine Universalisierung: Globales und erfolgreiches Agieren bedarf eines breiten wissenschaftlichen Spektrums, also auch der Geisteswissenschaften. Die technische Globalisierung – ein Symbol wäre das Handy – ist nur die eine Seite, daneben ist es aber auch für die Wirtschaft wichtig, die kulturelle Vielfalt, unterschiedliche Verhaltensweisen und Bedürfnisse zu verstehen und zu erhalten. Gerade diese Seite wird zunehmend an Bedeutung gewinnen. Wer sich nicht an den kulturellen Gegebenheiten der Weltmärkte orientieren und darauf eingehen kann,

wird bei noch so guter Technik langfristig keinen wirtschaftlichen Erfolg haben, weil diese Komponente des Marketing ein steigender Wettbewerbsfaktor wird. Z. B. war der Aufruf ›Lehrer ins Wirtschaftspraktikum‹ sowohl für die Lehrer wie für die Wirtschaft eine Chance. Es geht nicht nur darum, Kenntnisse über die Wirtschaft in die Schulen hineinzutragen oder Stellen für Geisteswissenschaftler in der Wirtschaft zu schaffen, sondern auch darum, die Dialogfähigkeit zu stärken. Aus meiner Sicht sind die anderen Denkstrukturen und -kategorien der Geisteswissenschaften neben ihren wissenswerten, konkreten Inhalten eine Erfolg versprechende Bereicherung im Wirtschaftsleben.

Die Kooperation von Wissenschaft und Wirtschaft darf sich nicht nur auf anwendungsorientierte Projekte konzentrieren. Grundlagenforschung muss in einem angemessenen Verhältnis gefördert werden, denn nur sie schafft die Grundlage für Neues. Was noch zu wenig geschieht, ist die gemeinsame Suche nach neuen Forschungsgebieten. Der Wissenschaftsrat hat die Empfehlung »Prospektion für die Forschung« erarbeitet, die nach wie vor aktuell ist. Es gibt genügend Raum im vorwettbewerblichen Bereich, um zu kooperieren, wie die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen zeigt. Das ist zwar eine vorbildliche Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, doch eben nur im Bereich der Technik. Aber die Wahrnehmung der gegenseitigen Bedürfnisse lässt noch viel zu wünschen übrig. So liegt, im Verhältnis zu ihrer Bedeutung, die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Mittelstand und dem Handwerk im Argen. Das Handwerk wächst doch in eine neue Rolle hinein, durch die die Grenzen zwischen Industrie und Handwerk fließend werden, und es gibt kaum Untersuchungen über diese Prozesse. Schließlich bin ich der Ansicht, dass die bestehenden Wissenschaftsorganisationen wohl ihre Berechtigung haben, aber strukturell reflektieren sie zu wenig die Veränderungen im gesellschaftlichen und technischen Umfeld. Der Diskussion über die Ver-



säulung (eine merkwürdige Wortschöpfung!) der Wissenschaftsorganisationen möchte ich aus Sicht der Wirtschaft hinzufügen, dass mehr Durchlässigkeit und Flexibilität wünschenswert wäre. Auch auf diesem Feld könnte Wettbewerb nützlich sein und man darf hoffen, dass in Zeiten knapper Ressourcen den Betroffenen mehr Innovatives mit neuen Qualitäten einfallen wird.

Die Beschäftigung mit wissenschaftlichen Institutionen, d. h. Hochschulen, Forschungsinstitutionen, Wissenschaftsorganisationen, und natürlich auch wissenschaftlichen Details war für mich stets eine Bereicherung in fachlicher, organisatorischer und wissenschaftspolitischer Sicht. Ich hatte den Eindruck, dass ich meine Erfahrungen aus der Wirtschaft in modifizierter Form einbringen konnte. Dafür musste ich zwar viel »Lern«-Zeit investieren, aber es hat sich gelohnt. Gelegentlich konnte ich meine Erfahrung mit Führungsqualitäten in der Wirtschaft einbringen, und die Begegnung mit professoralen Individualisten, die in kein Schema passen, war oft beeindruckend und amüsant. Ich habe auch gelernt, wie die akademische Gremienarbeit durch ständige Rücksichtnahmen gelähmt werden kann, und wiederhole den Wunsch, dass mehr Führungspersonlichkeiten aus der Wirtschaft sich an diesem Weiterbildungsprozess beteiligen. Dadurch würden diese Ehrenämter an Attraktivität gewinnen und nützliches wissenschaftliches Wissen in die Wirtschaft zurückfließen.

Soweit ich es beobachten konnte, haben mit wenigen Ausnahmen alle Professorinnen und Professoren, die z. B. in den Wissenschaftsrat berufen wurden, mit dieser Aufgabe gewonnen. Sie hatten nach den üblichen sechs Jahren ein anderes, umfassenderes Bild von der Wissenschaft und dazu mehr Verständnis für Wissenschaftspolitik. Aber dies ist nur eine höchst subjektive Beobachtung.

Immer weniger Ingenieure und Naturwissenschaftler

WIESBADEN. Die Zahl der Hochschulabsolventen in den ingenieur- und naturwissenschaftlichen Fächern nahm 1999 erneut ab. Wie das Statistische Bundesamt Anfang der Woche mitteilte, sank die Zahl der erfolgreichen Abschlussprüfungen im Studienbereich Chemie im Vergleich zu 1998 um 13,5 Prozent, in der Physik um 13 Prozent, in der Elektrotechnik um 12,3 Prozent, im Bereich Maschinenbau/Verfahrenstechnik um 8,1 Prozent und in der Informatik um 3,5 Prozent. Insgesamt haben 1999 221 700 Prüfungsteilnehmer ein Hochschulstudium erfolgreich abgeschlossen, darunter 42 700 (19,2 Prozent) Ingenieurwissenschaftler und 32 700 (14,8 Prozent) Mathematiker und Naturwissenschaftler. (Ib.)

Die Daten im Internet:
<http://www.statistik-bund.de>