

Univ. Prof. Dr. Peter-André Alt

**Eröffnung der Tagung "Foresight - Forschung planen für die Zukunft" am 15. Oktober 2011**

Meine sehr geehrten Damen und Herrn,  
liebe Kolleginnen und Kollegen,

Eröffnung der Tagung "Forschung planen für die Zukunft", 15. Oktober 2011  
seien Sie herzlich willkommen an der Freie Universität Berlin, auf dem traditionsreichen und zukunftssträchtigen Forschungscampus Dahlem. Wir befinden uns hier an einem privilegierten Ort, der eine für Deutschland ungewöhnliche, nahezu singuläre Konfiguration wissenschaftlicher Einrichtungen aufweist. Mehr als 8.000 Menschen arbeiten in Berlin-Dahlem für die Wissenschaft - an der Freien Universität, an vier Max-Planck-Instituten, der Bundesanstalt für Materialprüfung und -forschung. Es ist ein internationaler Campus, der Forscher aus allen Weltregionen zusammenführt; und es ist ein junger Campus, mit mehr als 4.000 Doktoranden, 25 Prozent von ihnen wiederum aus anderen EU-Ländern, Asien, den USA und Afrika kommend. Ein inspirierender Ort also, und daher auch ein geeigneter Platz, um ein Thema zu erörtern, das uns alle beschäftigt: "Planning Research for the Future."

Nun könnte man es sich leicht machen und erklären, dass es das Wesen der Zukunft ist, nicht planbar zu sein. Aber wir sind hier nicht zusammengekommen, um philosophische Erörterungen über die Unsicherheit dessen, was vor uns liegt, anzustellen. Es geht um etwas Anderes, um die Frage, inwieweit Universitäten und sonstige wissenschaftliche Einrichtungen ihre Aktivitäten auf zukünftige Herausforderungen ausrichten können. Ohne den Diskussionen vorzugreifen, die unsere Konferenz anstößt, möchte ich doch zwei charakteristische Positionen umreißen, die das Feld der Forschungsplanung aus extrem gegensätzlichen Perspektiven erfassen. Sie lassen sich thesenhaft im Sinne eines Pro und Contra darstellen. Erste Position: Wissenschaft funktioniert nicht nach Fünfjahresplänen, sondern intrinsisch getrieben. Ihre zukünftigen Themen lassen sich nicht antizipieren, weil sie aus Prozessen autonomer, emergierender und extern nur sehr begrenzt steuerbarer Innovation entstehen. In seiner Rede "Wissenschaft als Beruf" (1919) hat der bedeutende Soziologe Max Weber dem-

gemäß formuliert, dass Forschung letztlich irrationalen Prägungsfaktoren gehorche und unsteuerbar sei. Pointierter: Gerade weil das Überraschende, Unerwartete Bestandteil wegweisender Forschung ist, entzieht sie sich den regulierenden Zugriffen formaler Planung. Folgte man dieser Position, dann könnte man die Konferenz sofort abbrechen und zum geselligen Teil übergehen. Aber so einfach ist es zum Glück nicht, denn da fehlt noch die zweite Perspektive. Sie besagt: Planung von Forschung meint nicht die Antizipation zukunftssträchtiger Themen, sondern strukturelle Vorbereitung, die Voraussetzungen für die Bearbeitung solcher Themen schafft. Die Tatsache, daß Zufall manchmal zum Erfolg führt, macht institutionelle Planung nicht überflüssig. Im Gegenteil: Universitäten und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen können in Zeiten öffentlicher Finanzierungsengpässe nur dann ihre Spitzenleistungen fortschreiben, wenn sie sich zu planendem Handeln verstehen. Ihre Autonomie hängt von der Fähigkeit zur zukunftsorientierten, planenden Selbstorganisation ab.

Ich selbst halte die erste Position in ihrer Grundannahme, daß Forschung autonom und überraschend bleiben muss, für prinzipiell richtig. Aber ich bin als Präsident einer herausragenden Universität zugleich der Auffassung, daß wir Planung brauchen, um genau diese Autonomie der Forschung sicherstellen zu können. Ich will diese Notwendigkeit an der aktuellen Situation verdeutlichen. Nicht nur in Deutschland, und in Großbritannien klagt man viel über die öffentliche Unterfinanzierung der Universitäten und den tendenziellen Rückzug des Staates aus der Verantwortung für die Grund-sicherung der Hochschulen. Dabei ist die Situation in den einzelnen europäischen Ländern sicher sehr unterschiedlich. Während Großbritannien einen Teil der traditionellen Universitätsdisziplinen geradezu darwinistisch in einen unerbittlichen Wettbewerb entläßt, sind in Deutschland die Fundamente des universitären Systems noch staatlich gesichert (wobei allerdings das Fehlen von Studiengebühren erhebliche Finanzierungsengpässe erzeugt). Aber unabhängig von solchen Unterschieden ist festzuhalten: die Zeiten, da die öffentlichen Gelder Europas Universitäten üppig alimentierten, sind endgültig vorüber. Wie können Hochschulen mit dieser Situation zurecht kommen?

Zunächst sollten sie nicht nur klagen und ansonsten abwarten, was geschieht. Genau das aber tun zahlreiche Universitäten, indem sie sich von einem Denken leiten lassen, das an das christliche Prinzip der Vorsehung erinnert. Handeln, so besagt dieses Prinzip, steht unter dem Gesetz einer Übermacht, deren Absichten undurchschaubar, deren besondere Dynamiken nicht zu erahnen sind. Der Eindruck, dass Universitäten vielfach fatalistisch und nicht selbstbestimmt agieren, lässt sich durch verschiedene

Beispiele stützen. Die meisten von ihnen bewegen sich in der Illusion, dass Erfolge auf den Gebieten der Forschung, der Lehre und des Managements durch eine jeweils zufällige Kombination von Impulsen zustandekommen. Sie leisten sich den Luxus, ihre besten Köpfe nebeneinander und nicht miteinander arbeiten zu lassen. Sie erhalten Strukturen, die Entscheidungsprozesse verlangsamen, statt sie zu beschleunigen. Sie nutzen ihre öffentliche Alimentierung, ohne über die elementaren Systeme einer fairen leistungsorientierten Mittelvergabe zu verfügen. Sie ignorieren die Tatsache, dass Forschungsqualität nicht nur von der Ausstattungs, sondern auch vom Geist und der inspirierenden Wirkung einer Institution abhängt. Sie verschwenden Mittel und Personal für Aufgaben, die nicht sinnvoll koordiniert, für Projekte, die schlecht aufeinander abgestimmt, und für Entscheidungsprozesse, die zufallsgetrieben und selten systematisch organisiert sind. Solche Befunde erschweren es traditionell organisierten Universitäten, hinreichend Gehör für ihre in der Sache berechnigte Forderung nach besserer Finanzierung zu finden. Inzwischen aber hat sich, so scheint es mir, die Lage geändert.

Die Ausdifferenzierung der europäischen Universitäten ist in den letzten Jahren vorangeschritten - darin folgt die hiesige Hochschullandschaft Entwicklungen, wie wir sie aus den USA seit hundert Jahren kennen. In Deutschland wurde dieser Prozess wesentlich durch das Exzellenzprogramm des Bundes und der Länder vorangetrieben. Die im Wettbewerb erfolgreichen Universitäten verfügen jährlich über rund 20-30 Millionen EUR zusätzlicher Mittel, was zu einer zumindest vorübergehenden Verbesserung der Nachwuchs- und Forschungsentwicklung an den jeweiligen Hochschulen beigetragen hat. Entscheidender jedoch ist ein anderer Aspekt, nämlich die Tatsache, dass die Exzellenzinitiative die Universitäten - in machen Fällen erstmals - zu einer mittelfristigen Zukunftsplanung auf strategischer Basis geführt hat. Wenn Hochschulen wie meine eigene, die Freie Universität Berlin oder die Technische Universität München und das Karlsruhe Institute of Technology im Wettbewerb besser als andere gerüstet sind, so liegt das an ihrer Bereitschaft, strategische Organisationsstrukturen zu etablieren, mit deren Hilfe sie die Herausforderungen der Zukunft rationaler und effizienter bewältigen können. Neue Möglichkeiten der Hochschulautonomie entstehen hier über Prozesse der selbstgesteuerten Planung. Sie verschaffen Universitäten - aber ebenso den Einrichtungen außeruniversitärer Spitzenforschung - definitiv mehr Selbstbestimmung als die üblichen rhetorischen Rituale an der Klagemauer öffentlicher Staatskritik. Hier ist der Punkt gegeben, wo die Autonomie der Universitäten eine neue Dimension gewinnt. Sie ist kein selbstverständliches Gut mehr, sondern

muss erkämpft und erstritten werden. Ihr wesentlicher Bestandteil ist die Fähigkeit der Universität, Herausforderungen der Zukunft so frühzeitig wie möglich zu erkennen. Ich erlaube mir ein Beispiel für solche Planungsprozesse aus der eigenen Hochschule zu geben. Die Freie Universität hat in den letzten Jahren auf dem Weg autonomer Steuerung wichtige Entwicklungen vorangetrieben. Sie hat nicht nur zwei große Forschungscluster und vier Exzellenz-Graduiertenschulen aufgebaut, sondern begleitend drei strategische Zentren etabliert, die für Forschungsplanung, Nachwuchsförderung und Internationalisierung zuständig sind. Sie hat fünf Focus Areas eingerichtet, die als Plattformen für die Zusammenführung fachübergreifender Forschungsvorhaben fungieren und die Voraussetzungen für die Bildung internationaler wie regionaler Forschungsnetzwerke bilden. Das Netzwerkmodell erweist sich dabei als das für den Wissenschaftsstandort Berlin angemessene System, das Zusammenarbeit fördert, ohne Freiräume zu begrenzen. Es ist offen für Erweiterung, erlaubt faire, partnerschaftliche Arbeitsbeziehungen und schafft eine zukunftssträchtige Dynamik der Kooperation. Die Freie Universität wird diesen Weg auch im Rahmen des neuen Zukunftskonzepts für die Exzellenzinitiative 2012 fortsetzen und ihr erprobtes internationales Netzwerkmodell durch die Verstärkung regionaler Partnerschaften ergänzen. Leitend bleibt dabei das Prinzip einer strategischen Steuerung, die Forschungshemen nicht a priori festlegt, aber die Strukturen erzeugt, durch die Innovationen von morgen ermöglicht werden.

Kann man Forschung für die Zukunft planen? Kant sagt in seiner Schrift "Der Streit der Fakultäten" (1798) sinngemäß: Die gemeinen Menschen erwarten von den Wissenschaften nicht, dass sie ihnen erklären, was sie nicht verstehen. Sie erwarten von ihnen das Unmögliche: die Sünder verlangt, dass die Theologie ihm den Weg zur Erlösung zeigt, die Schuldigen erwarten von der Rechtswissenschaft den Aufweis, wie man zum Freispruch kommt, die, die mit ihrem Körper Raubbau getrieben haben, wünschen sich, von der Medizin das ewige Leben zu erhalten. Das zeigt mit Kant, dass jede Erwartung an die Anwendbarkeit der Wissenschaft ein Paradoxon erzeugt, weil der lebensweltliche Anspruch, der hier im Hintergrund steht, unerfüllbar ist. Was Kants Einschätzung aber nicht widerlegt, das ist die Möglichkeit, der wissenschaftlichen Forschung durch institutionelle Strukturbildung, durch klugen Ausbau von Netzwerken förderliche Bedingungen für die optimale Kooperation aller potentiellen Partner zu verschaffen. Auch das sollte ein Ziel der Forschungsplanung für die Zukunft sein.

Meine Damen und Herrn: Wir haben uns heute hier versammelt, um über die Möglichkeiten einer strategischen Entwicklung und Steuerung wissenschaftlicher Zu-

kunftsarbeiten zu diskutieren. Das ist ein Thema für mehr als einige Tage; wir werden also nur vorläufige Landvermessungen im weiten Kontinent möglicher Themen vornehmen können. Dass wir hier zusammenkommen, verdanken wir dem Center for Cluster Development der Freien Universität, das diese Konferenz professionell und engagiert vorbereitet hat. Kompliment für die gute Planung! Unseren illustren Gästen aus aller Welt aber danke ich für ihr Kommen, die Zusage von Beiträgen und das Interesse, das Sie dem Thema entgegenbringen. Seien Sie begrüßt an der Freien Universität, auf dem Forschungscampus Berlin Dahlem. The floor is opened.