

POLITIK *ohne* WISSEN(-SCHAFT)!?



Johanna Dahm

Das Menschliche als Faktor für die wissenschaftliche Politikberatung



Thomas Sattelberger

*Deutsche Forschungs-
institutionen in der Kritik*



Jakob v. Weizsäcker

*Politik entscheidet,
Wissenschaft berät*



IM+io

INNOVATION, MANAGEMENT UND INFORMATION

JAHRESABO

39,- €

INKL. VERSAND

FACHMAGAZIN MIT WEITBLICK

+

ÜBER 100 AUSGABEN

+

VERNETZT SEIT ÜBER 30 JAHREN

+

ÜBER 1000 AUTOREN
AUS ALLER WELT



August-Wilhelm
Scheer Institut
Digital Research



Die Gretchenfrage an die Politik



Das Verhältnis von Politik und Wissenschaft und 25 Jahre IM+io!

Es war stets mein Anliegen, den Dialog zwischen Politik und Wissenschaft zu fördern. So habe ich im Rahmen des IT-Gipfels 2017 gemeinsam mit Prof. Dr. Wolfgang Wahlster einen Aufruf veröffentlicht, der das Thema Digitalisierung in Deutschland stärker voranbringen sollte, indem sich alle gesellschaftlichen Gruppen engagieren. Doch unseren Forderungen wurde wenig Beachtung geschenkt. Stattdessen stempelte man den Aufruf als „Einmischung“ ab. Ein ähnlich problematischer Eindruck der Beziehung zwischen Wissenschaft und Politik entstand während der Covid-19 Pandemie. Die oftmals kontrastierenden Aussagen von Wissenschaftlern und Politikern sorgten in den Medien für Verwirrung, und es entstand der Eindruck, als wollten oder könnten sich beide Parteien nicht verstehen. Das muss sich ändern!

Von vielen Menschen wird die wissenschaftliche Politikberatung als ein zentraler Baustein angesehen, welcher die Kommunikation beider Seiten verbessert. Doch „In welchem Maße sollten Wissenschaftler aktiv für politische Entscheidungen eintreten?“ Mit dieser Frage setzt sich Christian Humm in seinem Artikel auseinander. Dr. Norbert Arnold, Politikberater der Konrad Adenauer Stiftung, thematisiert in seinem Beitrag die Funktion eines Chief Scientific Advisors und zeigt auf, welche Vorteile die Besetzung dieser Position in Deutschland mit sich bringen würde. Neue Konzepte, wie die datengetriebene Politikberatung des Unternehmens BEE STATISTICS, sind ebenfalls ein Schritt in die richtige Richtung.

Die in Deutschland zahlreich ansässigen Wissenschaftsorganisationen spielen in der Politikberatung bereits eine wichtige Rolle. Doch ist eine Institution, die natürlich auch davon abhängig ist, Finanzmittel des Staates zu bekommen, wirklich eine große und vor allem objektive Hilfe? Die mangelnde Diversität und schwache Compliance Regeln prangert Thomas Sattelberger, Politiker und Top-Manager, im Interview mit der IM+io an.

Auch die Politik selbst kommt in dieser Ausgabe der IM+io zu Wort und äußert sich zu ihren Erfahrungen mit Wissenschaft & Co., beispielsweise durch Gespräche mit Oliver Luksic, Andreas Pinkwart und Jakob von Weizsäcker, Minister für Finanzen und Wissenschaft des Saarlandes. In seinem Beitrag geht er unter anderem darauf ein, welche Rolle der wissenschaftliche Rat in seiner Entscheidungsfindung spielt.

Mit dieser Ausgabe der IM+io soll das Verhältnis von Politik und Wissenschaft nochmals in den Fokus gerückt werden, denn ich bin davon überzeugt, dass, wenn alle Verantwortung übernehmen und sich aufeinander einlassen, nicht nur Wissenschaft und Politik, sondern unsere gesamte Gesellschaft davon profitieren wird!

Die IM+io wird 25!

Seit 1997 erscheint die IM+io unter meiner Herausgeberschaft viermal jährlich und überzeugt dabei mit ihren qualitativ hochwertigen Beiträgen und aktuellen Themen. Vergleicht man die Inhalte der ersten Ausgabe mit den diesjährigen, fällt eines auf: Es ist in den letzten 25 Jahren viel passiert. Standen 1997 noch Themen wie „IT Strategien für Finanzdienstleister“ und „IT Consulting“ auf dem Programm, waren es 2022 Themen wie das „Metaverse“ oder „Digital Health“. Sie sehen also, die heißen Themen haben sich im Laufe der Zeit gewandelt, doch die IM+io ist sich stets treu geblieben: den Leser bestmöglich über die Best und Next Practices in Digitalisierung, Management und Wissenschaft zu informieren.

Ich blicke mit viel Freude auf diese Zeit zurück und bin stolz darauf, auch künftig der Herausgeber des führenden Magazins für Innovation, Organisation und Management im deutschsprachigen Raum zu sein!

Viel Spaß beim Lesen dieser Jubiläumsausgabe wünscht

Prof. Dr. August-Wilhelm Scheer

Inhalt

Scheer Innovation Review

Interview

- 6 **Politik entscheidet, Wissenschaft berät. Erfahrungen aus der Zusammenarbeit von Wissenschaft und Politik**
Im Gespräch mit Jakob von Weizsäcker, Minister für Finanzen und Wissenschaft im Saarland

Interview

- 10 **„In Talkshows eine gute Figur zu machen, reicht nicht“. Welche Qualifikationen Politiker heute brauchen**
Im Gespräch mit August-Wilhelm Scheer, Scheer Holding

Interview

- 14 **Zwei Herzen in einer Brust. Der Spagat zwischen Politik und Wissenschaft**
Im Gespräch mit Andreas Pinkwart, Mitglied des Landtages Nordrhein-Westfalen

- 18 **Geisterfahrt. Die Blindheit der Politik im Klimawandel**
Ein Kommentar von Mojib Latif, Deutsche Gesellschaft Club of Rome

Interview

- 20 **Blurred Lines. Die Grenzen zwischen objektiver Wissenschaft und politischem Aktivismus**
Im Gespräch mit Oliver Luksic, Mitglied des Bundestages

Kolumne MehrWerth

- 25 **Corona Bekämpfung - aber bitte nur planlos**
Dirk Werth, Chefredakteur IM+io

START-UP IM SPOTLIGHT

Interview

- 26 **„Wir sagen der Politik, was die Menschen denken und fühlen.“**
Im Gespräch mit Frank Schneider, BEE STATISTICS

Schwerpunkte

Interview

- 32 **Unkontrolliert, intransparent und innovationskarg. Deutsche Forschungsinstitutionen in der Kritik**
Im Gespräch mit Thomas Sattelberger, Manager, Betriebswirt und Politiker

- 36 **Viele Berater, ein Advisor. Warum Deutschland einen Chief Scientific Advisor braucht**
Norbert Arnold, Konrad-Adenauer-Stiftung

- 40 **Integration als Schlüssel wissenschaftlicher Politikberatung. Balanceakt zwischen Wissenschaft und Politik**
Michael Böcher, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

36

Viele Berater, ein Advisor





32

**Unkontrolliert,
intransparent und
innovationskarg**

Interview

- 44 Viel Wind um nichts. Ein Erfahrungsbericht aus der Politikberatung**
Im Gespräch mit Andreas Weigend, Experte für Big-Data, Social-Mobile Technologie und Konsumerverhalten
- 48 Politikberatung im Beziehungskonflikt. Neue Herausforderungen meistern**
Thomas Kliche, Hochschule Magdeburg-Stendal
- 52 Und der Mensch heißt Mensch... Das Menschliche als Faktor für die wissenschaftliche Politikberatung**
Johanna Dahm, Entscheidungsexpertin
- 56 Von Sollen und Können. Wissenschaftsbasierte Politikberatung im Lichte der Ideen von Max Weber**
Hansrudi Lenz, Julius-Maximilians-Universität Würzburg
- 60 Aus dem Elfenbeinturm in die Welt. Wenn Wissenschaftskommunikation politisch wird**
Christian Humm, Universität des Saarlandes
- 64 Zurück auf den Boden der Tatsachen. Stiftungen als Mittler zwischen Anspruch und Wirklichkeit wissenschaftlicher Politikberatung**
Gisela Kubon-Gilke, Evangelische Hochschule Darmstadt

IM+io INTERNATIONAL

- 68 Quo vadis wissenschaftliche Politikberatung Schweiz? Das Engagement der Akademien der Wissenschaften Schweiz**
Roger Pfister, Akademien der Wissenschaften Schweiz

IM+io INTERNATIONAL

- 72 Produzent von Wissen oder Lieferant für Meinungen? Die ambivalente Rolle von wissenschaftlicher Expertise in der Politik**
Timo Leimbach, Universität Aarhus

OUT OF THE BOX

- 76 Zerrissenheit. Die ukrainische Technologiebranche im Krieg**
John Adam, Krusche & Company GmbH

25 JAHRE IM+io

- 80 Kann man den Unternehmenserfolg planen oder ist er ein Random-Walk?**
Ein Kommentar von August-Wilhelm Scheer, Scheer Holding

25 JAHRE IM+io

- 84 Kundenorientiertes Geschäftsprozeßmanagement durch Business Units**
Armin Töpfer

25 JAHRE IM+io

- 92 Alles Gute IM+io! Gratulationen aus dem Scheer Netzwerk und der Redaktion**
imc AG, Scheer GmbH, Inspirient GmbH, Onlinelessons.tv GmbH, Okinlab GmbH, IS Predict GmbH, Redaktionsteam IM+io

Netzwerk

- 98 Talent comes naturally. Das Talentprogramm Unternehmergeist Saar bei der IdeaLab! - WHU Founders' Conference**
Gloria Rebmann, August-Wilhelm Scheer Institut

- 100 Impressum**
Vorschau auf Heft 1/2023

Politik entscheidet, Wissenschaft berät

Erfahrungen aus der Zusammenarbeit von Wissenschaft und Politik

Im Gespräch mit Jakob von Weizsäcker, Minister für Finanzen und Wissenschaft im Saarland



Als Physiker und Volkswirt ist Jakob Freiherr von Weizsäcker Minister für Finanzen und Wissenschaft in der saarländischen Landesregierung. Eine durchaus unübliche Kombination von Zuständigkeiten, die es umso interessanter macht, sich mit ihm über das Spannungsfeld von Wissenschaft und Politik zu unterhalten.

IM+io Sie sind seit April 2022 als Minister der Finanzen und für Wissenschaft im Saarland Teil des Kabinetts Rehlinger. Finanzfragen standen bei Ihnen als Ökonom schon seit vielen Jahren auf der beruflichen Agenda. Mit Blick auf Herausforderungen und Möglichkeiten, was sind Ihre neuen Erfahrungen und Eindrücke als Wissenschaftsminister?

JvW: Die Zuständigkeit für Wissenschaft macht mir große Freude, zumal ich früher für kurze Zeit selbst als Wissenschaftler gearbeitet und publiziert habe. Die Kombination dieser beiden Ressorts ist ungewöhnlich, aber bereichernd im doppelten Wortsinn. Ein Großteil unseres Wohlstands und unserer Finanzkraft ist ein Ergebnis des wissenschaftlichen Fortschritts. Umgekehrt verdanken wir wesentliche Teile dieses Fortschritts der öffentlichen Finanzierung der Wissenschaft. Das ist ein fundamentaler Zusammenhang.

Im Endeffekt geht es in meinen beiden Zuständigkeiten als Finanz- und Wissenschaftsminister um dasselbe Ziel: das Saarland zukunftsfähig zu machen.

IM+io Wie lösen Sie den potenziellen Konflikt auf, wenn der Wissenschaftsminister beim Finanzminister sein - möglicherweise sehr anspruchsvolles - Budget beantragt?

JvW: Natürlich gibt es manchmal Ressourcenkonflikte, mit denen ich als Finanzminister umgehen muss. Glücklicherweise tragen aber der wissenschaftliche Fortschritt und die tertiäre Bildung maßgeblich zu unserem künftigen Wohlstand und zu unserer künftigen Finanzkraft bei. Kluge Investitionen in den Wissenschaftsstandort Saarland reuen also den Finanzminister nicht. Deshalb spielen solche Investitionen in die Innovationskraft des Landes auch im Transformationsfonds eine wichtige Rolle, mit dem die Landesregierung die beschleunigte Transformation hin zur Klimaneutralität kraftvoll angeht.

IM+io Die Kompetenz der Wissenschaft wird in Krisenzeiten immer stärker nachgefragt, wodurch der Einfluss der Wissenschaft auf die Politik und auch in der gesellschaftlichen Wahrnehmung steigt. Wie bewerten Sie diese Entwicklung grundsätzlich?

JvW: Die Wissenschaft berät politische Akteure und kann dazu beitragen, Konsequenzen von Entscheidungen besser abzuschätzen. Aber sie kann politische Entscheidungen nicht ersetzen. Die Idee, man müsse nur lange genug nachdenken, bis eine gesellschaftliche

Die Idee, man müsse nur lange genug nachdenken, bis eine gesellschaftliche Entscheidung objektiv richtig sei, ist falsch und sogar gefährlich.

Entscheidung objektiv richtig sei, ist falsch und sogar gefährlich. Es gibt in einer Gesellschaft immer unterschiedliche Präferenzen und Interessen. Auch der Wissenschaftsbetrieb selbst ist ja keineswegs völlig frei davon. Es liegt im Wesen der Demokratie, diese Interessen auszutüfteln. Aber die Politik muss dabei unbedingt den wissenschaftlichen Rat suchen. Sonst agiert die Demokratie im Blindflug.



© MFW/Jennifer Weyland

Jakob von Weizsäcker

Seit April 2022 ist der Physiker und Ökonom Jakob von Weizsäcker Minister der Finanzen und für Wissenschaft im Kabinett der Ministerpräsidentin Anke Rehlinger. Unmittelbar davor leitete der Sozialdemokrat das Sekretariat der gemeinsamen Task Force der G20 Finanz- und Gesundheitsminister mit dem Ziel, die Lehren aus der Corona-Krise für die Verbesserung der weltweiten Pandemiebereitschaft zu ziehen. 2019 bis 2022 war er „Chefökonom“ des Bundesministeriums der Finanzen als Abteilungsleiter für Grundsatzfragen und internationale Finanzpolitik

Kontakt

presse@finanzen.saarland.de

<https://www.saarland.de/>



Durch den Transformationsfonds soll mit dem Strukturwandel dem Saarland der Sprung in eine klimaneutralen Zukunft gelingen.

IM+io Wie bewerten Sie die Gefahr, dass die Politik durch „gut verkaufte“ wissenschaftliche Ratschläge getrieben wird und politische Argumente der Machbarkeit weniger Gehör finden?

JvW: Klugen wissenschaftlichen Rat, der dann auch noch „gut verkauft“ wird, empfinde ich in meiner Funktion als Politiker nicht als Last, sondern als Geschenk. Manchmal gibt es natürlich auch wissenschaftlichen Rat, der theoretisch schön klingt, aber in der Praxis untauglich ist, weil er sich rechtlich oder verwaltungstechnisch zumindest kurzfristig gar nicht umsetzen lässt. Aber in der Regel lässt sich das im Gespräch mit der Wissenschaft und auch mit einer breiten

Klugen wissenschaftlichen Rat empfinde ich als Politiker nicht als Last, sondern als Geschenk.

Öffentlichkeit aufklären. Die politische Kultur in Deutschland erlebe ich tendenziell als wissenschaftsfreundlich und lernwillig. Gefährlich wird es dann, wenn in der öffentlichen Debatte wissenschaftliche Erkenntnisse oder Einsichten kaum mehr zählen. Die eigentliche Gefahr wäre also ein postfaktischer Populismus, wie wir ihn aber in Deutschland glücklicherweise nicht haben.

IM+io Welche Rolle spielen Ratgeber aus der Wissenschaft bei der Entscheidungsfindung in Ihrer Funktion?

JvW: Meine langjährigen persönlichen Erfahrungen in den Bereichen Wissenschaft, Politik und Verwaltung helfen mir sehr dabei, Handlungsoptionen auf ihre wissenschaftlich überprüfte Wirksamkeit, auf die verwaltungstechnische Umsetzbarkeit und auf die politische Mehrheitsfähigkeit abzuklopfen.

Dabei greife ich neben der beachtlichen Kompetenz in der eigenen Verwaltung bei besonderen Fragen gerne auch auf externe wissenschaftliche Beratung zurück. Bei der Konzeptionierung des Transformationsfonds hat uns externer volkswirtschaftlicher und juristischer Rat, unter anderem in Form von drei Gutachten, sehr geholfen. Und auch im Vollzug werden wir für den Transformationsfonds auf Beratung angewiesen sein. Deshalb richten wir einen hochkarätigen Beirat ein.

IM+io Wie bewerten Sie die Wissenschaftslandschaft im Saarland? Wo kann und muss man besser werden?

JvW: Die Universität samt ihrer eindrucksvollen außeruniversitären Forschungslandschaft ist eine Perle. Aber wer sich ausruht, fällt zurück. Wir stehen in einem nationalen und internationalen Wettbewerb. Nehmen wir das Beispiel der Informatik. Hier war das Saarland schon vor Jahrzehnten ein echter Pionier. Deshalb sind wir auch heute stark aufgestellt mit den beiden Max-Planck-Instituten, dem Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz und dem CISPA-Helmholtz-Zentrum für Informationssicherheit. Aber wir dürfen uns nicht auf dem Erreichten ausruhen, sondern müssen die Exzellenz immer wieder neu erringen und unter Beweis stellen. Dies gilt auch für die Exzellenzclusteranträge.

Mit großer Freude sehe ich, wie sich die dynamische HTW und die Universität eng miteinander verzahnen. Das kleine Saarland bietet hier den großen Vorteil der räumlichen Nähe. Außerdem gibt es ganz offensichtlich einen saarländischen Spirit, der Kooperation erleichtert. Und wenn man auf diese Art gemeinsam vorgeht und vorbildlich grenzüberschreitend kooperiert, kann man auch den Nachteil der Kleinheit wettmachen, nämlich die sonst mangelnde kritische Masse.

Es ist richtig, dass die Hochschulautonomie Politik und Wissenschaft zur Sicherung der Freiheit von Forschung und Lehre auf einer gewissen Distanz hält.

Sich im Wettbewerb durch Spezialisierung und Kooperation - und damit im Ergebnis Spitzenleistungen - zu behaupten, muss das gemeinsame Ziel sein. Da ist schon viel vorhanden, aber es geht noch mehr! Nicht zu unterschätzen in diesem Wettbewerb ist auch die Konkurrenz um Studierende und junge Forscherinnen und Forscher im In- und Ausland. Hier geht es um ein attraktives Studienangebot und auch um ein ansprechendes Umfeld, weshalb mir der Bau neuer Wohnheimplätze und die Attraktivierung des Lebens auf dem Campus der Universität wichtig ist.

IM+io Wenn man das Saarland als Pilotregion betrachtet: Wie sollte ein erfolgreiches Modell für den kontinuierlichen Austausch zwischen Politik und Wissenschaft aussehen? Müssen die Akteure enger zusammenarbeiten?

JvW: Es ist gut und richtig, dass die Hochschulautonomie Politik und Wissenschaft zur

Sicherung der Freiheit von Forschung und Lehre auf einer gewissen Distanz hält. Aber im kleinen Saarland sind wir trotzdem immer in gegenseitiger Rufweite. So gelingt es mir zum Beispiel regelmäßig, die Ernennungs-urkunden für die neuen Professorinnen und Professoren persönlich zu überreichen und diese dabei gleich kennenzulernen.

In den kommenden Jahren müssen wir die kurzen Wege unbedingt nutzen, damit Politik und Wissenschaft gemeinsam mit der saarländischen Wirtschaft die großen Herausforderungen meistern und neue Chancen ergreifen können, die sich für das Saarland mit der beschleunigten Transformation zur Klimaneutralität ergeben. Ich hoffe sehr, dass der Transformationsfonds mit seinen Investitionsprojekten dazu beitragen kann, die Kräfte des Saarlands erfolgreich zu bündeln. Ein solches Modell der Zusammenarbeit würde ganz bestimmt auch anderswo Nachahmer finden. ■

Kurz und Bündig

Jacob von Weizsäcker verfügt über breite politische Erfahrung auf EU- und Bundesebene. Nun bringt er seine internationalen Kontakte und seine Finanzexpertise als Minister ins saarländische Kabinett ein. Besonders spannend dabei ist, dass er neben dem Finanzressort auch das Thema Wissenschaft, zu der auch die breite Hochschullandschaft des Saarlandes gehört, verantwortet. Bei der Frage, wie viel Einfluss die Wissenschaft auf politische Entscheidungen haben darf, sieht er ganz klare Trennlinien.

„In Talkshows eine gute Figur zu machen, reicht nicht“

Welche Qualifikationen Politiker heute brauchen

Im Gespräch mit August-Wilhelm Scheer, Scheer Holding



AdobeStock | 38673207 | jrsak

Heute tut sich selbst in demokratischen und meinungsfreiheitlichen Gesellschaften die Politik schwer, Erkenntnisse der Wissenschaft in politisches Handeln umzusetzen, gerade wenn es um unpopuläre Maßnahmen geht. Wie wissenschaftsoffen sollte Politik sein? Darüber haben wir mit Wissenschaftler und Unternehmer Prof. Dr. August-Wilhelm Scheer gesprochen.

IM+io Herr Prof. Scheer, es ist genau 50 Jahre her, dass der Club of Rome als internationaler Zusammenschluss von Experten verschiedener Disziplinen seinen Bericht „Die Grenzen des Wachstums“ veröffentlichte und dabei deutlich vor den Folgen des drohenden Klimawandels warnte. Erst heute, da Polkappen abschmelzen und auch Europa von Wetterkatastrophen heimgesucht wird, werden ernsthafte Maßnahmen zur CO₂-Reduktion angegangen. Warum fällt es der Politik so schwer, wissenschaftlichen Erkenntnissen entsprechende Taten folgen zu lassen?

AWS: Politiker wollen gewählt werden, insofern müssen ihre Entscheidungen auch mit der Stimmung in der Bevölkerung abgestimmt sein. Sich konsequent gegen eine vorhandene Meinungswand zu stemmen, ist in unserem System nur schwer möglich. Auf der anderen Seite braucht man auch die Akzeptanz der Bevölkerung, wenn man zu Grundsätzlichem aufruft. Insofern kann man nicht einfach den Politikern die Schuld zuweisen, wenn sie nicht sofort den Erkenntnissen der Wissenschaft folgen. Sie müssen zunächst die Bereitschaft der Bevölkerung für Änderungen aufbauen. Das heißt, eine Problemstellung muss zum Kernthema gemacht werden, um dann für entsprechende Aktionen und Konsequenzen zu werben.

Ein weiterer Punkt liegt darin, dass die Wissenschaft sich ihrer Sache auch nicht immer ganz sicher ist. Für viele wissenschaftliche Erkenntnisse gibt es auch Gegenargumente. Aus diesem Grunde muss auch die Wissenschaft dicke Bretter bohren und nachweisen, dass ihre Erkenntnisse nicht auf einzelnen Ergebnissen beruhen, sondern dauerhaft Bestand haben. Also, die Angelegenheit ist nicht ganz so einfach, wie sie auf den ersten Blick aussieht.

IM+io Es gibt eine Vielzahl von wissenschaftlichen Gremien, die schon seit Jahrzehnten die Politik beraten – angefangen von den Wirtschaftsweisen bis hin zum Ethikrat. Teilen Sie die Wahrnehmung, dass diese Wissenschaftler jetzt auch in der Öffentlichkeit deutlich mehr Beachtung finden?

AWS: Ich bin nicht sicher, ob das so ist. Wir haben während der Pandemie durchaus beobachten können, dass zwischen den Wissenschaftlern fast Streit ausgebrochen ist, etwa wegen unterschiedlicher Analysen und Ergebnisse. Es ist eben nicht so einfach, bei komplexen Themen einfache Antworten und Lösungen zu finden.

Politiker müssen den Dialog mit der Wissenschaft lernen.

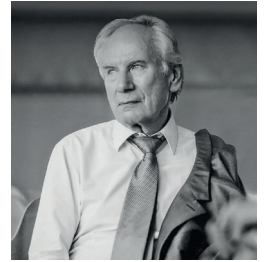
Eine größere Bereitschaft der Bevölkerung, wissenschaftliche Erkenntnisse wahrzunehmen, begrüße ich dabei ausdrücklich. Das muss allerdings auch einhergehen mit der Einsicht, dass Wissenschaft nicht unangreifbar ist und dass nicht alle Erkenntnisse in Stein gemeißelt sind. Wenn Einstein die newtonschen Gesetze als unumstößlich erachtet hätte, dann hätte er seine Relativitätstheorie nicht entwickelt. Auch wissenschaftliche Erkenntnisse sind im Fluss.

Ich finde es gut, wenn beide Seiten sich öffnen, aber es muss mit einer entsprechenden Einsicht in die Möglichkeiten und Grenzen der Wissenschaft einhergehen.

IM+io Sie selbst mahnen als Wissenschaftler seit rund 40 Jahren, dass Deutschland wichtige technologische Entwicklungen auf dem Weg zur Digitalisierung verschläft. Auch heute ist Deutschland noch ein digitales Entwicklungsland. Viele Fehler wurden von etablierten Unternehmen gemacht, aber wo hat die Politik versagt?

AWS: Man muss nicht Wissenschaftler sein, um den Nachholbedarf in Deutschland zu erkennen. Hier liegen die Erkenntnisse auf der Hand. Man braucht nur bei einer Urlaubsreise im Ausland einmal darauf zu achten, wie weit andere nicht so hoch industriell entwickelte Länder sind, um zu sehen, wie weit wir im Bereich der Digitalisierung hinterherhinken.

Die Politik hat dieses nicht wahrgenommen, weil es unbequem gewesen wäre, entsprechende Maßnahmen durchzusetzen. Man hätte bei sich selbst anfangen und die öffentliche Verwaltung ändern müssen. Faktoren wie das Beamtenrecht, Lebenszeitstellungen und starke Mitarbeitervertretungen sind nicht förderlich für große Änderungen in Arbeitsform und Organisation. Hinzu kommen die gesplitteten Zuständigkeiten zwischen Bund, Ländern und Gemeinden. All dies sind hemmende Faktoren gewesen. Außerdem war das Thema auch nicht populär. Digitalisierung wurde häufig mit Ängsten verbunden, mit Arbeitsplatzverlust,



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer

August-Wilhelm Scheer ist einer der prägendsten Wissenschaftler und Unternehmer der deutschen Wirtschaftsinformatik und Softwareindustrie. Als Unternehmer und Protagonist der Zukunftsprojekte "Industrie 4.0" und der "Smart Service World" der Bundesregierung arbeitet er aktiv an der Ausgestaltung der Digital Economy. Prof. Scheer hat mehrere IT-Unternehmen mit den Schwerpunkten Software-Entwicklung und IT-Beratung gegründet.

Kontakt

scheer@scheer-holding.de
www.scheer-blog.com

Aufforderung zu einem „DIGITALISIERUNGSRUCK – Herausforderungen meistern, Chancen nutzen“

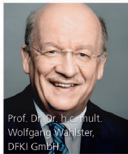
Saarbrücker Manifest anlässlich des 10. Nationalen IT-Gipfels am 16./17. November 2016

Autoren:

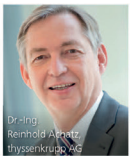
- Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer
- Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Wolfgang Wahlster



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer, Scheer Holding



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Wolfgang Wahlster, DFKI GmbH



Dr. Ingo Rembold, ThyssenKrupp AG



Dr. Heinrich Arnold, T-Labs



Prof. Dr. Ingrid Isenhardt, Zentrum Digitalisierung Bayern



Dr. Wolfram Just, Software AG



Prof. Dr. Jochen Kagermann, Zaltech

Das Cover des Saarbrücker Manifest bezüglich des „Digitalisierungsruck“. Wenig Gehör fand das Manifest bei Politikern, sagt Prof. Scheer.

auch das Datenschutzthema wurde überbetont. Die Politik hat nicht versucht, Bedenken zu zerstreuen, sondern hat teilweise diese Bedenken durch die Betonung von Besorgnissen noch verstärkt. Die unter Bundeskanzlerin Merkel eingerichteten IT-Gipfel beziehungsweise später Digitalisierungsgipfel waren eher ein Schaulaufen der Ministerien und ihrer Minister, als dass hier wirklich grundlegende Anstrengungen verkündet wurden. Für den IT-Gipfel 2017 haben zum Beispiel Prof. Dr. Wolfgang Wahlster als Direktor des Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz und ich federführend einen Aufruf veröffentlicht, um die Digitalisierung in Deutschland stärker voranzubringen. Wir hatten uns mit weiteren Experten sehr viel Mühe für diesen Aufruf gegeben und dabei Forderungen an die Protagonisten unterschiedlicher gesellschaftlicher Bereiche herausgearbeitet

– dabei geht es ja nicht nur um die Politik, sondern auch um die Wirtschaft, die Verbände und die Bevölkerung.

Die Politik hat aber unseren Aufruf nicht als Anregung oder Unterstützung angesehen, sondern eher als Einmischung. Man war eher verschnupft, als dass hier Hinweise durch Fachleute gerne gehört worden wären. Es wurde eine Chance vertan, die Politik war hier nicht aufgeschlossen genug.

IM+io Teilen Sie den Eindruck, dass unsere Welt aktuell so komplex geworden ist, dass die Politik bei ihren Entscheidungsfindungen überfordert ist?

AWS: Das ist ein heißes Thema. Es geht an die Grundsätze unseres politischen Systems. Die Karrieren von Politikern werden nicht primär durch ihre fachlichen Kenntnisse bestimmt, sondern durch den Einsatz innerhalb ihrer Parteien, ihre Rhetorik, ihre Medienwirkung. Dies alles ist durchaus wichtig, damit Politiker die Bevölkerung mit ihren Aussagen erreichen können. Dafür brauchen sie eine gute Kommunikationsfähigkeit. Wir merken aber, dass bei vielen Fragen heute die fachliche Frage dominiert und nicht mehr beiseitegeschoben und allein den Experten der zweiten und dritten Ebene überlassen werden kann. Zum Schluss müssen die Politiker auf der ersten Ebene die Entscheidungen treffen und auch gegenüber den verschiedenen Gruppen der Bevölkerung und deren unterschiedlichen Interessen vertreten. Hier sehen wir, dass blamable Situationen auftreten, wenn Politiker kurzfristig getroffene Entscheidungen aufgrund späterer besserer Einsicht revidieren müssen. Ich glaube, dass man dieses Problem von zwei Seiten angehen muss. Politiker müssen sich zum einen selbst fachlichen Themen stärker öffnen. Ein abgebrochenes Studium ist aus meiner Sicht dafür in der Regel nicht ausreichend.

Wissenschaft ist nicht unangreifbar, nicht alle Erkenntnisse sind in Stein gemeißelt.

Sie sollten auch Ergebnisse der Wissenschaft nicht als Legitimation ihrer schon vorher gefassten Entscheidung nutzen, sondern sich wirklich der fachlichen Diskussion stellen.

Zum anderen muss sich aber auch die Wissenschaft mit ihren Ergebnissen der praktischen Umsetzung in politischen Szenarien zuwenden. Sie muss sich zudem einer Sprache bedienen, die für die Kommunikation mit der Politik und anschließend mit der Bevölkerung geeignet ist, und sie muss sich zu klaren Aussagen bekennen. Eine ständige Einerseits-andererseits-Argumentation, also ein ständiges Abwägen, ist für die Politik nicht hilfreich. Wissenschaftler müssen sich zu klaren Aussagen durchringen, auch im Wissen, dass es Gegenargumente gibt. Kluges Abwägen ist also gefragt.

IM+io **Manche Kritiker warnen, dass der Einfluss der Wissenschaft auf die Politik zu groß werden könnte. Einerseits seien wissenschaftliche Erkenntnisse oft noch gar nicht belastbar, andererseits müsse die Forschung, wenn sie Maßnahmen anmahnt, nicht die Verantwortung für die Folgen tragen – die Politik hingegen schon...**

AWS: Die Kritik ist absolut berechtigt, am Ende hat die Politik die Verantwortung und muss die Aussagen der Wissenschaft beurteilen können. Das setzt, wie erwähnt, die entsprechende Fachkompetenz oder auch Erfahrung im Umgang mit wissenschaftlichen Ergebnissen voraus. Politiker müssen den Dialog mit der Wissenschaft lernen, dies muss zu einem Routinevorgang werden. Sie müssen lernen, die Belastbarkeit von Aussagen zu erkennen. Es gibt durchaus gute Ansätze. Es existiert ein guter Kontakt zwischen der Politik und einigen Wissenschaftsorganisationen. So sind Acatech und die Leopoldina ausgesprochen auf die Beratung der Politik ausgerichtet. Aber auch Organisationen wie Max Planck, Helmholtz oder Fraunhofer finden in den Beratungsgremien der Politik Gehör.

Ein Problem ist, dass die Organisationen sehr stark auf die Finanzierung durch die Politik, zum Beispiel durch das Bundesforschungsministerium, angewiesen sind. Hier muss dafür gesorgt werden, dass dies die Aussagen der Wissenschaftler nicht zu stark beeinflusst. Da ich selbst Wissenschaftler war und bin, haben wir häufig bewusst den Unterschied betont zu jenen Wissenschaftlern, die vor allem Geldjäger sind, also den Fördertöpfen hinterherhecheln. Sie tun dies, weil sie ein großes Institut

finanzieren müssen oder innerhalb ihrer Organisation nach der Einwerbung von bestimmten Projektmitteln beurteilt werden. Dann ist es verlockend, in die von der Politik vorgegebene Richtung und Wertung von Themen hineinzu spielen. Das kann die Unabhängigkeit der Wissenschaft gefährden.

IM+io **Welche Rolle spielt der sogenannte mündige Bürger in dem Spannungsverhältnis zwischen Politik und Wissenschaft?**

AWS: Dieser mündige Bürger ist der Wähler. Er bestimmt, welche Politiker an die Machtinstrumente gelangen. Insofern kann man den Politikern nur eingeschränkt Vorwürfe machen, da es den Wählerinnen und Wählern bislang relativ gleichgültig war, wie gut die fachliche Qualifikation der gewählten Politiker ist. Ich würde mir wünschen, dass die Wählerinnen und Wähler selbst erkennen, dass hier fachliche Kenntnisse in der komplexer werdenden Welt eine größere Bedeutung haben und neben der Eigenschaft in den Talkshows eine gute Figur zu machen, eine wichtige Rolle spielen. Die Entscheidung liegt in der Demokratie bei dem mündigen Bürger. Nur so kann unser System bestehen. In China etwa ist die Auswahl von Politikern viel stärker von Erfolgsfaktoren aus der jeweiligen individuellen beruflichen Vita abhängig. Wir dürfen nicht zulassen, dass autokratische Systeme am Ende erfolgreicher sind als unser demokratisches System! ■

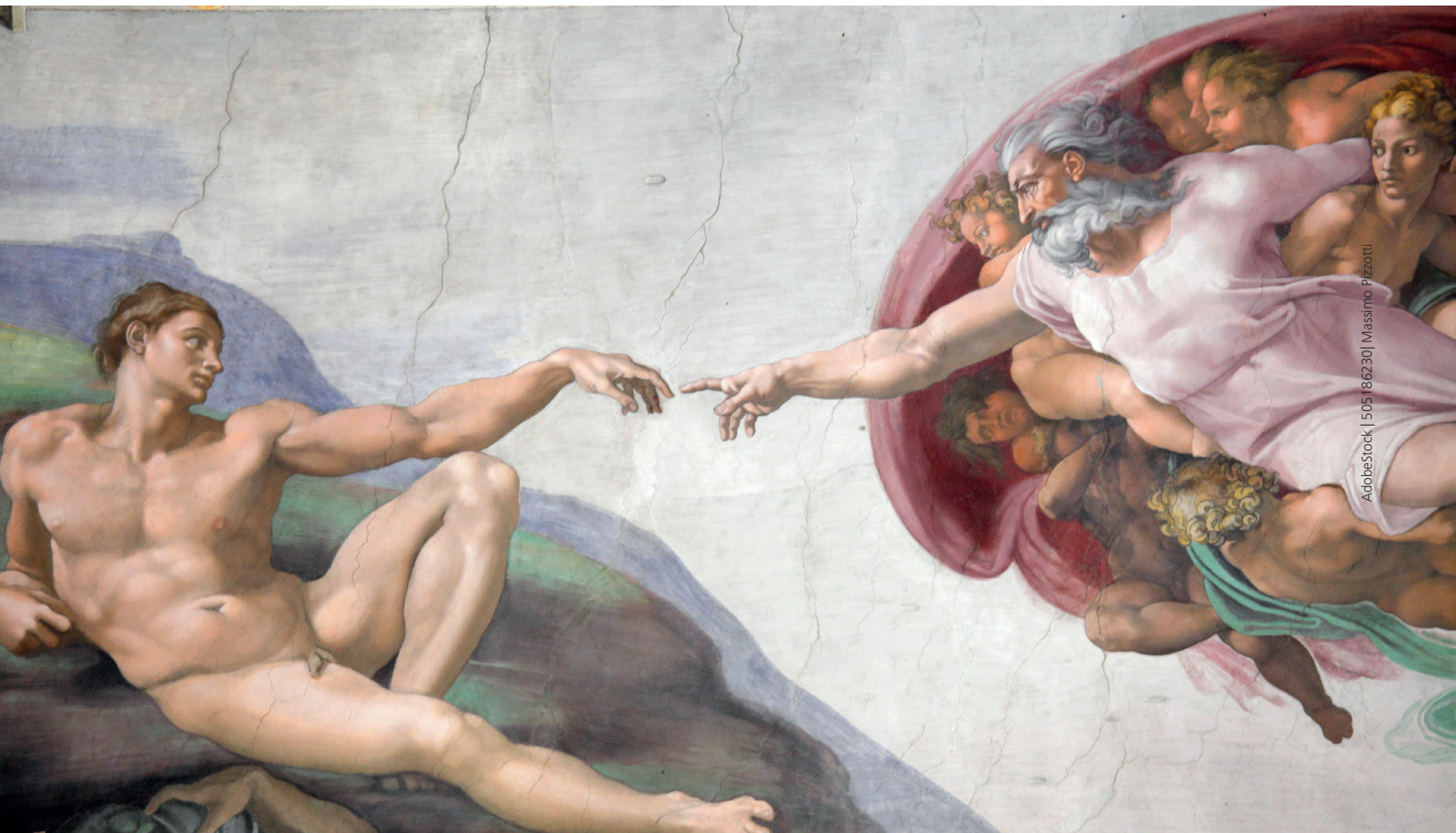
Kurz und Bündig

Kopernikus wurde im 16. Jahrhundert angesichts seines heliozentrischen Weltbildes belächelt. Galileo Galilei, der wissenschaftlich belegte, dass sich die Erde um die Sonne dreht, musste vor der Inquisition der römisch-katholischen Kirche der angeblichen Irrlehre abschwören. Wissenschaft und Macht beziehungsweise Wissenschaft und Politik standen oft in einem problematischen Spannungsverhältnis. Heute gestaltet sich das Spannungsverhältnis weniger dramatisch, aber es bleibt die Frage, wie die Politik mit wissenschaftlichen Erkenntnissen umgehen sollte, um den modernen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

Zwei Herzen in einer Brust

Der Spagat zwischen Politik und Wissenschaft

Im Gespräch mit Andreas Pinkwart, Mitglied des Landtages Nordrhein-Westfalen



Andreas Pinkwart kann auf eine lange Karriere in zwei Berufsfeldern zurückschauen. Als Wirtschaftswissenschaftler kennt er die Gegebenheiten der Wissenschaft und als Politiker die Arbeit in Parlamenten. Im Gespräch mit der IM+io berichtet Andreas Pinkwart darüber, wie die beiden Felder miteinander agieren und wie sie sich gegenseitig bedingen. Auch gibt er einen Einblick, wo der wissenschaftliche Hintergrund in der Politik helfen kann.

IM+io Herr Pinkwart, als Wirtschaftswissenschaftler und aktuell Landtagsabgeordneter in Nordrhein-Westfalen vereinen Sie in Ihrer Biografie die beiden Disziplinen Wissenschaft und Politik miteinander. Sie waren Mitglied des Bundestages und -rates sowie stellvertretender Ministerpräsident in Nordrhein-Westfalen. Und zudem sind Sie Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre und haben an verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen geforscht und gelehrt. Wie kam es dazu, dass Sie beide Rollen, die des Wissenschaftlers und die des Politikers, ergriffen haben?

AP: Tatsächlich war das so nicht von mir geplant, aber ich war bereits als Schüler sehr interessiert an politischen Prozessen. Ich war beispielsweise als Schülersprecher aktiv und seit meinem 19. Lebensjahr dann auch aktives Mitglied der FDP. Aber auch mein Studienfeld, die Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, hat mich von Anfang an begeistert. Ich wollte weiter dazu forschen und zum Erkenntnisgewinn in diesem Feld beitragen und habe mich daher für eine wissenschaftliche Laufbahn entschieden.

Schließlich kam es dazu, dass ich zunächst ehrenamtlich und dann später hauptamtlich politische Führungsämter wahrnehmen konnte. Für letztere Phasen konnte ich mich beurlauben lassen, was die Option zur Rückkehr bot, die ich auch genutzt habe. Allerdings ist ein Wechsel zurück in die Wissenschaft jeweils mit erheblichem persönlichem Einsatz verbunden, um den Anschluss zu finden. Daher gibt es wohl auch nicht viele Politiker, die zugleich Wissenschaftler sind. Zudem sollten die beiden Rollen nach meinem Verständnis eigenständig betrachtet und ausgefüllt werden.

IM+io Was meinen Sie damit, wenn Sie sagen: „Zudem sollten die beiden Rollen nach meinem Verständnis eigenständig betrachtet und ausgefüllt werden.“?

AP: Wissenschaft und Politik arbeiten nach unterschiedlichen Logiken. Wissenschaft beruht auf Theorien, Modellen und Annahmen sowie empirischen Überprüfungen, deren Wahrheitsgehalt einer ständigen Überprüfung und Weiterentwicklung durch neue Forschungsergebnisse unterzogen wird. Politik arbeitet auf der Grundlage von Programmen, Absichtserklärungen und Gesetzen, über deren Angemessenheit und Nützlichkeit Evaluationen sowie Umfragen und schließlich, dem Demokratieprinzip folgend, das Wählervotum Auskunft geben.

Wenn ein Wissenschaftler die politische Arena betritt, mag ihm sein Fachwissen bei der Lageanalyse und der Wahl geeigneter Instrumente hilfreich sein. Er kann seine Entscheidungen aber nicht damit begründen, dass er sie als Wissenschaftler für richtig befunden habe. Vielmehr folgen sie den speziellen Logiken demokratischer Abstimmungsprozesse, die regelmäßig von Interessenausgleich und der Einbindung unterschiedlicher Sichtweisen bestimmt werden. Daher ist es die vornehmste Aufgabe der Politik, die unterschiedlichen Argumente abzuwägen und auch zu kommunizieren, die ausschlaggebend für die jeweilige Entscheidung sind. Dazu zählen natürlich auch auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhende Argumente, die als solche kenntlich gemacht werden können. Aber sie stehen nicht für sich allein, sondern sind eingebettet in eine umfassendere politische Bewertung. Folglich muss sich ein Politiker auch in ganz anderer Weise und nach anderen Regeln der Kritik stellen und darf sich nicht hinter dem Rat der Wissenschaft verstecken.

Allerdings ist ein Wechsel zurück in die Wissenschaft jeweils mit erheblichem persönlichem Einsatz verbunden.

IM+io Die Ausweitung des Stipendienwesens in Deutschland und der Bürokratieabbau in der Wirtschaft waren in der Vergangenheit zwei zentrale Bausteine Ihrer Politik. Würden Sie sagen, dass Ihre Erfahrungen in der Wissenschaft Ihre politischen Errenschaften befruchtet haben?

AP: Natürlich ist es von Vorteil, wenn man politisch in einem Feld aktiv ist, in dem man bereits gute Kenntnisse mitbringt und vielleicht die Studienlage kennt. Als Politiker mit wissenschaftlicher Expertise lese ich Studien gegebenenfalls anders, als es Kollegen ohne Wissenschaftslaufbahn tun. Das mag die politische Arbeit im Austausch mit der Fachwelt



Andreas Pinkwart

Andreas Pinkwart ist Mitglied des Landtags in Nordrhein-Westfalen in der Fraktion der FDP. Bis 2022 war er zudem Minister für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie in NRW. Als Wissenschaftler war er bis zum Amtseintritt als Minister 2017 Rektor der Handelshochschule-Leipzig und ebendort Lehrstuhlinhaber für Innovationsmanagement und Entrepreneurship. Als Lehrstuhlinhaber ist er zur Wahrnehmung seines Mandats zur Zeit beurlaubt.

Kontakt

andreas.pinkwart@landtag.nrw.de

www.andreas-pinkwart.de

erleichtern und die Durchsetzungskraft gegenüber der Administration erhöhen. Viel entscheidender aber scheint mir die Begeisterung für die Themen und der unbedingte Wille zu sein, zu Fortschritten zu gelangen, auch wenn sich dies nicht selten als das berühmte Bohren dicker Bretter erweist. Vor zwanzig Jahren habe ich als stellvertretender Bundesvorsitzender meiner Partei eine Kommission zur Einführung des Bürgergeldes geleitet, jetzt erst werden diese Reformen umgesetzt. Umso wichtiger ist es, Chancen für Durchbrüche klug zu erkennen und beherzt zu ergreifen.

Daher ist es die vornehmste Aufgabe der Politik, die unterschiedlichen Argumente abzuwägen und auch zu kommunizieren.

IM+io Sicher gab es in Ihrer politischen Laufbahn Situationen, in denen Sie entgegen der inneren Stimme des Wissenschaftlers entscheiden mussten? Würden Sie uns eine solche Situation einmal schildern?

AP: Die Finanzkrise bot viele lehrreiche Beispiele, nicht nur für die Politik, sondern auch für die Wissenschaft. Die auf Basis wissenschaftlicher Studien vorgenommene Liberalisierung der Finanzmärkte und großzügige Zulassung riskanter Finanzprodukte bei gleichzeitig unzulänglicher Eigenkapitalvorsorge der Banken führte zu einer massiven Erschütterung des westlichen Bankensystems. Hier wäre die Politik klug beraten gewesen, den Experten nicht blind zu vertrauen. Umgekehrt hielt die Politik gerade in dieser Zeit viel zu lange an ihren Landesbanken fest und glaubte zudem noch, sie mit den neuen Instrumenten hübsch machen zu können. Mir schien dies aus fachlichen Erwägungen der falsche Schritt zu sein, und ich plädierte früh für eine Konsolidierung und Fusionierung der Landesbanken sowie Begren-

zung auf wenige öffentliche Aufgaben, was sich aber aus verschiedenen Gründen nicht schnell genug durchsetzen ließ.

IM+io Welcher Ihrer politischen Erfolge und welcher Ihrer wissenschaftlichen Erfolge ist Ihnen besonders wichtig, und besteht ein Zusammenhang?

AP: Besonders freut mich der Erfolg unseres nordrhein-westfälischen Hochschulfreiheitsgesetzes. Es hat nicht nur viele Nachahmer im In- und Ausland gefunden, sondern bietet unseren Hochschulen nach wie vor einen europaweit unerreichten Grad an Autonomie, der in großer Verantwortung für beste Forschung, Lehre und Transfer genutzt wird. Dies zeigte sich etwa bei der letzten Exzellenzinitiative, bei der unsere Exzellenzuniversität Bonn allein so viele Exzellenzcluster gewann wie alle bayerischen Universitäten zusammen. Im Bereich der Wissenschaft bin ich dankbar, zur Etablierung des Faches Entrepreneurship sowie dessen Weiterentwicklung in den letzten 25 Jahren sowohl in Forschung als auch in Lehre und Transfer beitragen zu können. Beide Felder bedingen und verstärken sich zu meiner Freude wechselseitig.

IM+io Im Jahr 2011 sind Sie als Rektor und Lehrstuhlinhaber der Handelshochschule Leipzig Graduate School of Management auf die Wissenschaftsbühne zurückgekehrt. Fiel es Ihnen leicht, nach vielen Jahren als Politiker in die Rolle des Wissenschaftlers zurückzufinden? Auf welche Hürden sind Sie gestoßen?

AP: Dies war nur durch äußerste Disziplin und dank hoch motivierter Studierender, wissenschaftlicher Mitarbeiter:innen und Kolleg:innen möglich. Die Leitung einer privaten universitären Hochschule zumal in Deutschland, ist für sich genommen schon ein Vollzeitjob. Dabei kam mir die politische Führungserfahrung durchaus bei vielen Aushandlungsprozessen zugute. Hürden habe ich weniger angetroffen als vielfältige Bereitschaft von KollegInnen zur wissenschaftlichen Zusammenarbeit. Dies hat mich seinerzeit sehr motiviert, und dies motiviert mich erneut nach meinem jüngsten Ausscheiden aus dem Ministeramt bei der Wiederaufnahme meiner wissenschaftlichen Arbeit.

IM+io Die Wissenschaft ist Ratgeber für die Politik. Doch häufig - nehmen wir das Beispiel des Klimawandels - entsteht für die

Beide Felder bedingen und verstärken sich zu meiner Freude wechselseitig.

Bevölkerung der Eindruck, wissenschaftliche Erkenntnisse seien für politische Entscheidungen irrelevant. Was denken Sie, ist der Grund dafür, und wie kann dem Ihrer Meinung nach entgegengewirkt werden?

AP: Wir leben in einer Wissenschaftsgesellschaft, in der wir ständig mit neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen konfrontiert werden. Gleichzeitig weiß die Politik um die Komplexität der Lebenswirklichkeit, die Pluralität der Meinungen und die multiplen Krisen und Herausforderungen unserer Zeit. Dazwischen muss sie immer wieder neue Entscheidungen treffen. Das haben wir in den letzten beiden Pandemie Jahren ebenso erfahren wie in den letzten Monaten neuer geo- und energiepolitischer Veränderungen, die eine Zeitenwende für die deutsche Politik bedeuten.

Sicherlich zeichnet sich gute Politik nicht dadurch aus, das zu tun, was gerade populär ist, sondern jenes, was richtig ist, und dies dann möglichst so zu tun, dass es populär wird, wie es Bundespräsident Walter Scheel einmal treffend formuliert hat. Damit hat die Politik gerade gegenwärtig viel zu tun.

IM+io Während der Corona-Pandemie fanden plötzlich viele Virologen und Wissenschaftler eine Bühne in der Öffentlichkeit, zum Beispiel in politischen Talkrunden. Das hat teilweise zu äußerst kontroversen Diskussionen der Wissenschaftler untereinander, aber auch mit politischen Entscheidern geführt. Was halten Sie von einer stärkeren öffentlichen Präsenz der Wissenschaft und ihrer Vertreter im politischen Diskurs?

AP: Zunächst einmal war es wichtig und richtig, dass die Expert:innen um Rat und Aufklärung gebeten wurden, um die Krankheit besser zu verstehen und zu lernen, damit umzugehen. In der Folge haben sich dann je nach Fachrichtung und Fragestellung Denkschulen herausgebildet, die in der Beurteilung der notwendigen Maßnahmen zu unterschiedlichen Empfehlungen gelangten.

Hier erwies es sich als hilfreich, die unterschiedlichen Sichtweisen in Beratungsgremien mit der Politik auszutauschen und die dann von der Politik getroffenen Entscheidungen gut zu begründen und zu kommunizieren.

Phasenweise versuchten die Expert:innen über ihre Medienpräsenz politische Entscheidungen unmittelbar zu beeinflussen, so etwa mit der Forderung nach einer Zero-Covid-Strategie. Dabei wurde kaum bedacht, wie dies in einem europäischen Land mit offenen Grenzen und zahlreichen Nachbarländern wirksam hätte umgesetzt werden können. Zwischenzeitlich wissen wir am Beispiel der Volksrepublik China um die Risiken, die mit einer derartig radikalen Strategie für Menschen und die Gesellschaft einhergehen. Interessanterweise sind die Stimmen dieser Forscher seitdem auch kaum mehr vernehmbar.

IM+io Sind Wissenschaftler:innen die besseren Politiker:innen?

AP: Beide Professionen sind von großer Bedeutung für hochentwickelte, demokratische Gemeinwesen und sollten möglichst gut und vertrauensvoll zusammenarbeiten und den Austausch mit der interessierten Öffentlichkeit pflegen. Dabei sollten sie sich der Möglichkeiten und Grenzen ihrer jeweiligen Profession bewusst und einem zumindest phasenweisen Rollentausch gegenüber offen bleiben.

Queen Elisabeth II. hat einmal gesagt: „Wir sollten uns nicht so ernst nehmen. Keiner von uns hat das Monopol auf die Weisheit.“ Das halte ich für eine kluge Herangehensweise. ■


Kurz und Bündig

Die Politik kann in einer Demokratie nicht uneingeschränkt auf Stimmen aus der Wissenschaft hören. Sie muss die unterschiedlichen Argumente abwägen und Entscheidungen offen kommunizieren. Daher ist es wichtig, dass Politiker sich Expertenmeinungen anhören. Auch lohnt sich für Wissenschaftler der Sprung in die Politik. Zugleich bleibt der Weg zurück nicht verschlossen, wenn man bereit ist, die Hürden zu nehmen.

Geisterfahrt

Die Blindheit der Politik im Klimawandel

Ein Kommentar von Mojib Latif, Deutsche Gesellschaft Club of Rome



Vor 50 Jahre warnte der Club of Rome bereits vor dem Klimawandel und seinen Folgen. Nicht mangelnde Erkenntnis, sondern kurzfristige ökonomische Interessen haben die Politik davon abgehalten, den Warnungen aus der Wissenschaft die notwendigen Taten folgen zulassen, meint Prof. Dr. Mojib Latif, Präsident der deutschen Gesellschaft Club of Rome.

Vor nunmehr 50 Jahren, 1972, veröffentlichte der Club of Rome, ein Zusammenschluss von Experten verschiedener Disziplinen, den Bericht „Die Grenzen des Wachstums“. Dieser Bericht zur Lage der Menschheit warnte vor nicht weniger als dem teilweisen Zusammenbruch der menschlichen Zivilisation innerhalb der nächsten 100 Jahre, also noch im Verlauf dieses Jahrhunderts, sollten sich die damals beobachteten Trends wie zum Beispiel das Bevölkerungswachstum oder das Wirtschaftswachstum auf Kosten der natürlichen Ressourcen der Erde weiter fortsetzen. Die Weltbevölkerung würde drastisch zurückgehen und in Hunger und Elend versinken. Das Erscheinen von „Die Grenzen des Wachstums“ kann mit Fug und Recht als Beginn der globalen Umweltdebatte verstanden werden.

Mit dem Bericht hatte der Club of Rome den Menschen die Augen geöffnet. Er verdeutlichte, dass ein „Weiter so wie bisher“ keine Option sei, dass man die Erde also nicht beliebig ausbeuten könne. Doch nach Erscheinen des Berichts hatten die Menschen ihre Augen gleich wieder geschlossen, um in diesem Bild zu bleiben. Denn die Trends haben nicht nur angehalten, sie haben sich sogar noch beschleunigt. Wir haben die planetare Geisterfahrt fortgesetzt, vor der der Club of Rome schon vor einem halben Jahrhundert gewarnt hat. Heute sind sich die allermeisten Expertinnen und Experten darin einig, dass der Club of Rome mit seiner Warnung recht gehabt hatte. 50 Jahre später nähern wir uns tatsächlich den Wachstumsgrenzen, und einige haben wir längst überschritten. Das ist überall auf der Welt spürbar, vor allem, aber nicht ausschließlich, an den dramatischen Auswirkungen der sich beschleunigenden und erwiesenermaßen von den Menschen verursachten globalen Erwärmung.

Die ersten quantitativen Berechnungen zur globalen Erwärmung wurden bereits 1896 von dem schwedischen Physiker und späteren Chemienobelpreisträger Svante Arrhenius publiziert. Seine wissenschaftliche Arbeit von damals trägt den Titel „Über den Einfluss von Kohlensäure in der Luft auf die Bodentemperatur“. Mit Kohlensäure ist das Kohlendioxid (CO₂) gemeint, das Gas, das in großen Mengen von den Menschen in die Atmosphäre emittiert wird und für den Großteil der globalen Erwärmung seit Beginn der Industrialisierung verantwortlich ist.

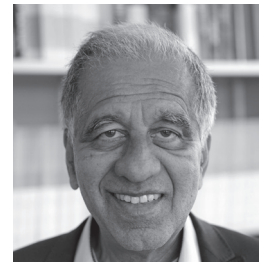
Ende der 1980er wurden die ersten computergestützten dreidimensionalen Klimamodelle

Offensichtlich gibt es schon lange kein Erkenntnisproblem mehr.

entwickelt und für die Berechnung der globalen Erwärmung und ihrer Auswirkungen eingesetzt. Die Modelle haben die Klimaentwicklung korrekt vorhergesagt. In den 1990ern wurde nachgewiesen, dass die Menschen mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit für die globale Erwärmung verantwortlich sind. Diese bahnbrechenden Leistungen wurden 2021 mit dem Physiknobelpreis gewürdigt.

Offensichtlich gibt es schon lange kein Erkenntnisproblem mehr, wenn es um die Ursache der globalen Erwärmung geht. Und dennoch hat es die Politik bisher nicht geschafft, wirksame Maßnahmen zum Schutz des Weltklimas zu implementieren. Die alljährlichen Weltklimakonferenzen sind wirkungslos, die CO₂-Emissionen sind seit 1990 um etwa 60 Prozent gestiegen.

Die Welt steht bei der Begrenzung der globalen Erwärmung vor einer völlig neuen Art von Herausforderung. Das Problem ist wegen der extrem langen Verweildauer des CO₂ in der Luft nur von allen Ländern gemeinsam zu lösen. Der Ort des CO₂-Ausstoßes ist irrelevant. Das Gas verteilt sich buchstäblich in Windeseile um den Erdball und ist damit überall wirksam. Warum sonst würden die Pole schmelzen, obwohl dort so gut wie kein CO₂ ausgestoßen wird? Die Länder blockieren sich gegenseitig, weswegen die Welt beim Klimaschutz nicht vorankommt. Es dominieren stets die kurzfristigen ökonomischen Interessen. So werden beispielsweise die Industrieländer ihrer historischen Verantwortung nicht gerecht, denn sie sind es, die für die globale Erwärmung in erster Linie Verantwortung tragen. Langfristige Probleme werden von der Politik auf die lange Bank geschoben. Die Wissenschaft hat ihre Bringschuld längst erbracht, zumindest, was das Problem der globalen Erwärmung angeht. Es stellt sich ernsthaft die Frage, ob Politik lernfähig ist, wenn es um globale Herausforderungen geht. ■



© Jan Steffen, GEOMAR

Prof. Dr. Mojib Latif

Der Diplom-Meteorologe und Professor für Ozeanographie, Mojib Latif, ist Senior Professor am Helmholtz-Zentrum für Ozeanforschung in Kiel, GEOMAR. Er ist zudem Präsident der Akademie der Wissenschaften in Hamburg. Seit 2010 ist er Mitglied der Deutschen Gesellschaft Club of Rome, deren Präsident er seit 2017 ist.

Kontakt

praesident@awhamburg.de
www.clubofrome.de

Blurred Lines

Die Grenzen zwischen objektiver Wissenschaft und politischem Aktivismus

Im Gespräch mit Oliver Luksic, Mitglied des Bundestages

Nach den Erfahrungen der letzten Jahre besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass bei globalen Krisen politische Entscheidungen stärker evidenzbasiert sein müssen, Fachkompetenz also zwingend notwendig ist. Ist die Politik bereit und in der Lage, sich stärker an wissenschaftlichen Erkenntnissen zu orientieren, und wo liegt dabei das Konfliktpotenzial? Darüber sprachen wir mit Oliver Luksic, Mitglied des Bundestages und Parlamentarischer Staatssekretär im Bundesministerium für Digitales und Verkehr.

IM+io Vor der Corona-Pandemie hatte die Wissenschaft eher eine beratende Rolle, plötzlich fand sie sich in der Arena der politischen Entscheidung wieder. Ist das eher problematisch oder ein wünschenswerter Paradigmenwechsel?

OL: Die Wissenschaft sollte eine eher beratende Rolle einnehmen. Fundierte Handlungsempfehlungen von Wissenschaftlern geben der Politik Perspektiven und helfen bei der Entscheidungsfindung. Es wird jedoch auch zukünftig eine Trennung zwischen Politik und Wissenschaft geben.

Die Wissenschaft bietet uns zur Erforschung und Lösung vieler Herausforderungen hervorragende Methoden. Problematisch wird es, wenn die Politik bei einer prekären Datenlage unter Zeitdruck schnelle Antworten finden muss, vor allem dann, wenn mehrere Ebenen beteiligt sind und es gesellschaftliche Zielkonflikte gibt, die es auszutarieren gilt.

Zudem besteht immer das Risiko, dass auch bei wissenschaftlichen Erkenntnissen Rosinenpickerei und Ergebnisverzerrung stattfinden. Wir erleben zum Beispiel in der deutschen Energiepolitik manch irrationalen Ansatz, auch die Ablehnung einiger Technologien ist nicht wissenschaftlich begründbar. Wir Freien Demokraten haben den Anspruch, die Breite wissenschaftlicher Erkenntnisse in unserem Handeln so weit wie möglich zu berücksichtigen.

IM+io In Krisenzeiten wächst das Informationsbedürfnis, und wissenschaftliche Expertise gewinnt an Einfluss auch im öffentlichen Diskurs. Was genau kann wissenschaftliche Politikberatung leisten?

OL: Wissenschaftliche Politikberatung kann und soll Handlungsoptionen unterbreiten, die auf empirischen Ergebnissen neuester Forschung basieren. Diese Erkenntnisse helfen der Politik, in gleichzeitiger Abwägung von vielfältigen Faktoren und sich verändernden Rahmenbedingungen die bestmögliche Entscheidung für alle Bürger zu treffen.

Gleichzeitig kommt wissenschaftliche Beratung nur dann zur Geltung, wenn Erkenntnisse angemessen eingeordnet werden können und die richtigen Schlussfolgerungen gezogen werden. In manchen Bereichen verschwimmen die Grenzen zwischen objektiver Wissenschaft und politischem Aktivismus. Die Aufgabe der Politik ist es daher auch, sich breit zu informieren und Informationen zu kontextualisieren.

Es gibt keinen Mangel an Information, die Kunst ist eher die Einordnung.

Heute haben die Menschen mehr Zugang denn je zu Informationen. Es ist notwendig, die Fähigkeit zu vermitteln, souverän wissenschaftliche Erkenntnisse von Falschinformationen zu unterscheiden. Für mich ist daher Bildung ein Kernanliegen. Sie ist die Grundlage einer offenen Gesellschaft. Es gibt keinen Mangel an Information, die Kunst ist eher die Einordnung.

IM+io Die Corona-Krise hat uns gelehrt, dass bei globalen Krisen politische Entscheidungen viel stärker evidenzbasiert sein müssen, Fachkompetenz zwingend notwendig ist und sich die Politik weniger an Stimmungslagen oder Meinungsumfragen, sondern an wissenschaftlichen Erkenntnissen orientieren muss. Wird diese Erkenntnis nun nachhaltig greifen, auch etwa bei der Bewältigung der Klimakrise? Sie sind seit 2017 kontinuierlich Mitglied des Bundestages – haben unsere Abgeordneten bisher zu wenig auf die Klimawissenschaftler gehört?

OL: Wurde denn in Sachen Corona immer und überall evidenzbasiert entschieden? Auch international gab und gibt es unterschiedliche Ansätze. Es gibt nicht auf jede Frage „die eine“ Antwort der Wissenschaft, die alle multiplen Herausforderungen gleichzeitig löst.

Die gewaltigen Herausforderungen an Wirtschaft und Gesellschaft, welche die klimatischen Veränderungen mit sich bringen, fordern evidenzbasierte Entscheidungen, aber auch einen breiten Diskurs.

Gleichzeitig sind die verschiedenen Ziele, Aufgaben und Interessen im Sinne der ganzheitlichen politischen Verantwortung abzuwägen. Politische Entscheidungen sollten nie nur unter einen Aspekt untergeordnet werden. Deutschland ist sicher weltweit in vielen Fragen an der Spitze in Sachen Nachhaltigkeit und Transformation. In Sachen Klimakrise zeigt das Beispiel der Kernkraft, dass diese von der EU und vielen Ländern als „grün“



Oliver Luksic

Oliver Luksic ist saarländischer FDP-Politiker und war bereits von 2009 bis 2013 Mitglied des Deutschen Bundestages. Seit 2017 hat er erneut ein Bundestagsmandat. Seit Dezember 2021 ist Luksic zudem Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Digitales und Verkehr und als solcher auch Koordinator der Bundesregierung für Güterverkehr und Logistik.

Kontakt

oliver.luksic@bundestag.de
www.oliver-luksic.de

eingestuft wird, Deutschland diese jedoch kritisch sieht. Über den wissenschaftlichen Diskurs kann und muss man streiten.

Fachkompetenz zu allen Fragestellungen und wissenschaftliche Erkenntnisse sind entscheidende Grundlagen, um abgewogene politische Entscheidungen zu fällen. Insofern gibt es auch vielfältige wissenschaftliche Beratungsgremien und Stellungnahmen. Wissenschaftliche Erkenntnisse ergeben aber nicht zwangsweise die eine politische Lösung.

IM+io **Wie dominant darf am Ende die Rolle der Wissenschaft sein? Nach Artikel 20 Abs. 2 des Grundgesetzes geht alle Staatsgewalt vom Volk aus. Da weder wissenschaftliche Institutionen noch ihre Protagonisten demokratisch legitimiert sind, können ihre Einwirkungen auf politische Entscheidungen ab einem gewissen Punkt in Spannung zu diesem Artikel geraten. Inwieweit darf sich die Wissenschaft in politische Debatten einmischen, tragen doch die gewählten Volksvertreter die endgültige Verantwortung?**

OL: In Deutschland und Europa dürfen und sollen sich alle im Rahmen unserer demokratischen Grundordnung in die politische Debatte einmischen. Dazu gehören selbstverständlich auch Wissenschaftler. Wichtig ist nur, dass klar ist, wer sich in welcher Rolle einbringt.

Welche politischen Entscheidungen dann im nächsten Schritt aus den gewonnenen Erkenntnissen abgeleitet werden – DAS liegt dann im Verantwortungsbereich der Politik. Die Transparenz und Trennung der Verantwortlichkeiten zwischen Wissensgenerierung und politischen Entscheidungen ist enorm wichtig, auch für die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen. Dafür ist es auch wichtig, dass Forschungsergebnisse veröffentlicht werden. Das kann in einem klassischen Forschungsbericht

erfolgen oder in einer Fachzeitschrift. Denkbar sind aber auch Medienarbeit oder Social-Media-Aktivitäten für die breite Öffentlichkeit. Hierdurch entsteht oft eine produktive Diskussion, das bringt Wissenschaft und Gesellschaft gleichermaßen voran. Denn die Wissenschaft kann durch die Verbreitung und Diskussion ihrer Erkenntnisse auch in den Dialog mit den Bürgern treten. So können sich auch Eindrücke aufgrund neuer Erkenntnisse ändern, denen das Volk in einer Demokratie an der Wahlurne Ausdruck verleiht.

IM+io **In den USA ist dem Präsidenten ein „science advisor“ zugeordnet, der wissenschaftliche Erkenntnisse aufbereitet und darauf basierende Handlungsempfehlungen gibt. Halten Sie es für sinnvoll, diese Art der wissenschaftlichen Politikberatung - jenseits von Institutionen wie der Leopoldina oder achat - auch bei uns zu institutionalisieren?**

OL: Die genannten Institutionen stellen ja eine gewisse Institutionalisierung dar. Solche Institutionen sind in Deutschland sehr aktiv an der politischen Debatte beteiligt. Ihr Effekt auf die Politik ist letztendlich neben ihrer Kompetenz und Objektivität auch von ihrer Glaubwürdigkeit bei der Bevölkerung abhängig. Einige Ministerien, wie auch das Bundesministerium für Digitales und Verkehr, unterhalten außerdem wissenschaftliche Beiräte. Der wissenschaftliche Beirat im Bundesministerium für Digitales und Verkehr etwa besteht aus bis zu 18 Verkehrsexperten mit eigenen Lehrstühlen, die ehrenamtlich und unabhängig wichtige Themen der Verkehrspolitik frei auswählen und sich interdisziplinär mit diesen wissenschaftlich befassen. Der Beirat spricht Empfehlungen aus, welche für die politische Entscheidungsfindung wertvoll sind.

Der souveräne Umgang mit Informationen und medialen Einflüssen ist von grundlegender Bedeutung für Gesellschaft und Demokratie.

IM+io **Sie sind als Parlamentarischer Staatssekretär im Bundesverkehrsministerium zugleich der Koordinator der Bundesregierung für Güterverkehr und Logistik. Zu diesen Themen gibt es umfangreiche Forschungsprojekte. Wie wissenschaftsoffen ist man in Ihrem Haus, und sind auch Sie selbst, wenn es um Entscheidungsfindungen geht?**

OL: Ich bin offen für neue Entwicklungen im Bereich Güterverkehr und Logistik und halte Forschungsvorhaben in diesem Bereich für

Wissenschaftliche Erkenntnisse ergeben nicht zwangsweise die eine politische Lösung.

ganz wesentlich, um Gütertransport intelligenter und nachhaltiger zu gestalten. In allen Fachbereichen laufen hierzu Forschungsvorhaben. Beispielsweise fördern wir das Vorhaben „Silicon Economy“ des Fraunhofer Instituts für Materialfluss und Logistik in Dortmund, bei dem unter Einsatz von künstlicher Intelligenz logistische Prozesse umfassend verbessert werden sollen. Es werden Hard- und Softwaregrundlagen entwickelt, die als Open Source allen Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Das geht bis hin zur Entwicklung von Robotern oder autonomen Fahrzeugen, die zukünftig auf Betriebsgeländen oder auf der letzten Meile eingesetzt werden könnten. Die Veröffentlichung als Open Source stellt sicher, dass alle Unternehmen teilhaben können an Fortschritten, auch mittelständische Unternehmen, die keine eigenen Entwicklungsabteilungen haben. Gerade im internationalen Wettbewerb ist Innovationsfähigkeit ein entscheidender Standortfaktor.

Ein weiteres gutes Beispiel ist unser Forschungsprojekt zum digitalen Testfeld Air Cargo. Hier fördern wir die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen in der Luftfracht und sorgen für besseren Datenaustausch. In diesem Projekt haben sich unter der Konsortialführung des Fraunhofer Instituts insgesamt neun Unternehmen vereint, darunter alle großen Luftfrachtstandorte Deutschlands. Mit diesem Projekt machen wir, genauso wie bereits mit der „Silicon Economy“, einen weiteren Schritt weg vom Denken in Unternehmensgrenzen hin zu einer offenen Gemeinschaft mit weltweit kompatiblen Systemen. Die Lösungen werden Open Source zur Verfügung gestellt, denn nur im grenzüberschreitenden Einsatz können sich die Potenziale entfalten. So werden beispielsweise Anwendungen entwickelt, die Datenaustausch und Datennutzung zwischen beteiligten Partnern deutlich vereinfachen und die Digitalisierung von Frachtbegleitdokumenten zum Ziel haben. Ein wichtiges Thema, das Zeit, Geld und Mühe spart.

IM+io Aus Ihrer persönlichen Erfahrung: Aus welchen grundlegenden Gegebenheiten können wissenschaftliche Erkenntnisse mit politischer Umsetzbarkeit kollidieren, und wie geht man damit um?

OL: Politiker befinden sich in einem ständigen Spannungsfeld - es gilt, Interessen auszuwärtigen. Politiker streben danach, sowohl

Der souveräne Umgang mit Informationen und medialen Einflüssen ist von grundlegender Bedeutung für Gesellschaft und Demokratie.

wissenschaftlichen Erkenntnissen als auch demokratischer Legitimation gerecht zu werden.

Neben der Rechtsstaatlichkeit, die in allem politischen Handeln respektiert werden muss, muss auch der Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse gelingen. Das schaffen wir in einer offenen Gesellschaft vor allem durch Bildung und Innovationen. Wir brauchen Lösungen, die von den Menschen angenommen beziehungsweise nachgefragt werden und entlang ihrer Bedürfnisse entstehen. Den passenden ordnungspolitischen Rahmen setzt die Politik. In einer immer komplexer werdenden Welt gibt es den Wunsch nach Eindeutigkeit. Politik und Gesellschaft müssen aber lernen, mit Mehrdeutigkeiten und Widersprüchen umzugehen. ■

Kurz und Bündig

Es ist wichtig, dass sich Wissenschaftler in die politischen Debatten einbringen. Welche politischen Entscheidungen dann im nächsten Schritt aus den gewonnenen Erkenntnissen abgeleitet werden, muss aber im Verantwortungsbereich der Politik liegen. Die Transparenz und Trennung der Verantwortlichkeiten zwischen Wissensgenerierung und politischen Entscheidungen ist enorm wichtig, auch für die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen, sagt Oliver Luksic als erfahrener Politiker in Land und Bund.

NEWSLETTER

JETZT DIGITAL!

SIE WOLLEN RELEVANTE
INSIDERINFOS ALS ERSTES ERHALTEN?



WIR VERSORGEN SIE DAMIT.



JETZT KOSTENFREI ABONNIEREN
WWW.AWS-INSTIUT.DE/NEWSLETTER

August-Wilhelm
Scheer Institut 
Digital Research 

Corona Bekämpfung - aber bitte nur planlos

Dirk Werth, Chefredakteur IM+io



Dr. Dirk Werth

Dr. Dirk Werth ist seit 2016 Chefredakteur der IM+io. In der Kolumne „MehrWerth“ schreibt er in pointierter Form Meinungsbeiträge zum Schwerpunktthema des Heftes und stellt diese zur Diskussion.

Kontakt

dirk.werth@aws-institut.de
www.aws-institut.de

Was haben wir eigentlich aus der heißen Phase – na ja eigentlich waren es ja Jahre – der Corona-Pandemie gelernt? Ganz klar, unzählige (Halb-) Wahrheiten und unreife Theorien sind absolute Schnelldreher innerhalb der Gesellschaft. Dabei ging es um das Virus selbst, dessen Ausbreitung, die Corona-Erkrankung, die Folgen sowie die Vermeidung einer Pandemie-Explosion. Diese teilweise hochspekulativen Annahmen waren bekanntlich die Grundlage für die Entscheidungen der Politik, bestimmte Maßnahmen einzuführen, um die Pandemie einzudämmen und somit größeren Schaden zu verhindern. Jetzt kann man geteilter Meinung darüber sein, ob das tatsächlich gelungen ist und insbesondere darüber streiten, ob der Lockdown nicht mehr Schaden angerichtet, als verhindert hat. Insgesamt finde ich, hat die Politik die Krise nicht besonders gut gemanagt. Und dies betrifft besonders auch meine Domäne, die Digitalisierung.

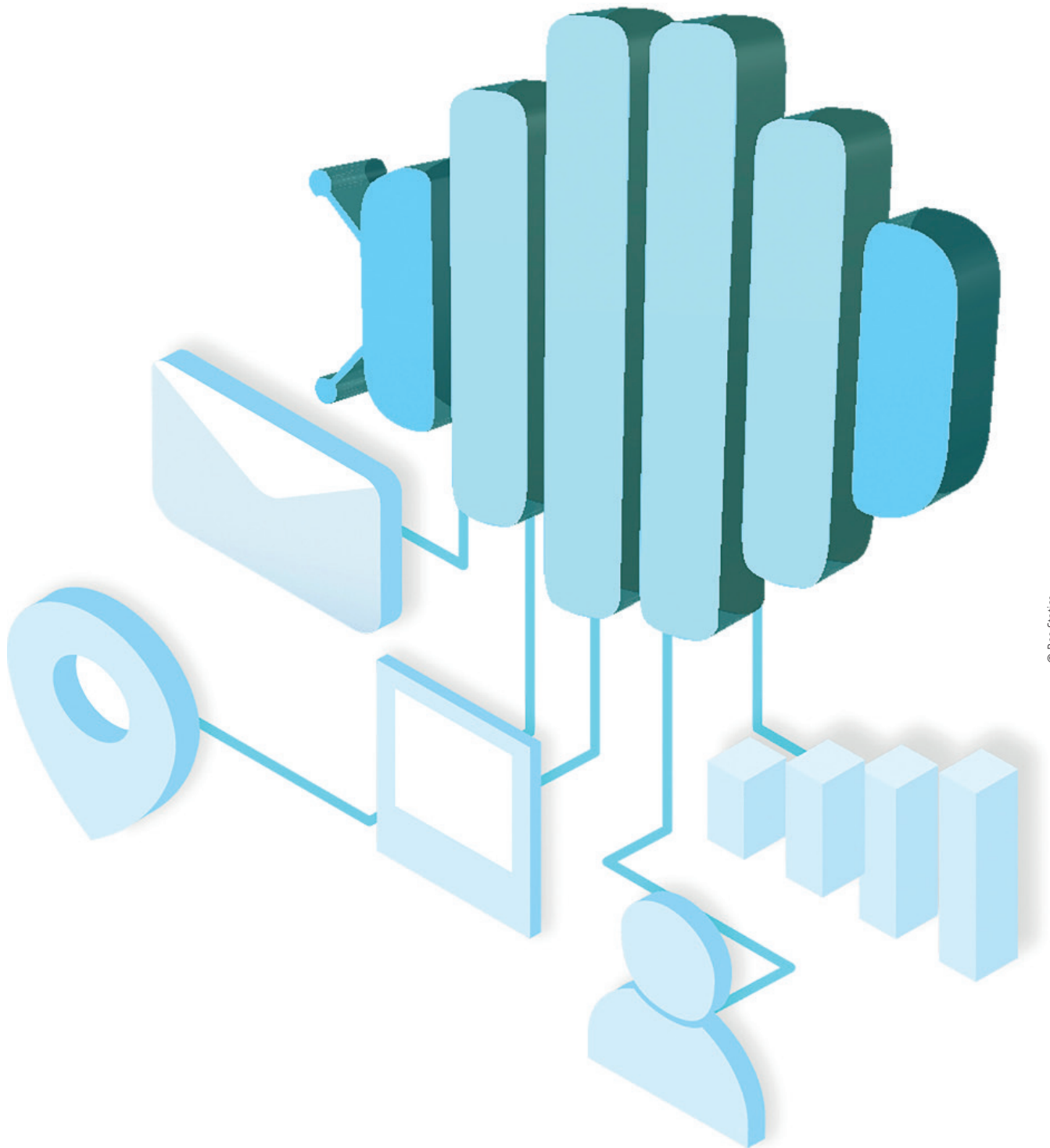
Natürlich könnte ich jetzt anführen, dass ein Faxgerät im Jahr 2020 nicht notwendigerweise den Stand der Technik in Sachen Fernkommunikation darstellen sollte. Oder über die Umsetzung der Corona-Warn-App sinnieren und darlegen, inwieweit diese mit der eingebauten hundertzwanzigprozentigen Datenschutzsicherheit überhaupt zielführend sein kann. Aber so einfach möchte ich es mir gar nicht machen. Vielmehr möchte ich aufzeigen, welche anderen Wege ein digital-kompetenter Entscheider eingeschlagen hätte.

Fangen wir bei der Datenerhebung an. Unbestritten, Daten über Corona wurden erhoben. Aber war das wirklich umfangreich und umfassend genug? Allein wenn ich mir die Misere mit der Erhebung der Infektionszahlen und den abgeleiteten Inzidenzen ansehe, bin ich sprachlos. Es war eigentlich klar, dass die Zahlen nicht richtig sein können, da unterschiedliche Erfassungsmethoden genutzt wurden und am Wochenende nicht überall konsequent erfasst wurde. Oder die Regelung, dass die Information einer wahrscheinlichen Infektion unter den Datenschutz fällt und

nicht zur Eindämmung der Pandemie verwendet werden darf. Eine verpasste Chance. Interessant hätte ich es gefunden, wenn man jeden Infizierten digital befragt hätte, wo und in welcher Situation er glaubt, sich infiziert zu haben. Sicherlich, nicht jede Antwort wäre sachlich zutreffend und die eine oder andere vielleicht auch nicht wahrheitsgemäß gewesen. Aber für einen datenbasierten Ansatz ist das unerheblich, denn die Masse zählt. Eine Analyse, an welchen Orten oder in welchem Kontext sich die Menschen tatsächlich infiziert haben – zumindest mehrheitlich – wäre auch interessant gewesen. Denn dann hätte man statt pauschal die gesamte Wirtschaft lahmzulegen, gezielte Maßnahmen einführen können. *Data science based political decision making*. Ich kann mir die Diskussion lebhaft vorstellen, in der ein Data Scientist einem Politiker erklärt, dass er weiß, dass ein Teil der Daten falsch ist, aber die Ergebnisse trotzdem richtig sein müssen.

Ergänzend dazu kann man – umfangreiche Datenbasis vorausgesetzt – versuchen, via Künstlicher Intelligenz und Machine Learning die Zusammenhänge zwischen der Infektion und ihrer Verbreitung zu erkennen. Dafür sind noch nicht einmal originäre Rohdaten wie oben beschrieben notwendig. Ein viel kolportiertes Beispiel zeigt, dass man eine Scheidung bereits zwei Jahre im Voraus allein aus der Analyse der Kreditkartenabrechnung vorhersagen kann. Vielleicht sollte man auch versuchen, politische Entscheidungsprozesse datenbasiert zu modellieren und vorherzusagen. Genau das gibt es bereits in der Forschung mit überraschenden Erkenntnissen.

Mit diesem Cliffhanger überlasse ich Sie Ihrer eigenen Recherche, bleiben Sie stets den wissenschaftlichen Tatsachen gewogen und unterschätzen Sie diese nicht: nur weil Sie denken, das geht nicht, heißt das noch lange nicht, dass es tatsächlich nicht geht. ■



© Bee Statics

**„Wir sagen der Politik,
was die Menschen denken
und fühlen.“**

Das Start-up BEE STATISTICS hat sich vorgenommen, Wahlkämpfen und Wähleranalysen eine neue Basis zu geben – über unbestechliche Daten und daraus erwachsenden Erkenntnissen. Der gezielte Einsatz der passenden Wahlkampfmaßnahme am richtigen Ort soll die Erfolgchancen einer Kampagne deutlich erhöhen. Ob ein solches Geschäftsmodell trägt und wo sich Akzeptanzfragen stellen, haben wir im Gespräch mit Gründer und CEO Frank Schneider erfahren.



Frank Schneider

Sein rechtswissenschaftliches Studium an der Hochschule Bochum brachte Frank Schneider in Kontakt mit dem an dieser Universität gestarteten Forschungsvorhaben Bee Statistics. Aus dem Forschungsprojekt heraus gründete er das Start-up BEE STATISTICS, dessen CEO er seit April 2021 ist. Zudem engagiert sich Schneider in der Kommunalpolitik.

Kontakt

kontakt@bee-statistics.de
www.bee-statistics.de

IM+io Herr Schneider, worin genau besteht Ihr Angebot für politische Parteien und Funktionsträger?

FS: Unsere Mission ist es, die Politik fit für das 21. Jahrhundert zu machen und Wählende und Gewählte wieder zusammenzubringen. Unser Angebot besteht darin, konkrete Handlungsempfehlungen für die politische Arbeit und den Wahlkampf auszusprechen.

Das Besondere an unseren Handlungsempfehlungen ist, dass diese auf der Grundlage professioneller Datenanalysen entwickelt werden. Unsere Kundinnen und Kunden erhalten konkret ausformulierte Handlungsempfehlungen, die direkt in die Tat umgesetzt werden können. Dabei greifen wir sowohl auf Vergangenheitsdaten wie Wahlergebnisse als auch auf Echtzeitdaten zurück. Diese erhalten wir zum Beispiel durch Social Media und Sentimentanalyse.

IM+io Wie muss man sich Ihre Datenanalysen vorstellen? Welche Rolle spielt dabei KI?

FS: Gemeinsam mit der Hochschule Bochum und dem Bochumer Institut für Technologie haben wir bei der Entwicklung unserer Datenanalysen auf zwei Säulen gesetzt.

Bei Säule eins analysieren wir ausschließlich auf der Basis öffentlich zugänglicher Vergangenheitsdaten, wie etwa Wahlergebnisse. Diese Daten werden von unseren Algorithmen vollständig automatisiert verarbeitet. Dabei berechnen wir verschiedene Kennzahlen, wie beispielsweise die Parteiaffinität. Diese Kennzahl erklärt, welche grundsätzliche politische Ausrichtung die Wählenden in diesem Gebiet haben. Unabhängig von den aufgestellten Kandidierenden oder aktuellen Themen. Das Anhänger-Mobilisierungspotenzial zeigt auf, welche

Parteien ihre Wählenden mobilisieren konnten und welche Lager momentan lieber zu Hause bleiben. Die Interpretation dieser Kennzahlen - vor allem in Kombination miteinander - ermöglicht es unserem System, ausformulierte Handlungsempfehlungen abzuleiten.

So wissen wir etwa, dass in einem Wahlbezirk mit einer hohen Parteiaffinität und einem hohen Anhänger-Mobilisierungspotenzial ein reiner Mobilisierungswahlkampf kurz vor der Wahl erfolgsversprechend ist. Die Wählenden sind in diesen Gebieten durchaus politisch festgelegt. In Gebieten mit einer geringen Parteiaffinität für die eigene Partei kann ein Mobilisierungswahlkampf hingegen schädlich sein. Im schlimmsten Fall mobilisiere ich Wählende anderer politischer Gesinnungen.

In diesen Gebieten ist es also sehr wichtig herauszufinden, welche Themen die Wählenden beschäftigen, worüber sich die Menschen hier Sorgen machen und was ist Ihnen wichtig erscheint? Erst nachdem ich zu diesen Themengebieten inhaltliche Angebote und Lösungen vorgeschlagen und besprochen habe, sollten beziehungsweise können die Menschen hier

Unsere Mission ist es, die Politik fit für das 21. Jahrhundert zu machen und Wählende und Gewählte wieder zusammenzubringen.

auch wieder mobilisiert werden. Der ganze Prozess wurde im Rahmen des Forschungsprojekts von uns automatisiert. Eine KI ist in dieser Säule jedoch nicht notwendig.

So fanden wir etwa für die Landtagswahl 2019 in Sachsen eine Korrelation zwischen dem Anteil an zugelassenen Dieselfahrzeugen (Euro 1-5) mit dem Zweitstimmenergebnis der AfD in den einzelnen Wahlkreisen. Diese Analyseergebnisse zeigen lediglich eine Korrelation, es muss nicht zwingend auch eine Kausalität dahinterstecken. Die Vermutung drängt sich jedoch auf, dass die AfD – die sich vehement immer wieder für „die Rettung des Diesels“ ausgesprochen hat und in der Vergangenheit auch entsprechende Kampagnen dazu auflegte – mit ihrer Strategie Erfolg hatte, also vom sogenannten Dieselskandal profitieren konnte. Für die politischen Gegner der AfD wäre hier also die klare Empfehlung gewesen, dieses Thema zu besetzen, Lösungen für die Sorgen der Menschen anzubieten und sich nicht ausschließlich auf die Mobilisierung der eigenen Anhänger und Anhängerinnen oder den „Kampf gegen rechts“ zu verlassen.

Bei der zweiten Säule wird es etwas abstrakter. Obwohl aus den Vergangenheitsdaten bereits exzellente Ableitungen getroffen wurden und nach wie vor werden, liegt unser Fokus auch auf der Analyse von Echtzeitdaten.

Noch nie wurde so viel über Politik gesprochen wie heutzutage. Unsere digitalen Marktplätze, also die sozialen Medien, sind voll von kleinen Meinungsäußerungen und politischen Statements. Diese bieten eine hervorragende Datengrundlage. Denn die Menschen äußern ihre Meinung hier freiwillig und öffentlich, ohne dass sie durch eine Befragung oder andere Aktionen dazu aufgefordert werden müssen. Jedoch sind diese Daten schwer zu erfassen, unübersichtlich und häufig einseitig. Wir aber haben es uns zur Aufgabe gemacht, die Meinungen der Wählenden an die Politik

heranzutragen. Dabei ist uns sehr wichtig, dass wir ausschließlich allgemeine und anonymisierte Daten analysieren. An keiner Stelle ziehen wir Rückschlüsse auf das Individuum. Das ist uns sehr wichtig zu betonen. Denn nicht selten hören wir bei der Vorstellung unseres Produkts „ach, das ist sowas, wie Cambridge Analytics es gemacht haben“. Nein, ist es nicht.

Wir sammeln Meinungsäußerungen. Mit Hilfe von Sentimentanalysen, also der Auswertung von Texten mit dem Ziel, eine geäußerte Haltung als positiv oder negativ zu erkennen, und diesen Meinungsäußerungen bestimmten Bewertungen zuzuordnen. Eine korrekte und brauchbare Bewertung zu implementieren, ist im deutschsprachigen politischen Raum nicht einfach gewesen. Insbesondere mit Trendanalysen ist es uns gelungen, Aussagen und Hilfestellungen abzuleiten, die für unsere Kundinnen und Kunden einen großen Mehrwert bieten und einen Vorteil in der politischen Arbeit darstellen.

Noch nie wurde so viel über Politik gesprochen wie heutzutage.

IM+io Stellt Ihr Angebot einen Paradigmenwechsel in der Konzeption einer Wahlkampfstrategie dar?

FS: Insbesondere in der Kommunalpolitik mussten wir feststellen, dass bei jeder Wahl immer nach gleichen Konzepten gehandelt wird. Klischeemäßig könnte man meinen,



BEE STATISTICS

WAHLEN | DATEN | GEWINNER

dass das daran liegt, dass die Kommunalpolitik nicht innovationsbereit wäre, nach dem Prinzip: „Das haben wir immer schon so gemacht, das machen wir wieder so“. Das mag für den einen oder anderen Ortsverein auch durchaus zutreffen. Diese potenziellen Kunden müssen also erst einmal überzeugt werden, von ihren veralteten Mustern abzulassen und sich an die neuen Gegebenheiten anzupassen, indem die modernen Technologien zum eigenen Vorteil genutzt werden.

Insbesondere haben wir aber festgestellt, dass die Kommunalpolitik häufig gar keine andere Wahl hatte, da kein passendes Angebot vorhanden war. Bis jetzt, denn BEE STATISTICS stellt insoweit einen Paradigmenwechsel dar, als dass wir erstmalig für die Kommunalpolitik professionelle Wahldatenanalysen zur Verfügung stellen. Vor allem ist unser Produkt durch die Automation auch für die Kommunalpolitik bezahlbar.

Auf höheren politischen Ebenen, wie zum Beispiel den Landtagswahlen, wurden derartige Trends bereits erkannt. Viele Parteien bieten ihren Wahlkämpfenden Datenplattformen an. Hier fehlt es jedoch häufig an dem nötigen Know-how. Die Datenplattformen sind nicht nur ungenau und methodisch fehlerhaft. Vielmehr werden die Menschen vor Ort mit den Daten allein gelassen. Und was nützen mir Daten, wenn ich diese nicht in Taten umsetze? Wir von BEE STATISTICS erwecken die Datenanalysen zum Leben, indem wir den Menschen vor Ort konkret sagen, was zu tun ist.

IM+io Wie offen sind Politiker und Funktionäre für Ihr Angebot? Begegnen Sie Besorgnissen mit Blick auf einen möglichen Datenmissbrauch?

FS: Wir haben bereits sehr frühzeitig in unserer Gründungsgeschichte erfahren, wie hilfreich unser Produkt für die Menschen vor Ort ist. „Datengetriebene Politikberatung“: Was soll das und was steckt überhaupt dainter? Zu Beginn begegnen uns häufig viele Fragen in dieser Richtung. Die Neugierde schwenkt in der Regel schnell in eine Begeisterung um, sobald die Menschen erfahren, wie wir ihnen konkret helfen können.

Das Vertrauen in die Daten ist sehr groß. Wir arbeiten eng mit der Forschung und Wissenschaft zusammen und haben uns auf den politischen Sektor spezialisiert. Bei der Vorstellung unserer Analysen kommt es immer wieder

zu Aha-Effekten. Die Menschen kennen ihre Wahlbezirke gut und merken daher sehr schnell, dass die Datenanalysen vertrauenswürdig sind. Wir stellen unseren Kunden sämtliche Daten und Analyseergebnisse in einem Bericht zur Verfügung. Aus Erfahrung wissen wir, dass die Menschen beim Lesen die Zahlen gerne überspringen und direkt die ausformulierten Handlungsempfehlungen lesen. Das zeigt uns, wie groß das Vertrauen in unsere Analysen ist.

Datenschutz und Datensicherheit sind selbstredend ein wichtiges Thema für uns. Dabei setzen wir jedoch auf eine, nennen wir es mal Bottom to the Top-Methode: Wir verarbeiten ausschließlich öffentlich zugängliche Daten. Alle Datenquellen und Analyseergebnisse können von uns problemlos veröffentlicht werden. Ein Datenmissbrauch ist in der Form bei unserem Produkt somit gar nicht denkbar.

Unsere digitalen Marktplätze sind voll von kleinen Meinungsäußerungen und politischen Statements.

IM+io Sie eröffnen Politikern die Möglichkeit, „Politik direkt am Willen des Bürgers“ auszurichten. Berührt man dabei nicht die Grenzen zu Opportunismus und Manipulation?

FS: Nein. Ganz im Gegenteil. Eine Demokratie lebt von ihren aktiven Bürgerinnen und Bürgern. Die Politik muss den Menschen zuhören. Wir sehen uns daher als Dienstleister der Wählenden. Wir tragen den Willen der Wählenden in die Politik. Nicht andersherum.

Manipulation wäre es, die Politik dahingehend zu beraten, wie sie den Wählenden unangenehme Themen schmackhaft machen kann, oder wie sie ihre Themen den Menschen vor Ort unterjubeln könnte, ohne Stimmen zu verlieren. BEE STATISTICS tut genau das

Gegenteil. Wir sagen der Politik, was die Menschen denken und fühlen. Natürlich können auch negative Emotionen wie Angst oder Besorgnis das Ergebnis sein. Hier wäre es dann die Aufgabe der Politik, diesen Sorgen zu begegnen, Trends frühzeitig zu erkennen und Zersplitterung wirksam entgegenzuwirken. Eine Demokratie lebt davon, dass sich um ein gemeinsames Verständnis bemüht wird, wie Willy Brandt schon einst sagte. Demokratische Politik sollte immer am Willen der Menschen ausgerichtet sein, nicht andersherum.

Die Politik muss den Menschen zuhören.

IM+io Wie sieht Ihr Geschäftsmodell aus?

FS: Wir verfolgen ein Beratungsgeschäftsmodell. Unser kleinstes Paket beinhaltet damit grundsätzliche Datenanalysen und abgeleitete konkrete Handlungsempfehlungen. Abgerechnet wird nach Größe des zu analysierenden Gebiets. Unsere Preise beginnen bereits bei 1 Cent pro Einwohner oder Einwohnerin für kleine Gemeinden. Die Preise steigen für höhere Ebenen. Ein Erstgespräch zur Findung der Möglichkeiten ist bei uns immer kostenlos.

IM+io Wie entstand die Gründungsidee, und wie hat sie sich weiterentwickelt? Wie setzt sich das Gründerteam zusammen?

FS: Seit mehr als zehn Jahren beschäftigen wir uns jetzt bereits ehrenamtlich mit der Auswertung von Wahlergebnissen. Die Idee, der Kommunalpolitik vor Ort eine aussagekräftige Analyse ihrer Wahlergebnisse zu liefern,

wuchs im Rahmen unserer ehrenamtlichen politischen Tätigkeit über die Jahre immer weiter. Bereits früh merkten wir, wie wertvoll derartige Analysen für die ehrenamtlichen Politiker und Politikerinnen in den Gemeinden sein können. Das viele Lob und insbesondere die Dankbarkeit für unsere Arbeit motivierten uns dazu, unsere Idee voranzutreiben.

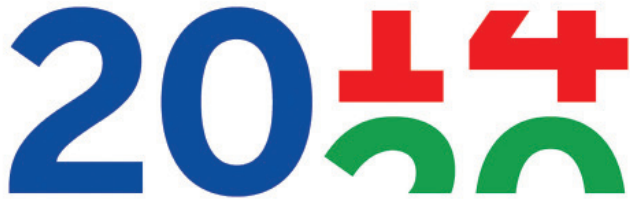
Schnell wurde uns bewusst, dass die Ausweitung des Projekts den Rahmen einer ehrenamtlichen Tätigkeit sprengt und nicht ohne Hilfe stemmbar ist. Daher beantragten wir beim Förderwettbewerb „START-UP transfer. NRW“ des Landes NRW Fördergelder, um unser Vorhaben realisieren zu können. Die Förderung hat zum Ziel, Forschungsprojekte zur Marktreife zu führen und die Entwicklung in eine Gründung aufgehen zu lassen.

Ich bringe als Geschäftsführer und Gründer Erfahrung in der politischen Szene und die Fähigkeit mit, komplexe mathematisch-statistische Sachverhalte durch anschauliche Grafikelemente fassbar zu machen, mit. Unterstützung ist im technischen Bereich durch Prof. Dr. Henrik Blunck vom Labor für praktische Informatik der Hochschule Bochum gesichert, im sozialwissenschaftlichen Bereich durch Prof. Dr. Rainer Bovermann von der Fakultät für Sozialwissenschaften der Ruhr-Universität Bochum und im unternehmerischen Know-how

Wir wussten, dass in unserer Idee ein riesiges Potenzial steckt.

Hochschule Bochum
Bochum University
of Applied Sciences





EFRE.NRW

Investitionen in Wachstum und Beschäftigung

durch den Start-Up-Coach und Gründer Dr. Peter-Christian Zinn.

IM+io Wie lange gibt es BEE STATISTICS bereits und wie ist die wirtschaftliche Entwicklung? Woher kommt Ihr Startkapital?

FS: Seit mehr als zehn Jahren beschäftigen wir uns jetzt bereits mit der Auswertung von Wahlergebnissen und der Schaffung einer datengetriebenen Politikberatung. Anfang 2020 wurde das Forschungsprojekt BEE STATISTICS an der Hochschule Bochum im Rahmen des Förderwettbewerbs „START-UP transfer.NRW“ ins Leben gerufen. 2021 haben wir daraus das Unternehmen BEE STATISTICS gegründet. Der Gewinn der Förderung hat uns in eine sehr komfortable Situation versetzt. Wir konnten ohne wirtschaftlichen Druck gemeinsam mit der Forschung und Lehre und zahlreichen Projektpartnern aus der Politik das Produkt entwickeln und perfektionieren. Als Beratungsdienstleister sind wir seit der Gründung profitabel und investieren weiterhin in die Weiterentwicklung neuer Beratungsmethoden.

IM+io Ist BEE STATISTICS ein Experiment oder der Start von etwas Großem mit langfristiger Planung?

FS: Eine sehr schöne Frage, denn BEE STATISTICS war anfangs sicher ein Experiment. Von Beginn an und während der gesamten Entwicklung waren das Interesse und Feedback aus Gesellschaft und Politik riesig. Wir wussten, dass in unserer Idee ein riesiges Potenzial steckt. Immer schon.

Die große Frage war jedoch, ob die Idee insoweit zur Marktreife geführt werden kann, dass ein funktionierendes Geschäftsmodell damit realisierbar ist. Hier sind wir sehr dankbar dafür, dass in Deutschland frühzeitig erkannt wurde, dass technologisch innovative Geschäftsideen förderwürdig sind, um daraus langfristig funktionierende Unternehmen zu entwickeln. Insbesondere unsere Forschung im Bereich der deutschsprachigen Sentiment-

analyse war ein großer Entwicklungsaufwand. Und ist es auch heute noch.

Wir sind sehr stolz darauf, dass wir mit BEE STATISTICS erfolgreich am Markt tätig sind und das Interesse nicht abnimmt. Mittlerweile werden auch Kundinnen und Kunden aus anderen Bereichen und große Unternehmen etwa aus dem Bereich Meinungs- und Sozialforschung zwecks Kooperationen auf uns aufmerksam. Auch eine Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand ist durchaus vorstellbar. Es ist also erst der Anfang. BEE STATISTICS hat noch viel vor. ■

Kurz und Bündig

Das Start-up BEE STATISTICS hat eine klare Mission: Regierende und Regierte sollen durch zielgenaue Analysen von Wahlen und Umfragen zur politischen Willensbildung im Social-Web näher zusammengebracht werden. Man versteht sich als Bindeglied zwischen Wählenden und Politik. Unter dem Stichwort „datengetriebene Politikberatung“ vereint BEE STATISTICS klassische statistische Analysen von kleinräumigen Wahlergebnissen mit modernen Methoden des Social-Media-Monitorings und der Sentimentanalyse.

Unkontrolliert, intransparent und innovationskarg

Deutsche Forschungsinstitutionen in der Kritik

Im Gespräch mit Thomas Sattelberger, Manager, Betriebswirt und Politiker



AdobeStock | 446036474 | Nutthavit

Von der außerparlamentarischen Opposition zum Topmanager. Thomas Sattelbergers Biographie liefert genügend Gesprächsstoff. Seine jahrelange Tätigkeit in deutschen Topunternehmen und in der Spitzenpolitik ebenso. Die IM+io sprach mit ihm über seine Erfahrungen mit der wissenschaftlichen Politikberatung. Welche Probleme haben deutsche Forschungsinstitute? Und wie würde er wissenschaftliche Politikberatung gestalten?

IM+io Guten Tag Herr Sattelberger, schön dass wir heute sprechen. Sie sind bekannt dafür, kein Blatt vor den Mund zu nehmen. Wie ist Ihre Einschätzung zu unseren aktuellen Herausforderungen, und sehen Sie hier die Forschungsinstitutionen oder die Politik in der Verantwortung?

TS: Die Klimakrise und die Digitalisierung sind disruptive Einschlüge, mit denen sich Deutschland früher hätte beschäftigen müssen. Die Rückstände bei Wasserstoff oder KI habe ich schon mehrmals dargelegt. Einerseits haben sich Forschungsorganisationen viel zu lange geziert, sich der Aufgabe ihrer eigenen Transformation hin zu Transferstrukturen und -kulturen zu stellen. Andere über Transformation zu belehren, selbst aber nichts tun, war die Devise. Im internationalen Vergleich sind Science Entrepreneurship, Technologietransfer und Professionalität, aber auch schon die Forschungskultur selbst bestenfalls Mittelmaß. Und über die Zukunftskraft des heutigen Outputs will ich gar nicht sprechen. Sebastian Thrun, Ex-Stanford Professor und Multi-Gründer, sprach über die Leiter deutscher Forschungsorganisationen quasi als Halbgötter, die über Drittmittel, Doktoranden und PostDocs sowie Großbauten herrschten, während Professoren und Unternehmer aus dem Silicon Valley die Welt leidenschaftlich verbessern wollten.

Schwarz-weiß, aber kantig. Dies alles macht Forschung in Deutschland leider transformationsresistent und innovationskarg. Und wenn wir an Science Leadership denken, dann sieht es nicht viel besser aus. Blutarme Wissenschaftstechnokraten an der Spitze der Forschungsorganisationen, die liebend gern effizient die Gegenwart managen, statt auch zukunftsorientiert zu führen. Die Leuphana Universität, die UnternehmerTUM, vielleicht noch Steinbeis, dort gab es im Hochschul-System einen Veränderungswillen; bei Max Planck, Fraunhofer & Co. Fehlanzeige!

Auf der anderen Seite ist die Politik für die Versäumnisse mitverantwortlich. In meiner Zeit als Oppositionspolitiker ab 2017 habe ich bei Forschung immer nach dem Output oder Impact und später auch nach dem „Throughput“, also der Qualität von Führungs- oder Innovationskultur und Diversity, gebohrt. Über Budgeterhöhungen sprechen alle gerne. Über die Anzahl der Ausgründungen, skalierende Startups, Wachstum der Lizenzeinnahmen oder Patente niemand. Die ersten Jahre wurde ich abgebürstet, ich solle doch endlich meine „Manager-Brille“

Meine Kritik hat die Forschungseinrichtungen ein Stück aus der Schläfrigkeit geholt.

abnehmen. Ein jahrzehntelang CDU-geführtes Ministerium lässt sich nicht belehren. Und Throughput, besonders Governance und Compliance, war ein Fremdwort. Dass manche Forschungsorganisationen Mitarbeiterbefragungen nur einmal durchführen und bei schlechten Ergebnissen nie mehr wiederholen, berührte weder Politiker noch Ministeriale in den Aufsichtsräten oder Senaten der Forschungseinrichtungen. Diese verstanden sich als *Claqueure*, nicht als echte Berater oder gar Kontrolleure.

Die Politik lässt sich in ihrer Naivität statt von Key Performance Indicators (KPIs) und unabhängigen Benchmarks von Schönwettergeschichten in den Jahresberichten der Forschungseinrichtungen betören.

IM+io Sie kennen die Industrie als Top-Manager. Was würden Sie aus Ihren Erfahrungen den Forschungsinstitutionen raten?

TS: Fraunhofer hat nach Berechnungen meines bisherigen Bundestagsbüros achtmal mehr Mitarbeiter in seiner Zentrale als der Durchschnitt der DAX-40 Unternehmen, Max Planck bringt es immerhin auf das Vierfache. Die Verfettung findet man in diesen Zentralen. Und was noch schlimmer ist: Fette Zentralen hemmen die dezentralen Forscherinnen und Forscher. Eine unabhängige Systemanalyse und Effizienzrevision der deutschen Forschungslandschaft und gegebenenfalls radikale Umbaumaßnahmen sind aus meiner Sicht angesagt.

IM+io In der Vergangenheit sprachen Sie auch von „fetten Katzen“ im Zusammenhang mit den Zentralen der außeruniversitären Forschungsorganisationen. Hat Ihre Kritik diese Einrichtungen verändert?

TS: Meine Kritik hat die Forschungseinrichtungen ein Stück aus der Schläfrigkeit geholt. Faktisch hat sich aber zu wenig verändert, sonst gäbe



Thomas Sattelberger

Thomas Sattelberger ist ein deutscher Top-Manager, Politiker, Autor und Speaker. Nach vorherigen Vorstandspositionen bei der Continental AG und der Lufthansa Passage war er von 2007 bis 2012 Personalvorstand der Deutschen Telekom. Als Politiker war er von 2017-2022 Mitglied des Deutschen Bundestages sowie Mitglied der Bundesregierung im Amt des Staatssekretärs im Bundesministerium für Bildung und Forschung bis Juni 2022. Als Politiker setzte er sich intensiv für die Erneuerung des Forschungs- und Innovationsystems sowie für verbesserten Transfer in Wirtschaft und Gesellschaft ein.

Kontakt

www.thomas-sattelberger.de

es zum Beispiel unter den Forschungseinrichtungen „shared services“: einen gemeinsamen Einkauf bei nicht strategischen Aufgaben. Dort könnten Kosten signifikant gesenkt werden. Oder es gäbe ein Center of Excellence bei strategischen Themen wie zum Beispiel die Professionalisierung des Technologietransfers oder des Talent-Managements. Auch bei Compliance besteht nach wie vor erheblicher Nachholbedarf. Dass der Präsident von Max Planck gleichzeitig dem Senat vorsitzt, dass der Präsident von Fraunhofer gleichzeitig im Wahlausschuss seinen Nachfolger auswählt, dass Budgetverantwortliche des Bundestags für Senate von Forschungseinrichtungen kandidieren, sind grobe Compliance-Verstöße. Das würde in Wirtschaftsunternehmen heute nicht mehr möglich sein und als böser Regelverstoß gelten. Mit Sorge sehe ich auch, dass meine Initiative, mit strategischen Indikatoren zu Output und Impact den Pakt für Forschung und Innovation mit den Forschungsorganisationen zu steuern, aktuell vom Forschungsministerium nicht weiter verfolgt wird.

IM+io In Ihrer Zeit als Staatssekretär fokussierten Sie sich auf den Wissenstransfer in die Wirtschaft und schlugen zum Beispiel Sonderwirtschaftszonen rund um Universitäten vor. Wie sehen Sie den Transfer von Wissenschaft in die Politik?

TS: Ich hatte und habe den Eindruck, dass unabhängige Expertenmeinungen in der Politik gar nicht so sehr wertgeschätzt werden, sondern eher gefällige politisch genehme Meinungen. Zum Beispiel hat der damalige Finanzminister Olaf Scholz dem damaligen wissenschaftlichen Beirat des Wirtschaftsministeriums unterstellt, die „sogenannten Experten“ hätten bei der Rente falsch gerechnet und unsoziale Vorschläge gemacht.

Für den Transfer von Wissenschaft in der Politik braucht es mindestens drei Punkte. Erstens: Wertschätzung. Evidenzbasierte wissenschaftliche Expertise muss von der Politik gewollt sein. Politik muss „Danke“ sagen, auch wenn die Ergebnisse nicht genehm sind. Zweitens: Die Beratungsgremien müssen divers besetzt sein. Bei den gesellschaftlichen Fragen der Corona-Pandemie haben zum Beispiel Kindertherapeuten, Sozialpädagogen und Bildungsökonominnen in den Gremien gefehlt. Die Dominanz der virologischen Gurus war übermächtig.

Skandalös war in der Corona-Pandemie die Ad-hoc-Stellungnahme der Leopoldina im April 2020. Das Beratungsgremium bestand aus

26 Mitgliedern, davon nur zwei Frauen, und der Altersdurchschnitt betrug über 60 Jahre. Das Kindeswohl stand überhaupt nicht im Blick dieses homogen besetzten und denkenden Beratungsgremiums. Unverhältnismäßige Schul-Lockdowns waren die verhängnisvolle Folge. Drittens: Politik wie Wissenschaft müssen Interessenskonflikte - wo immer nur möglich - vermeiden. Der ehemalige Vorsitzende des High-Tech-Forums des Forschungsministeriums war gleichzeitig „Subventionsempfänger“ dieses Ministeriums. Beratungsgremien müssen mit Persönlichkeiten besetzt werden, die geistig unabhängig sind. Lobbyierende Geldempfänger des Bundes können nicht die Berater des Bundes sein. Nun gibt es keine interessensfreien Menschen oder Institutionen. Jeder hat Interessen. Aber es gibt zumindest interessensarme und relativ unabhängige Köpfe. Das muss auch bei der jetzt geplanten Zukunftskommission „Forschung und Innovation“ beachtet werden.

IM+io Während der Corona-Pandemie schien es, dass sich die Politik von dem Expertenwissen der Mediziner leiten ließ. Die Wissenschaft wurde gehört, vielleicht wie noch nie zuvor. Bedeutet dies die von Ihnen geforderte „Zeitenwende“ für die Wissenschaft?

TS: Ich würde es bescheidener formulieren: es gibt ruckelige Lernprozesse. Vielleicht gewinnt der Gedanke einer Cross-Disziplinarität an Verbreitung. Und nicht nur politische Entscheidungsprozesse, sondern auch wissenschaftliche Beratungsprozesse müssen evaluiert werden. Dabei muss auch der Compliance Rechnung getragen werden. Es war völlig richtig, dass Christian Drosten aus dem Corona-Expertenrat ausschied. Herr Drosten kann nicht der Evaluierer seiner eigenen Vorschläge sein. Im angelsächsischen Raum ist man in Sachen Compliance sowie Check & Balance viel weiter fortgeschritten.

IM+io Sie kennen die Politik von innen, also auch deren Grenzen durch Parteiprogramme und Anspruchsgruppen. Die Wissenschaft könnte unideologisch beraten. Hat ein Institut nicht mehr Relevanz, je mehr es sich an den politischen Zielen ausrichtet?

TS: Ja, schon. Dann aber leider limitiert auf politische Richtungen wie in den USA mit den republikanisch abhängigen Think-Tanks und den von den Demokraten abhängigen Think-Tanks. Das ist instrumentalisierte Wissenschaft! Die „mentalen Gefängnisse“ bezogen sich im

Übrigen auf die zum Teil patriarchalische Führungskultur in unseren Forschungseinrichtungen.

In ihrer Frage steckt aber natürlich noch ein ganz spannender Aspekt, wenn man politische Ziele nimmt, die von einem breiteren Konsens in der Gesellschaft getragen sind. Denn neben der neugiergetriebenen Grundlagenforschung gewinnt die missionsgetriebene Forschung, wie zum Beispiel „CO2-freie Mobilität“, „Halbierung HIV-Infektionen“ oder „Mensch auf dem Mars“, an Bedeutung.

Die neugiergetriebene Forschung, also „curiosity driven research“, kann sich natürlich nicht an politischen Zielen orientieren. Bei der missionsgetriebenen Forschung kann die Politik jedoch Ziele vorgeben. Allerdings sollte dies möglichst technologieneutral sein, zum Beispiel emissionsfreier Antrieb. Politische Vorgaben in Richtung Elektroantrieb, Biofuels oder Wasserstoff sind falsch. Max Planck wird der Satz zugeschrieben, Wissenschaft entwickle sich von Beerdigung zu Beerdigung weiter. Heute herrschende Annahmen sind mit Fortentwicklung der Wissenschaft morgen obsolet. Politik steuert die Forschung heute zu stark mit technologie-spezifischen Zielen statt mit technologieneutralen Missionen. Ein riesiger Fehler. Es muss einen Wettbewerb der Technologien geben. Den soll der Staat mit politischen Zielen ermöglichen.

IM+io Viele Forschungsprojekte haben eine wissenschaftliche Begleitforschung und werden evaluiert. Haben Sie als aktiver Politiker diese Erkenntnisse genutzt, um die Forschungspolitik besser zu machen?

TS: Ja. Zu Oppositionszeiten habe ich Begleitforschungen intensiv studiert und durchgearbeitet. Doch meist waren die Änderungs- beziehungsweise Verbesserungspotentiale außerordentlich zahm formuliert. Ich habe damals diese Verbesserungsvorschläge in kleine Anfragen an die Bundesregierung übersetzt, worauf das Bundesministerium für Bildung und Forschung meist reserviert, manchmal beleidigt reagiert hat. Als Staatssekretär habe ich erst recht Begleitforschung und Evaluierung genutzt. Doch das ist sehr mühsam.

Das Problem ist, dass die Wissenschaft untereinander extrem verbandelt ist. Wer heute ein Projekt oder ein Forschungsergebnis kritisiert, läuft Gefahr, als Antragsteller die kritisierten Kollegen in einer Auswahlkommission wieder zu treffen und das eigene Projekt

abgelehnt zu bekommen. Deswegen gilt bei Evaluierungen der Grundsatz: „Eine Krähe hackt der anderen kein Auge aus“. Als Staatssekretär habe ich Evaluierungen gelesen, die sich wie Gefälligkeitsgutachten lasen.

IM+io Wenn Sie frei entscheiden könnten, wie würden Sie die wissenschaftliche Beratung der Politik organisieren?

TS: Bei mir würden (1) die anfangs skizzierten Grundsätze gelten: wissenschaftliche Beratungsgremien werden divers und interessenarm besetzt. Es gäbe (2) eine unabhängige Evaluierung von Forschungsprojekten anhand der Kriterien von Input, Output, Outcome/Wertschöpfung und Throughput. Die Evaluierung enthielt (3) einen Aktionsplan, welche Verbesserungen oder Erkenntnisse bis wann umgesetzt werden müssen. Die Bundesregierung hätte zudem (4) eine öffentliche Begründungspflicht, warum sie Verbesserungs- oder Veränderungsvorschläge nicht aufgreift. ■

Kurz und Bündig

Thomas Sattelberger sieht Forschungsinstitutionen als transformationsresistent und innovationskarg. Zudem mangle es an Diversität und Unabhängigkeit. Der Politik fehle es an Wertschätzung für unbequeme Beratung und dem Willen, nach dem Ergebnis von Forschung zu fragen. Zu viel werde über den Input, über Budgets für Forschung gesprochen und zu wenig über Output, Impact, Throughput. Startups, Wachstumseffekte oder die Qualität von Führungs- oder Innovationskultur und Diversity der Forschungseinrichtungen seien für die Politik unwichtig - und damit fehle die Voraussetzung dafür, dass sich Forschung in Deutschland verbessert.

Viele Berater, ein Advisor

Warum Deutschland einen Chief Scientific Advisor braucht

Norbert Arnold, Konrad-Adenauer-Stiftung



Es existieren gute Kontakte zwischen Wissenschaft und Politik, und auf den ersten Blick scheint der Informations- und Meinungs austausch zu funktionieren. Doch bei genauerem Hinsehen zeigt sich Verbesserungsbedarf in der wissenschaftlichen Politikberatung. Viele gesellschaftliche Herausforderungen haben einen (natur)wissenschaftlichen Hintergrund; ihre Bewältigung benötigt also wissenschaftliches Know-how. Nicht zuletzt die Corona-Pandemie hat die Stärken und Schwächen des deutschen Beratungssystems offengelegt. Hinzu kommt, dass wissenschaftliches Wissen eine essentielle Voraussetzung für Innovationen und damit für wirtschaftliche Prosperität ist. Politik muss daher Forschung und Entwicklung stärken. Um dies zu erreichen, braucht es den Rat aus der Wissenschaft sowie enge Kontakte zur Politik. Ein(e) Chief Scientific Advisor wäre eine sinnvolle Ergänzung des bestehenden Beratungssystems.



Dr. Norbert Arnold

Dr. Norbert Arnold studierte Biologie und Philosophie. Nach Forschungstätigkeiten als Molekularbiologe an den Universitäten in Gießen und Zürich wechselte er 1993 zur Konrad-Adenauer-Stiftung und ist seither in unterschiedlichen Funktionen in der Politikberatung tätig. Neben gesellschaftspolitischen Fragen befasst er sich vor allem mit Wissenschafts- und Forschungspolitik sowie Lifesciences, Bio- und Medizinethik.

Kontakt

Norbert.Arnold@kas.de
www.kas.de

Politikberatung in Deutschland

Im politischen Berlin agieren viele Beratungsinstitutionen, die Politik und Gesellschaft mit wissenschaftlich fundiertem Rat unterstützen. Die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass es an Ratgebern aus der Wissenschaft nicht fehlt, dass aber die Zusammenarbeit von Politik und Wissenschaft verbessert werden muss. Große Herausforderungen mit naturwissenschaftlichen Hintergründen stehen bevor – Klima, Energie, Biodiversität, Gesundheit oder Ernährung –, dafür wird wissenschaftliches Know-how benötigt.

Im Austausch von Politik und Wissenschaft machen sich typische Schnittstellenprobleme bemerkbar, die immer dann auftreten, wenn Subsysteme unterschiedlicher „Logiken“, Ziele und Aufgaben aufeinandertreffen [1]. Wissenschaft generiert gesichertes, wenn auch grundsätzlich falsifizierbares Wissen. Politik braucht dieses Wissen als Handlungsgrundlage oder als Legitimation ihres Handelns. Politik orientiert sich aber nicht nur an Fakten, sondern notwendigerweise auch an Interessen und

Wertungen. Sie braucht gesellschaftliche Mehrheiten, um handlungsfähig zu sein.

Die Epistemisierung der Politik [2] ist für politische Akteure nicht ungefährlich, da beispielsweise die Ratsuche fälschlicherweise als Schwäche interpretiert werden kann, obwohl sie eigentlich ein Zeichen für Verantwortungsbewusstsein ist. Besonders dann, wenn Entscheidungen nicht nur durch Fakten geprägt sind, sondern durch unterschiedliche gesellschaftliche Bedürfnisse und Interessen beeinflusst werden, gerät Politik in Erklärungszwänge, die ihrem Ansehen schaden kann.

Auch für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler birgt ein Engagement in der Politikberatung gewisse Risiken. Der Austausch mit Gesellschaft und Politik stellt ganz andere Anforderungen an die Forschung als die Kommunikation innerhalb der Scientific Community. Es kommt zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen. Die Gefahr politischer Instrumentalisierung ist groß. Es ist eine schwierige Gratwanderung zwischen politischer Nähe und wissenschaftlich gebotener Distanz. In diesem Spannungsfeld ist eine vermittelnde Instanz hilfreich,

die den Austausch zwischen Wissenschaft und Politik in geregelte Bahnen lenkt – ein(e) Chief Scientific Advisor könnte zu mehr Effizienz und Effektivität an dieser Schnittstelle beitragen.

Wissenschaftliches Renommee und politische Erfahrung

Von einer/m Chief Scientific Advisor wird einerseits erwartet, dass sie/er als Wissenschaftlerin beziehungsweise Wissenschaftler in der Scientific Community verankert und anerkannt ist. Gute wissenschaftliche Leistungen, Erfahrungen im Wissenschaftsmanagement und in der Wissenschaftskommunikation sind dafür wichtige Voraussetzungen genauso wie gesellschaftspolitisches Engagement. Sie/er muss andererseits auch im politischen Raum vertrauenswürdig und akzeptiert sein. In der Scientific Community gibt es viele Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die diese Kriterien erfüllen und die Aufgaben einer Chefberaterin oder eines Chefberaters übernehmen könnten.

Für die schwierige Frage der Auswahlmodalitäten ist ein Blick in andere Länder, in denen es bereits Chief Scientific Advisors gibt, hilfreich und sinnvoll.

Vielfalt gestalten

Deutschland hat ein differenziertes System mit vielen Einrichtungen, die wissenschaftliche Politikberatung leisten können – Hochschulen, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, Wissenschaftsorganisationen, Akademien –, und nicht zuletzt viele einzelne Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Diese Vielfalt zeichnet ein gutes Beratungssystem aus, da es am ehesten auf die offene gesellschaftliche Entwicklung mit ihren Herausforderungen und den künftigen Beratungsbedarf reagieren kann. Aufgrund der Komplexität der gesellschaftlichen Herausforderungen fallen die Antworten aus der Wissenschaft häufig nicht so eindeutig aus, wie sich die Politik das wünscht. Innerhalb der Scientific Community sind fachliche Diskussionen die Regel, werden sie jedoch in der Öffentlichkeit geführt, rufen sie aber häufig Irritationen hervor [3]. Das weit verbreitete, eher naive Verständnis, Wissenschaft schaffe unumstößliche Wahrheiten, wird erschüttert. Es braucht Interpretationshilfen in der Öffentlichkeit, die erläutern, dass Wissenschaft zwar gesichertes Wissen generiert, welches aber

Ein Chief Scientific Advisor könnte zu mehr Effizienz und Effektivität beitragen.

grundsätzlich revidierbar sein muss. Notwendig sind außerdem Erläuterungen, welches Wissen gut gesichert ist und wo Extrapolationen und Schätzungen beginnen. Auch diese Vermittlungsaufgabe würde einer/m Chief Scientific Advisor zukommen.

Damit dies leistbar ist, braucht ein(e) Chief Scientific Advisor fachlichen Rückhalt aus wissenschaftlichen Gremien, deren Mitglieder ein breites Spektrum relevanter Forschungsgebiete abdecken. Das könnten Institutionen etwa nach britischem Vorbild sein, wie das Government Office of Science und die Scientific Advisory Group for Emergencies [4]. Alternativ könnte aber auch auf bereits bestehende Institutionen, zum Beispiel auf Wissenschaftsakademien, zurückgegriffen werden.

Zwei Aspekte sind besonders wichtig: Ein(e) Chief Scientific Advisor sollte nicht ohne enge Einbindung in das Wissenschaftssystem agieren. Und – damit im Zusammenhang – die Vielfalt der wissenschaftlichen Politikberatung, wie es sie in Deutschland gibt – sollte nicht reduziert, sondern lediglich in stärker geordnete Bahnen gelenkt werden, als dies bisher der Fall ist.

Regeln und Transparenz

Wissenschaftliche Politikberatung ist ein mehrstufiger Prozess [5]. Bei allen Teilschritten kann ein(e) Chief Scientific Advisor wichtige Aufgaben übernehmen:

1. Bereits bei der Formulierung der Frage, zu der die Politik wissenschaftlichen Rat einholen will, bedarf es wissenschaftlicher Begleitung. Es ist ein interaktiver und iterativer Prozess, in dem Politik und Wissenschaft gemeinsam die Problemstellung erarbeiten und schärfen müssen [6].

2. Auch bei der Auswahl geeigneter Ratgeber benötigt die Politik Hinweise aus der Wissenschaft. Beratungsgremien müssen mit den Fachleuten aus relevanten Fachgebieten besetzt werden. Die Corona-Pandemie hat gezeigt, wie schwierig es für die Politik sein kann, zu entscheiden, wer sich wirklich als Ratgeber eignet. Aber nicht nur für die Politik, sondern auch für Medien und die Gesellschaft ist es oft schwierig, zwischen seriösen und unseriösen Experten zu unterscheiden.
3. An der Erstellung der Expertise muss die/der Chief Scientific Advisor ebenfalls beteiligt sein. An der Schnittstelle zur Politik muss dafür gesorgt werden, dass erarbeitete Empfehlungen nicht nur wissenschaftlich fundiert sind, sie müssen darüber hinaus politisch umsetzbar sein. Dafür braucht es nicht nur wissenschaftliches Know-how, sondern auch politisches Gespür.
4. Liegen Empfehlungen vor, bedarf es der Kommunikation mit Politik und Öffentlichkeit. In dieser Phase des Beratungsprozesses wirkt sich heterogene Vielstimmigkeit kontraproduktiv aus, sie schwächt die Position der Wissenschaft und erschwert politische Entscheidungen.

In Großbritannien berichtet der Government Chief Scientific Advisor direkt dem Premierminister. Auch das Parlament hat die Möglichkeit, ihn zu befragen und damit die Umsetzung der wissenschaftlichen Politikberatung zu kontrollieren. Dies trägt zu einer höheren Transparenz bei. Die Positionen aus der Wissenschaft werden erkennbar und erfordern stichhaltige Begründungen. Nach britischem Vorbild könnte ein(e) Chief Scientific Advisor in Deutschland Hauptansprechpartner für die Exekutive und Legislative in allen politischen Fragen mit wissenschaftlichem Hintergrund sein.

Die wichtigste Aufgabe des Advisors wäre es, in einem regelten Verfahren die wissenschaftliche Politikberatung zu organisieren und dabei gleichzeitig für die Einhaltung hoher wissenschaftlicher Qualität und politischer Relevanz in der Beratung zu sorgen [7].

Problemlösungs- und Innovationspotenziale

Während der Corona-Pandemie ist einer breiteren Öffentlichkeit der Bedarf an

wissenschaftlicher Politikberatung bewusst geworden. Bei der Bewältigung von Krisen braucht es ein leistungsfähiges Wissenschaftssystem – in den Laboren und in den Konferenzsälen der Politik. Covid-19 wird nicht die letzte Pandemie gewesen sein, und der Klimawandel sowie die Energieversorgung sind weitere gewaltige Herausforderungen, die dringend der Lösung bedürfen. Wissenschaftliche Fakten sowie die gesellschaftliche und politische Realisierbarkeit müssen dabei stets berücksichtigt werden, ebenso wie die Erhaltung der Biodiversität und der Schutz der Umwelt. Alle „Grand Challenges“ haben einen (natur) wissenschaftlichen Bezug – wissenschaftliche Politikberatung markiert den „Möglichkeitsraum“ für rationales politisches Handeln.

Auch jenseits von Krisen- und Problemlösungsszenarien wird ein starkes Wissenschaftssystem gebraucht. Wissen(schaft)sgesellschaften wie Deutschland sind auf Forschung und Entwicklung als wichtige Innovationsfaktoren angewiesen. Wissensintensive Wirtschaftsbranchen tragen besonders stark zur Wertschöpfung bei. Daher müssen Forschung und Entwicklung in Universitäten und innovierenden Unternehmen unterstützt werden.

Dazu benötigt man wissenschaftliche Politik- und Gesellschaftsberatung, die den Bedarf an guter Forschung erklärt. Ein(e) Chief Scientific Advisor könnte eine hilfreiche Ergänzung an der Schnittstelle von Wissenschaft und Politik sein – nicht um Interessen der Wissenschaft zu vertreten, sondern um ihren Beitrag zum Gemeinwohl zu verdeutlichen. ■

Kurz und Bündig

In der Corona-Pandemie ist die Bedeutung wissenschaftlicher Politikberatung deutlich geworden. Vieles hat gut funktioniert, anderes muss verbessert werden. Eine oder ein Chief Scientific Advisor könnte an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Politik die Zusammenarbeit beider Bereiche verbessern – als kompetenter Wissenschaftsmanager mit starkem Rückhalt in der Wissenschaft und vertrauensvollem Zugang in der Politik.

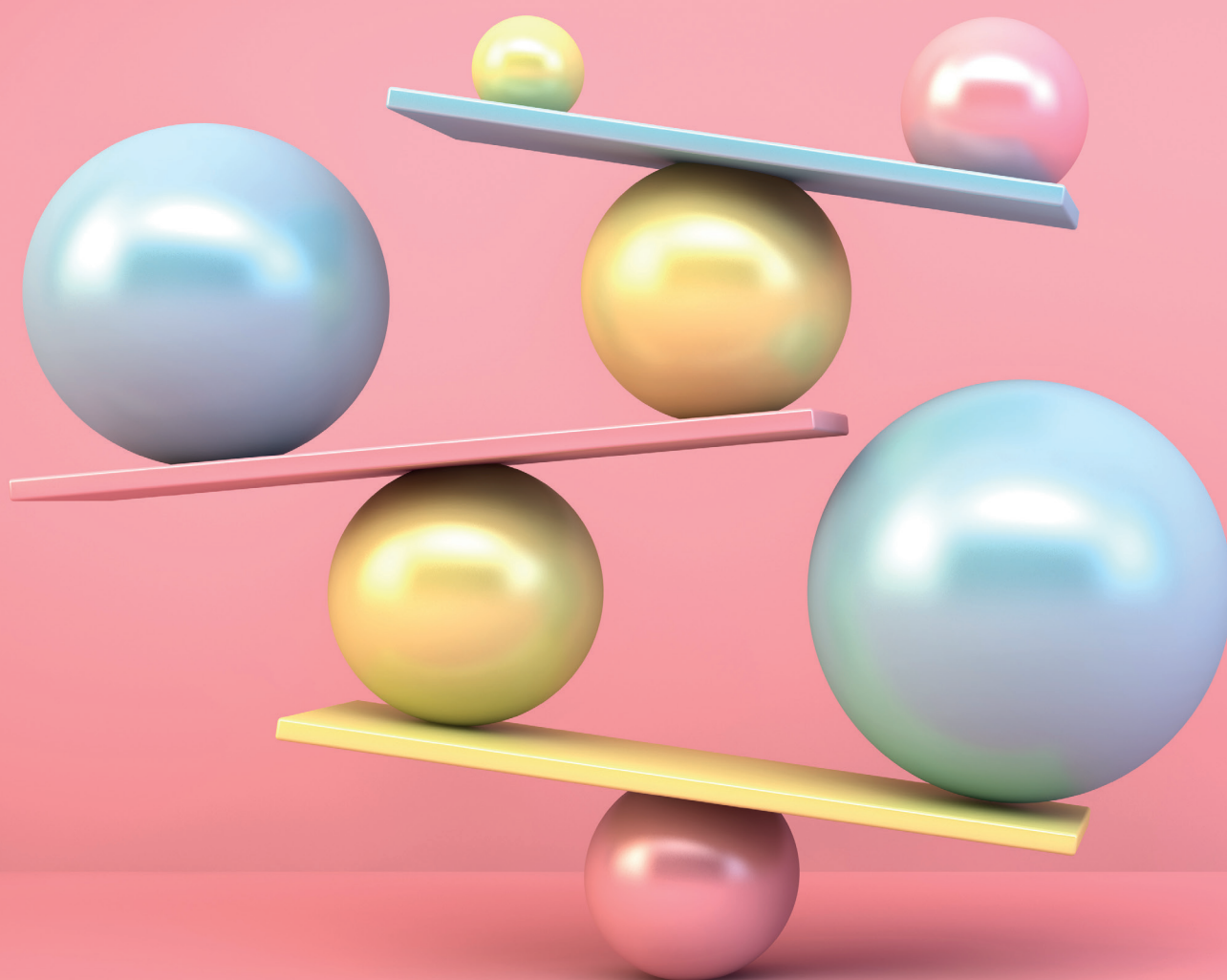


Weitere Infos und Literaturangaben zum Artikel finden Sie unter folgendem Link: <https://bit.ly/3yPuzje>

Integration als Schlüssel wissenschaftlicher Politikberatung

Balanceakt zwischen Wissenschaft und Politik

Michael Böcher, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg



AdobeStock | 328481637 | iCfiteStock

Wissenschaftliche Politikberatung ist seit der Corona-Pandemie in aller Munde. Doch auch jenseits von Corona spielt wissenschaftliche Expertise für politische Entscheidungen eine wichtige Rolle. Aber wie funktioniert wissenschaftliche Politikberatung? Wie kann das Verhältnis zwischen Wissenschaft und Politik verbessert werden? Und wie können neuere Modelle wie das RIU-Modell wissenschaftliche Politikberatung effektiver machen?

Die Politik sucht nach Rat – die Wissenschaft liefert?

Eigentlich könnte es so einfach sein: Wenn ich mich krank fühle, vereinbare ich einen Termin bei meiner Hausärztin. Diese Idee des Beratung-Suchens und -Liefers ist die Grundlage wissenschaftlicher Politikberatung. Die Politik sucht zu bestimmten Sachfragen nach einem Rat auf wissenschaftlicher Grundlage und beauftragt die entsprechenden Fachexperten. Diese liefern die sachgerechte Expertise, und die Politik kann am Ende auf der Basis wissenschaftlicher Evidenz zielgenau und treffsicher politische Maßnahmen verabschieden. Politik als Auftraggeberin und Experten als Ratgeber.

Allerdings ist dieses Politikberatungsmodell, nach welchem die Politik als Patientin um den Rat der „Ärztin“ Politikberatung sucht, ins Wanken geraten [1]: Zum Beispiel kritisieren Klima-Aktivist*innen wie Fridays for Future oder Extinction Rebellion mit unterschiedlichen Mitteln, dass die Politik hier nicht der wissenschaftlichen Rationalität folge und viel zu zaghaft die notwendige Transformation in eine dekarbonisierte Zukunft einleite. Es scheint also nicht unbedingt der Fall zu sein, dass Politik immer exakt der Wissenschaft folgt.

Modelle wissenschaftlicher Politikberatung

Um besser zu verstehen, wie wissenschaftliche Politikberatung funktioniert, lohnt der Blick auf Modelle wissenschaftlicher Politikberatung. Diese stellen schon lange Gegenstand der Forschung in der Wissenschaftssoziologie und Politikwissenschaft dar. Idealtypisch dient wissenschaftliche Politikberatung dazu, der Politik sachbezogen einen konkreten, wissenschaftsbasierten Lösungsbeitrag aufzuzeigen [2]. Dieses Ideal einer wissenschaftsbasierten Politikberatung wurde lange vom linearen Modell wissenschaftlicher Politikberatung dominiert, das davon ausgeht, dass wissenschaftliche Erkenntnisse direkt in die Abläufe politischer Entscheidungen einfließen [3]. Hier existiert ein klares Auftraggeber-/Auftragnehmerverhältnis zwischen Politik und Wissenschaft. Der Wissenstransfer vollzieht sich in eine Richtung: von der Wissenschaft in die Politik und in die gesellschaftliche Praxis. Das Modell ist ähnlich dem oben gezeichneten Bild der Arzt/Patientenbeziehung: Die Politik sucht sich Rat bei der Wissenschaft und handelt

dann auf dieser Basis [4]. Eine Steigerung des linearen Modells stellt die Idee der Technokratie dar. Hier wäre Politik schlicht überflüssig, weil alle gesellschaftlich relevanten Probleme rein auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse gelöst werden könnten [5].

Solche idealistischen Modelle wissenschaftlicher Politikberatung sind stark kritisiert worden: Unter anderem wurde argumentiert, dass Wissenschaft nicht ausschließlich Problemlöserin sei, sondern auch neue Probleme erzeuge, die dann abermals durch Wissenschaft gelöst werden müssten. Als Beispiel diene hier die Kernenergie: Nach dem Zweiten Weltkrieg zunächst als Fortschrittstechnologie wissenschaftlich und politisch forciert, sorgten Unfälle wie in Tschernobyl und Fukushima und vor allem die bislang ungelöste Endlagerfrage dafür, dass Wissenschaft nicht länger als unumstrittene Problemlöserin angesehen wurde [6].

Ein weiteres Argument spricht gegen diese „einfache“ Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse in der Politik: Wissenschaft ist nicht vom Konsens geprägt – vielmehr sind wissenschaftliche Erkenntnisse oft vorläufig, und es gibt in der Wissenschaft unterschiedliche Auffassungen über die „richtigen“ Rezepte. In der Corona-Pandemie wurde dies überdeutlich: Obwohl hier – vorschnell – von Ablösung politischer Entscheidungen durch technokratische Problemlösung die Rede war, kann davon keine Rede sein [7]. Technokratisch das Problem zu lösen war gar nicht möglich, weil sich die Expert*innen und Experten nicht immer einig waren, der wissenschaftliche Sachstand immer nur vorläufig bestand und die Komplexität der Bewältigung der Corona-Pandemie den Einbezug von viel mehr als nur virologischem und medizinischem Sachverstand erforderte – die Politik musste von Anfang an abwägen, welchen Prioritäten sie folgt: so hohe Eindämmung und Reduzierung von Fallzahlen wie möglich durch Lockdowns unter Inkaufnahme von negativen Nebenfolgen für Wirtschaft und Bildung oder Lockerungen, die wiederum ein Steigen der Corona-Infektionen zur Folge haben [8].

Politische versus wissenschaftliche Logik

Das Beispiel Corona zeigt, dass selbst dann, wenn scheinbar alle wissenschaftlichen Fakten auf dem Tisch liegen, die Politik nach wie vor eine Auswahl treffen muss, welcher Expertise sie folgt und welche Prioritäten sie verfolgt.



Prof. Dr. Michael Böcher

Univ.-Prof. Dr. Michael Böcher hat seit 2016 die Professur für Politikwissenschaft mit dem Schwerpunkt Nachhaltige Entwicklung an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg inne. Michael Böcher forscht unter anderem zu Umwelt- und Klimapolitik und zu Fragen wissenschaftlicher Politikberatung. Er hat Institutionen im In- und Ausland beraten, darunter das Umweltbundesamt, das Bundesamt für Naturschutz sowie das österreichische Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung. Michael Böcher ist seit 2020 Mitglied im Bioökonomierat der deutschen Bundesregierung.

Kontakt

michael.boecher@ovgu.de
www.ovgu.de

Selbst der größte wissenschaftliche Fortschritt entbindet Politik nicht von unter Umständen schwierigen Entscheidungen. Diese Erkenntnis führte zu Politikberatungsmodellen, die der gesellschaftlichen Realität der Rolle von Politik und Wissenschaft gerechter werden. Hier repräsentiert Politikberatung eine Wechselbeziehung zwischen politischem und Wissenschaftssystem: Politische Entscheidungen basieren zumindest teilweise auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, umgekehrt wird die Wissenschaft jedoch auch durch Politik und Gesellschaft beeinflusst, zum Beispiel durch Wissenschafts- und Technologieförderung [9]. Politische Entscheidungen basieren danach am Ende sowohl auf wissenschaftsbasierten als auch auf politischen Erwägungen, die das Ergebnis wechselseitigen Einflusses darstellen [10].

Dies weist auf etwas hin, das zwar offensichtlich ist, in der Debatte zur wissenschaftlichen Politikberatung und deren Erfolgswahrscheinlichkeit häufig ausgeblendet wird: Politik basiert auf einer anderen Logik als Wissenschaft. Während in der Wissenschaft die ständige Verbesserung von Methoden und Theorien auf der Basis wissenschaftsinterner Standards und Qualitätskriterien auf der Tagesordnung steht und Forschung einen prinzipiell unendlichen Prozess mit dem Ziel darstellt, der Wahrheit ein Stück näher zu kommen, geht es in der Politik um Macht und die Durchsetzung von Interessen [11]. Zudem verfügt Politik oft nur über wenig Zeit: Bei Corona hat die Politik kaum die Möglichkeit gehabt, auf gesicherte Forschungsergebnisse zu warten – aufgrund der Kurzfristigkeit und Massivität der Pandemiegefahren mussten auch ohne gesicherte Erkenntnisse Entscheidungen getroffen werden [12]. Zudem basieren politische Entscheidungen oft auf verschiedenen wertebasierten Grundüberzeugungen: Die aktuelle Atomkraftdebatte zeigt das eindrucksvoll. Während Bündnis '90/Die Grünen mit allen

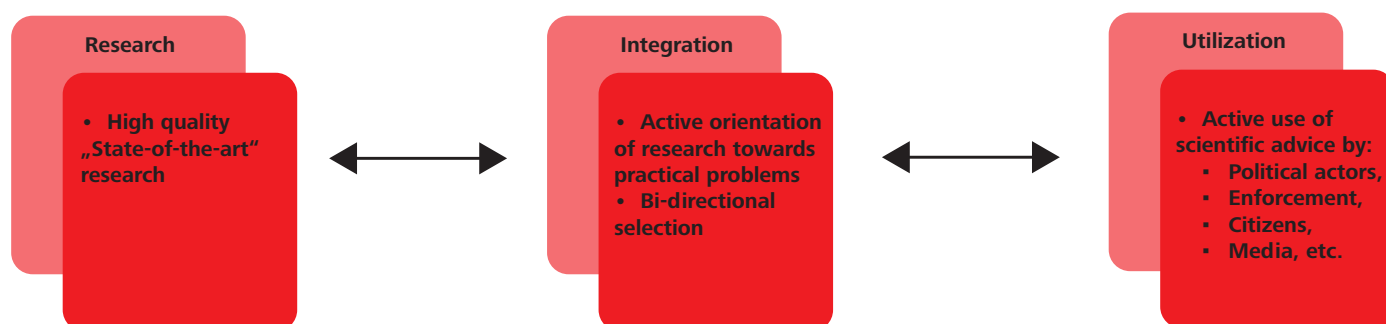
Mitteln verhindern wollte, dass der beschlossene Atomausstieg wegen der Energiekrise aufgeweicht und die Restlaufzeit der verbliebenen Atomkraftwerke in Deutschland für einen Streckbetrieb verlängert wird, waren hier SPD und FDP aufgeschlossener [13]. Grund dafür ist, dass historisch die Grünen sich aus der Opposition gegen die Nutzung von Kernenergie gegründet haben und diese ideologische Grundüberzeugung selbst dann überwiegt, wenn es wissenschaftlich widersprechende Argumente gibt: so wiesen verschiedene Wissenschaftler darauf hin, dass die begrenzte Weiternutzung von Atomkraft weniger CO₂ erzeugt als Kohle, also klimafreundlicher sei [14], und es existieren Studien, nach denen Kernenergie weniger Menschenleben fordere als die Förderung anderer fossiler Ressourcen [15]. Manche Wissenschaftler argumentieren, dass die Energiewende nur in einer Kombination aus Kernenergienutzung und Ausbau erneuerbarer Energien gelingen könnte [16].

Die Beispiele machen deutlich, dass die Politik keineswegs wissenschaftliche Erkenntnisse exakt umsetzt – vielmehr selektieren politische Akteure wissenschaftliche Erkenntnisse danach, inwieweit sie ihren politischen Überzeugungssystemen und Interessen entsprechen. Um diesen wechselseitigen Prozess besser beschreiben und analysieren zu können, hat der Autor das sogenannte RIU-Modell (Research – Integration – Utilization) wissenschaftlicher Politikberatung mitentwickelt [17].

Das RIU-Modell wissenschaftlicher Politikberatung

Das RIU-Modell geht davon aus, dass wissenschaftliche Politikberatung in drei verschiedenen, analytisch unterscheidbaren, Schritten verläuft: Forschung (Research), Integration und Verwertung in Politik und/oder Praxis (Utilization). Dabei muss jeder dieser Teilschritte

Abbildung 1: Das RIU-Modell wissenschaftlicher Politikberatung



unterschiedlichen Ansprüchen und Logiken folgen. Der entscheidende, bi-direktionale Zwischenschritt, der die Logik des politischen mit der des wissenschaftlichen Systems verbindet, ist die Integration [18]. Hier wird „die Nachfrage der Praxis nach wissenschaftlich fundierten Lösungen ermittelt und für die Auswahl von Forschungsfragen eingesetzt, andererseits werden wissenschaftliche Forschungsergebnisse nach deren Relevanz für die Praxislösung ausgewählt“ [19]. Damit wissenschaftliche Politikberatung gelingen kann, müssen in der Integration andere Aspekte beachtet werden als im Forschungsprozess: hier geht es um die zeitgerechte, rechtzeitige Übermittlung von wissenschaftsbasierten Informationen, zielgruppengerechte Aufbereitung und die Berücksichtigung beziehungsweise Anknüpfung an die Interessen politischer Akteure [20]. Entscheidend ist oft, dass politische und praktische Akteure eine Lösung auswählen und diese dann die entsprechende Macht besitzen, die wissenschaftsbasierte Lösung zur Anwendung zu bringen [21]. Das RIU-Modell ist ein politikwissenschaftliches Modell: es berücksichtigt, dass in einer modernen und pluralistischen Gesellschaft mit ihren unterschiedlichen Teilinteressen keine vermeintliche wissenschaftsbasierte „Bestlösung“ zur Anwendung gelangt, sondern dass es bei der Existenz unterschiedlicher wissenschaftsbasierter möglicher Lösungen darauf ankommt, dass in Integrationsprozessen politische Akteure eine wissenschaftsbasierte Lösung auswählen, von der sie sich eine Verwirklichung ihrer Interessen versprechen. Das RIU-Modell betont auch, dass es politische Entscheidungen geben kann, die wenig oder gar nicht auf wissenschaftlicher Expertise beruhen.

Schlüssel: Integration

Der Schlüssel für die Verbesserung von Politikberatungsprozessen liegt nach RIU in einem gesteigerten Verständnis für diese Integrationsprozesse und deren Verbesserung. Erfolgreiche wissenschaftliche Politikberatung liegt dann vor, wenn eine wissenschaftsbasierte Lösung, die dem aktuellen wissenschaftlichen State-of-the-Art entspricht, in der Integration zu Verwertungsprodukten für Politik und Praxis (Gesetz, politisches Instrument, Richtlinie, ...) führt, oder, wenn es mehrere wissenschaftliche Lösungen gibt, von denen eine durch politische Akteure ausgewählt wird. Das Modell führt damit die

Logik der Wissenschaft mit der der Politik zusammen und betont, dass trotz wissenschaftlichen Fortschritts eine gesellschaftliche wert- und interessenbasierte Bewertung möglicher Lösungen unersetzbar ist. Die Kunst der Politikberatung besteht dann darin, in der Integration beide Logiken so miteinander zu verbinden, dass am Ende eine politische Entscheidung steht, die politischen Erwägungen entspricht und gleichzeitig möglichst gut den wissenschaftlichen Sachstand repräsentiert.

Dieses Modell mag viele enttäuschen, die sich eine radikaler von Wissenschaft getriebene Politik wünschen – allerdings können und sollen in einer Demokratie politische Auseinandersetzungen nicht durch vermeintlichen Sachzwang ersetzt werden, der in breiten Bevölkerungskreisen unter Umständen auf Ablehnung stößt. Vor allem, da sich nur Politikerinnen und Politiker, nicht Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, zur Wahl stellen und für ihre Entscheidungen vom Wähler zur Verantwortung gezogen werden können, gibt es hierzu in demokratischen Gesellschaften keine angemessenere Alternative. Wenn also zu wenig Wissenschaft in der Politik ankommt, wie das zum Beispiel in der Klimakrise von vielen Kritikerinnen und Kritikern beklagt wird, dann müsste vor allem versucht werden, in der Politik um noch mehr Zustimmung zu werben, sodass politische Akteure in der Integration zwischen Wissenschaft und Politik die entsprechenden wissenschaftsbasierten Lösungen auswählen, weil diese dann ihrem politischen Interesse entsprechen. ■

Kurz und Bündig

Wissenschaftliche Politikberatung ist wissenschaftlich untersuchbar und lässt sich modellhaft darstellen. Dabei genügt es heute nicht mehr, von einem linearen Modell auszugehen, welches annimmt, dass wissenschaftliche Expertise unmittelbar in politisches Handeln einfließt. Stattdessen benötigt es Modelle, die die gesellschaftliche Realität von Politik und Wissenschaft darstellen können. Ein solches Modell ist das RIU-Modell.



Weitere Infos und Literaturangaben zum Artikel finden Sie unter folgendem Link: <https://bit.ly/3W9BMEE>

Viel Wind um nichts

Ein Erfahrungsbericht aus der Politikberatung

Im Gespräch mit Andreas Weigend, Experte für Big-Data, Social-Mobile Technologie und Konsumerverhalten



Im Jahr 2018 rief die damalige Bundeskanzlerin Angela Merkel den Digitalrat der Bundesregierung ins Leben, um ihr Kabinett von Expert:innen aus dem digitalen Feld beraten zu lassen. Andreas Weigend war bis zu seinem freiwilligen Ausscheiden im Jahr 2019 Mitglied des Digitalrats. Im Gespräch mit der IM+io berichtet Weigend nicht nur von seiner Arbeit im Digitalrat der Bundesregierung, sondern auch über die Unterschiede bei der Digitalisierung zwischen Deutschland und den Vereinigten Staaten von Amerika und macht einen Vorschlag zur effektiveren Politikberatung durch Expert:innen.



© markuskirchgessemer.de

Andreas Weigend

Andreas Weigend lebt in San Francisco. Er arbeitet mit Unternehmen zusammen, die herausfinden wollen, wie sie Daten gewinnbringend nutzen können. Er ist Autor des Buches "Data for the People" und war Chief Scientist bei Amazon, wo er direkt mit Jeff Bezos und Andy Jassy zusammenarbeitete. Außerdem beriet er bis 2019 die Bundesregierung als Mitglied des Digitalrats.

Kontakt

andreas@weigend.com
www.weigend.com

IM+io Herr Weigend, während eine digitale Wahl in Estland seit 2005 möglich ist, sind wir in Deutschland bereits froh, wenn die Briefwahl digital beantragt werden kann. Wie bewerten Sie den Stand der Digitalisierung in Deutschland?

AW: Das ist eine gute Frage, auf die ich wahrscheinlich gar keine passende Antwort habe. Denn als deutscher Staatsbürger, der schon seit 30 Jahren im Ausland lebt, verfolge ich das Tagesgeschäft in Deutschland nicht mehr so genau. Trotzdem fällt mir natürlich das Eine oder Andere auf, was ich gerne einmal schildern kann.

Während wir hier gerade sprechen, kommt eine Message rein, von der Digital Concert Hall. Das ist eine Plattform, die von den Berlinern Philharmonikern bespielt wird und ganz klare Weltspitze ist. Nicht nur, dass die Berliner Philharmoniker das beste Orchester sind - auch die Digital Concert Hall ist Weltklasse. Nirgendwo auf der Welt gibt es Vergleichbares. Hier haben wir also ein positives Beispiel in Sachen Digitalisierung in Deutschland. Das möchte ich vorausschicken, um nicht in das übliche Muster zu verfallen und nur herauszustellen, was nicht funktioniert. Es gibt Dinge, die in Deutschland aus Auslandsicht extrem gut funktionieren.

Wenn es nun aber um digitalisierte Strukturen und Angebote in der öffentlichen Verwaltung geht, weil Sie die Wahlorganisation angesprochen haben, stellt sich natürlich die Frage, warum Formulare und so weiter

nicht elektronisch verfügbar sind? Welche Gründe gibt es dafür? Denn heutzutage kann jeder ein Google Form erstellen. Es kann nicht an fehlendem spezifischen Wissen liegen.

Aus meiner Zeit im Digitalrat der Bundesregierung kann ich sagen, dass die Deutschen sich immer wieder gerne hinter dem Deckmäntelchen der Privatsphäre und des Datenschutzes verstecken.

IM+io Ist das in den USA anders?

AW: Meine Beobachtung ist, dass in den USA eher alle Möglichkeiten ausgeschöpft werden, während man in Deutschland weiß, was theoretisch möglich wäre, aber viele Hindernisse in der Umsetzung sieht.

IM+io Sie würden demnach sagen, es sei eine Mentalitätssache der Deutschen?

AW: Ja, es ist eine Mentalitätssache. Wenn wir uns die großen Digitalunternehmen anschauen, wird das schnell deutlich. Facebook ist ein Unternehmen aus Menlo Park, Kalifornien. Auch Google ist eine Firma aus Kalifornien. Das kann man jetzt weiter exerzieren: Apple, Amazon, Life360... Die Deutschen sagen dann immer gerne, wir haben ja auch DuckDuckGo. - Die Tochter meines Bruders war zum Beispiel ganz begeistert, dass sie nicht Google als Suchmaschine verwendet, sondern DuckDuckGo. Leider hat sie nicht gefunden, was sie gesucht hat. - Der Fakt ist also, die großen Digitalunternehmen sind hier in den USA, und es gibt in Deutschland kaum Alternativen.

Deutschland hat den Star SAP, welcher die Wirtschaftsprozesse abbildet, und dominiert damit die Welt. All die anderen Softwares, die die Menschen im alltäglichen Leben nutzen kommen nicht aus Deutschland. Aber früher hatte Siemens zum Beispiel auch Handys hergestellt. Es ist nicht so, dass Deutschland immer schon dort war, wo es jetzt steht in Sachen Digitalisierung. Deutschland war bei der Digitalisierung einmal vorne mit dabei.

Deutschland ist McKinsey hörig.

IM+io Sie sind beratend für internationale Konzerne tätig. Die deutsche Lufthansa gehört dazu genauso wie das chinesische Amazon Alibaba. Aber sie waren auch, wie Sie vorhin bereits erwähnt haben, im Digitalrat der Bundesregierung tätig. Was sind Ihre Beobachtungen hier? Ist Deutschland auch in diesem Bezug spürbar anders?

AW: Deutschland ist McKinsey hörig. Der Digitalrat zum Beispiel wurde mehr oder weniger durch McKinsey ins Leben gerufen und die Positionen darin wurden entsprechend besetzt. Mich einmal ausgenommen. Ich war da der Problemfall, weil ich viele Dinge kritisch gesehen habe.

Ich habe absolut nichts gegen das Unternehmen. Meine Beobachtung ist nur, dass sich in Deutschland eine Hörigkeit etabliert hat, die ich in keinem anderen Land der Welt bisher feststellen konnte. Das lässt sich objektiv untersuchen: Wie viele Berater, Euro, Dollar oder Stunden pro Staatsbürger werden für die Beratung ausgegeben? Wie auch immer Sie es normieren wollen: Deutschland ist Nummer eins.

IM+io Wozu führt diese McKinsey-Hoheit im deutschen Beratungsmarkt?

AW: Das Ziel eines Unternehmensberaters ist es natürlich, weiter Beratung zu verkaufen. Und nicht etwa, eine Firma zu gründen, die danach keine Strategie- und Unternehmensberatung mehr braucht. Es ist ein Dilemma, und ich glaube, man sollte einmal danach fragen, wie Deutschland da hingekommen ist.

Was üblicherweise gesagt wird, ist, dass der Mut zum Unternehmertum fehlt und die Angst vor dem Scheitern überbetont wird.

Ich bin damals mit Cello und Koffer in einem Billigflieger von Brüssel - das war das Günstigste - nach San Francisco geflogen. Ich würde sagen, dass 90 Prozent meiner Freunde hier aus der gleichen Kategorie sind. Es gab kein Rückflugticket. Diese Mentalität ist in einem Land wie der Bundesrepublik Deutschland, in dem es den Leuten im Prinzip relativ gut geht, allerdings eher selten.

Anders ist das zum Beispiel in der Volksrepublik China. Ich spreche dabei gar nicht von politisch verfolgten Menschen. Der Unterschied ist, dass dort die Wahrscheinlichkeit, eine gute Universität zu besuchen, verglichen mit Deutschland, geringer ist. Mit dieser Lebensperspektive packt man eher seine Sachen zusammen und versucht es einmal ohne Rückflugticket.

IM+io Kommen wir zum Digitalrat der Bundesregierung zurück. Können Sie kurz erklären, was das Ziel dieses Digitalrats war?

AW: Angela Merkel hatte den sehr guten Einfall, dass sie sich im digitalen Themenfeld besser aufstellen möchte. Daher wollte sie sich gerne mit ein paar Experten in regelmäßigen Abständen zusammensetzen, die ihr erzählen, wie die digitale Welt aussieht. Das war, ganz verkürzt dargestellt, der Gedanke dahinter.

Bei einem Abendessen mit Olaf Scholz, als dieser noch Finanzminister war, sind mir einmal die Unterschiede bewusst geworden. Während er im Anschluss an das Essen vom kugelsicheren Dienstwagen in sein Hotel gebracht wurde, rief ich mir ein Uber, um zu meinem AirBnB zu kommen. Das sind natürlich ganz unterschiedliche Welten. Diese Unterschiede zu überbrücken, das war das Ziel des Digitalrates von Frau Merkel.

IM+io Und würden Sie sagen, dass dieses Ziel erreicht werden konnte?

AW: Der Gedanke war gut, aber ich glaube, dass das Format nicht das richtige war. Etwas weniger Offizielles, eher Privates hätte sie wahrscheinlich eher ans Ziel gebracht als ein Zusammenkommen der üblichen Koryphäen.

IM+io Für Sie war Ihr Ausscheiden aus dem Digitalrat demnach nur konsequent, weil Sie gesehen haben, dass man damit nichts bewirkt?

AW: Man bewirkt nichts! Und ich meine, alle anderen Mitglieder waren lokal. Für mich war das jedes Mal ein Flug von zehn Stunden mit anschließender Zugfahrt. Und dann die verschiedenen Zeitzonen. Der Aufwand stand nicht in Relation. Ich glaube, ich habe es ehrlich versucht, habe dann aber für mich den Entschluss gefasst auszusteigen, da es nicht das Richtige sein kann. Ich weiß auch nicht, was aus dem Digitalrat geworden ist.

IM+io Sie mussten jedes Mal mehr als zehn Stunden anreisen. Es gab im Digitalrat also nicht die Möglichkeit einer digitalen Sitzung?

AW: Der Gedanke daran existierte damals gar nicht. Sie haben recht, es wäre möglich gewesen, so ein Gespräch über Zoom zum Beispiel abzuhalten. Aber das ist ja auch eine amerikanische oder chinesische Firma. Man hätte dann ein deutsches Äquivalent finden müssen, um die Sicherheit zu gewährleisten.

als der Durchschnitt, unser Wissen weitergeben können. In meinem Fall also über Daten und ganz besonders über Geolocation und Ortungsdaten. Wir müssen uns fragen, wie wir die Politik zielführend beraten können, damit wir gehört und Dinge verbessert werden.

Eine effektivere Art der Beratung könnten beispielsweise informelle Treffen zwischen Experten eines Themenfeldes, die verschiedene Perspektiven einbringen, und Politikern sein. Das kann ein Abendessen oder auch eine Party sein. Solche kleineren ungezwungenen Treffen können einen größeren Impact auf Denkweisen und Ansichten haben als groß aufgezogene Expertenräte. Davon bin ich überzeugt. ■

Man bewirkt nichts!

IM+io Sie haben den Digitalrat seit Ihrem Ausscheiden nicht weiter verfolgt?

AW: Nein. Ich weiß gar nicht, ob er noch existiert, ob Herr Scholz einen neuen aufgelegt hat oder Ähnliches. Weil ich eben hinterfragt habe, ob in der Essenz so etwas das Richtige ist.

Ich hatte mich zur Vorbereitung für den Digitalrat mit vielen meiner Bekannten aus den USA getroffen, die hauptsächlich für Obama damals etwas Ähnliches gemacht haben. DJ Patil war Chief Digital Officer unter Obama. Der riet mir, konkrete Sachen zu machen. Es darf sich nicht in Schwafeln ergehen, da wird nie etwas draus. Man braucht ein ganz konkretes Projekt. Er riet mir, etwas zu überlegen und es dann einfach zu machen. Aber das ist eben eine ganz andere Denkweise in den USA im Vergleich zu Deutschland.

IM+io Aus Ihrer Erfahrung heraus funktioniert die wissenschaftliche Politikberatung durch solche Gremien also nicht?

AW: Nein, und ich glaube, wir sollten uns überlegen, wie wir, die mehr über das Thema wissen

Kurz und Bündig

In der Frage der wissenschaftlichen Politikberatung sieht Andreas Weigend Verbesserungspotenzial aus seiner Erfahrung im Digitalrat der Bundesregierung: Es brauche hier informellere Wege, die mehr erreichen als Gremienarbeit. Den Stand der Digitalisierung in Deutschland sieht Weigend auch bei weitem nicht so negativ, wie er oft dargestellt wird. Jedoch stehe der Deckmantel der Privatsphäre anders als in den USA zu oft im Wege. An den Deutschen hafte ein Mentalitätsproblem diesbezüglich.

Politikberatung im Beziehungskonflikt

Neue Herausforderungen meistern

Thomas Kliche, Hochschule Magdeburg-Stendal



AdobeStock | 439716294 | pryncia

Mit stetig komplexeren Herausforderungen für die Gesellschaft gerät die Wissenschaft, die Lösungen für die politischen Entscheider anbietet, verstärkt unter Druck. Auch eine Wissenschaftsfeindlichkeit hat sich etabliert, die rationalen Entscheidungen entgegenwirkt. Auf diese neuen Herausforderungen müssen Politik und Wissenschaft reagieren, um die Politikberatung zu erhalten.

Wissenschaftliche Beratung kann der Politik Ursache-Wirkungs-Gefüge aufzeigen, vor Problemen warnen, neue Lösungen und Technologien vorlegen und mit hochwertigen Daten und Methoden eine wirklichkeitsnahe Weltsicht stützen. Sie kann aber auch Vorlieben der Mächtigen legitimieren, Menschen durch Angst oder vermeintliche Alternativlosigkeit disziplinieren. Auch können unreife und einseitige Innovationen begünstigt, menschliche Folgekosten von Entscheidungen ausgeblendet, Entscheidungen hinauszögert sowie Werte umgewichtet oder relativiert werden. All das ist belegt. Für wissenschaftliche Unterstützung der Politik gibt der Steuerzahler jährlich Milliarden aus. Jedoch wird deren gesellschaftlicher Nutzen kaum genauer untersucht.

Vier Arbeitsformen beherrschen dabei das Zusammenspiel von Politik und Wissenschaft: erstens die gegenseitige Benutzung der beiden Systeme. Dabei folgen die Systeme ihren je eigenen Handlungslogiken und Leitwerten – Machterhalt für die Politik, Gewinne für die Wirtschaft, methodisch kontrollierte Befunde und projektgestützte Karrieren für die Wissenschaft. Die Systeme ziehen aus den anderen heraus, was sie für ihre Ziele brauchen; die Wissenschaft gibt somit zum Beispiel Innovationen in die Wirtschaft oder Wissen und Legitimation in die Politik ab und erhält dafür Ressourcen. Alle benutzen sich gegenseitig.

Zudem läuft die Wissenschaft der Politik hinterher. Die Politik kann wissenschaftliche Einsichten übergehen, wo sie mag – wie etwa seit Jahren in den Bereichen Digitalisierung, Folgen wachsender sozialer Ungleichheit, Artensterben oder Klimakollaps. Politik setzt die Agenda, die Medien ziehen nach. Wissenschaft allein hat kaum die Kraft, zur Öffentlichkeit durchzudringen und Botschaften zu setzen. So liegt etwa das Wissen über Grenzen des Wachstums und über den Klimakollaps seit vielen Jahren vor, wurde aber als übertrieben abgetan.

Des Weiteren ist die Wissenschaft institutionell eingebunden in die Gemeinschaftssteuerung von Feldern, die stetig Sachverstand und Professionalität benötigen. So spannt zum Beispiel das Präventionsgesetz ein Geflecht von Planungs- und Steuerungsgremien aus Sozialversicherungsträgern, Fachorganen, Ländern, Kommunen und Zivilgesellschaft auf. Politik teilt hier also Befugnisse und Verantwortung. Governance spielt daher eine Rolle im Zusammenspiel von Politik und Wissenschaft.

Je nach Studie und Item leihen bis zu 40 Prozent der Bevölkerung gelegentlich gefährlichem Humbug ihr Ohr

Abschließend ist die proaktive Wissenschaftskommunikation zu nennen. Forschungsorganisationen streben an, ihren Austausch mit der Gesellschaft selbst zu regeln. Die Plattformen evidenzbasierter Forschung entwickeln weltweit empirisch gestützte Strategien zum Einspeisen ihrer Befunde in politische Entscheidungen. Die Akademie Leopoldina richtet Formate zur Politikberatung ein und Virolog:innen bieten Podcasts an oder bevölkern Talkshows. Dies zeigt zugleich die Grenzen dieser neuen Strategie: Präsenz bedeutet nicht gleich Einfluss. Wichtige Weichen hat die Politik in der Pandemie entgegen dem Rat der Wissenschaft gestellt, etwa die Arbeitswelt mit Lockdowns verschont, Schulen und Kitas recht willkürlich herumgeschubst, die zweite Welle zu spät abgefangen und insgesamt eine teils einfallslose, teils wirre Wegsperr-Strategie verfolgt. Es wäre besser gewesen, nach internationalen Erfahrungen eine intelligente Strategie aus Testen, Masken, Beschränkungen und Impfen zu entwickeln. Also wie in Umweltfragen: Politiker handeln, wenn die Spatzen die Einsichten längst von den Dächern pfeifen. Corona hat an alledem also kurzfristig wenig bewegt.

Neue Entwicklungen

Wissenschaft ist durch die Verwissenschaftlichung aller Lebensbereiche in den Sog des gesellschaftlichen Interdiskurses geraten (in Anlehnung an Michel Foucault und den Kulturwissenschaftler Jürgen Link): Interdiskurs ist der Strom potentiell wahrheitsfähiger Aussagen unserer Gesellschaft. Sie haben ein Recht auf Gehör, sie werden nicht als unsinnig ausgegrenzt. Der Interdiskurs ist von stillschweigenden Voraussetzungen der Anschlussfähigkeit bestimmt. Tragende Einrichtungen unserer Gesellschaft sind mit der



Prof. Dr. Thomas Kliche

Prof. Dr. Thomas Kliche ist Lehrstuhlinhaber für Bildungsmanagement an der Hochschule Magdeburg-Stendal. Zu seinen Schwerpunkten gehört die Politik- und Gesellschaftspsychologie. Er studierte Politikwissenschaften sowie Psychologie jeweils mit Diplomabschluss und promovierte in der Psychologie.

Kontakt

thomas.kliche@h2.de
www.h2.de

Erzeugung und Verwaltung des Interdiskurses beauftragt, unter anderem Recht, Medien und Bildung. Sie werden immer stärker an ihrer Vereinbarkeit mit der Wissenschaft gemessen; umgekehrt wird die Wissenschaft an ihrer Übereinstimmung mit diesem fließenden Gesamtweltbild unserer Kultur geprüft. Politik ist hier einbezogen. Das hat mehrere Folgen: Zukunftsvisionen und Autorität der Parteien und Regierungen verblassen. Umso attraktiver werden Legitimationsmöglichkeiten aus der Wissenschaft und damit der Anschein einer durchdachten Unausweichlichkeit politischer Weichenstellungen.

Auch die Verzerrungen der Wissenschaft durch mediale Sichtbarkeit ist eine neue Entwicklung. Wer in Medien und sozialen Netzen öfter auftaucht, wirbt nachweislich erfolgreicher Forschungsprojekte ein. Dabei schlagen die Dramatisierungsmuster der Medien durch, vor allem Personalisierung und das neoliberale „Winner Takes It All“: Einzelne Anker-Personen werden als Inbegriff ganzer Felder vorgeführt. Die Medien können sie also beim nächsten Thema rasch wieder „ausknipsen“.

Für die dritte Entwicklung steht die „Dialektik der Aufklärung“: Wissenschaft ist seit Jahrzehnten zum Lösungsmodell für Probleme geworden; sie wird verknüpft mit der Hoffnung auf Vernunft und Innovationen zur gezielten technischen Gestaltung der Welt. Zugleich verstehen viele Menschen wissenschaftliche Methoden und Befunde nicht im Geringsten. Selbst im Medizinstudium hinterlassen Veranstaltungen über Risiko-Konzepte oft wenig praxisfähiges Wissen. Es liegt also nicht an der Ausbildung, sondern an wachsender Spezialisierung, die immer voraussetzungsreichere Wissensformen hervorbringt. Die Folge: Wissenschaft fordert von den meisten Menschen eine Art Grundvertrauen, boshaft zugespitzt: den Glauben an eine im Grunde mythische Aufklärung.

Am problematischsten an diesen neuen Entwicklungen ist die Wirklichkeitskrümmung. Aus dieser erwächst die wohl böseste neue Tiefenströmung. Das Horoskop hatte schon immer viele treue Fans. Aber nun sammeln und organisieren sich Wissenschaftsgegner und Tatsachenleugner, die weltweite Verunsicherung düngt das Verschwörungsdenken. Die Scheinexpertise ist sehr einfach aufgebaut: eine Website, ein paar dubiose Dokortitel, selbsternannte Fachleute, eine griffige Enthüllungsgeschichte mit bedeutungsschwangeren Unterstellungen, Andeutungen oder falschen Behauptungen, ein

Beirat, ein Newsletter, ein YouTube-Kanal mit nachrichtenartigem Hintergrundbild.

Ihr Potential ist erheblich; je nach Studie und Item leihen bis zu 40 Prozent der Bevölkerung gelegentlich gefährlichem Humbug ihr Ohr. Um die 15 Prozent haben sich in der Folge bei ihrer Informationsaufnahme ganz von „konventionellen“ Medien abgewandt, also von öffentlich-rechtlichem Rundfunk, Tageszeitung oder Qualitätszeitschriften. Sie beziehen Wissen fast nur mehr aus dem Internet, also aus Ansichten ihresgleichen. In dieser Kerngruppe, einer sich selbst bestätigenden „Blase“, hängen Corona-, Wissenschafts-, Demokratie- und Politikskopsis zusammen mit populistischen Einstellungen: Wenn alles manipuliert ist, steckt natürlich auch die Wissenschaft mit der Verschwörung unter einer Decke. Diese Minderheit ist hinreichend groß und entschlossen, um die Vernunftfeindlichkeit weiter zu radikalieren. Unser Bildungswesen hat es somit nicht vermocht, sichere Dämme gegen aggressive Torheit zu errichten (und wir sollten es daher überdenken). Mit den Folgen werden wir lange leben müssen.

Das problematischste an diesen neuen Entwicklungen ist die Wirklichkeitskrümmung.

Wissenschaftsfeindlichkeit in ihrer verdünnten Alltagsform hat viele Formeln: „Das ist ja ganz umstritten... Der gesunde Menschenverstand sagt uns doch... Ich kenn' da...“ und so weiter. Diese wunderbar flexible Haltung ist auch deshalb gesellschaftlich erfolgreich, weil sie der Politik verführerisch leicht aufrufbare Argumente und Unterstützungsgruppen bereitstellt, um unliebsame wissenschaftliche Befunde oder Botschaften auszuhebeln. Sie hat – in Form ihrer radikalen Kerngruppe – eine politische Farbe, nämlich Offenheit für Populismus. Die freundliche Einvernehmlichkeit, mit der die Hygienedemonstranten sich von Rechtsextremen begleiten

Unser Bildungswesen hat es somit nicht vermocht, sichere Dämme gegen aggressive Torheit zu errichten

ließen, zeigt eine wesenhafte Verbindung durch potentiell aggressive Unvernunft.

Auf neue Entwicklungen reagieren

Die neue Aufstellung von harter immunisierter Verweigerung einerseits und interdiskursivem Einfluss der Wissenschaft andererseits umreißt auch das Spannungsfeld der wegweisenden Bundesverfassungsgerichtsentscheidung vom 24.03.2021 (1 BvR 2656/18 -, Rn. 1-270): Sie verpflichtet Regierungen zur „intertemporalen Freiheitssicherung“, also zur Weitergabe von Möglichkeiten einer selbstgestalteten Lebensführung über Generationen hinweg. Als Grundlage zieht das Gericht den Forschungsstand zum Klimakollaps heran und das Fehlen eines politischen Fahrplans nach 2030 in der Klimapolitik. Der Interdiskurs hat sich hier erkennbar verschoben: Politik soll ihre langfristigen Handlungsfolgen schon in der Planung verantworten, dabei verfügbare wissenschaftliche Erkenntnisse einbeziehen, und dafür reichen „belastbare Hinweise“ auf Risiken. Dieses Urteil ist potentiell außerordentlich folgenreich, da Regierungen gleichwohl versuchen werden, sich den vom Verfassungsgericht aufgestellten Anforderungen einer nachhaltigen Politik zu entziehen, wenn sie sich im Auftrag oder in der Duldung bequemer und gleichgültiger Wählermehrheiten wähnen.

Politikberatung steht somit in tiefgreifenden Aushandlungen: über berechnete Sachwalter, Belastbarkeit und gesellschaftliche Autorität ihrer Erkenntnisse. Die Auseinandersetzungen werden schärfer und breiter, je mehr die Wissenschaft Handlungshorizonte für die Politik setzt. Die Politik scheint in der Defensive. Hinsichtlich Corona hat sie sich auf ihren Auftrag

berufen, zwischen verschiedenen, schwer vergleichbaren Anliegen und konkurrierenden Zielen und Werten einen Ausgleich zu finden. Doch Wissenschaft ist hinsichtlich der Autorität ihrer Methoden, Befunde und Folgerungen ebenfalls unter dem Druck von Erwartungen an ihre Eindeutigkeit, Prognosekraft und Anschlussfähigkeit an den Interdiskurs.

Neue Beratungsforen und -formen sind daher zu erwarten. So könnten unabhängige öffentliche Beratungsgremien (in der Art des früheren Bildungsrates) für wichtige Politikfelder eingerichtet oder gestärkt werden – Digitalisierung, Energie, Verkehr, Städtebau, Bildung und so weiter. Sie könnten der Öffentlichkeit Kernbefunde vermitteln, politische Entscheidungen mit Expertise unterlegen, den Forschungsstand sichten und einbeziehen und die Verheißungen von Aufklärung durch Wissenschaft ein wenig besser einlösen. ■

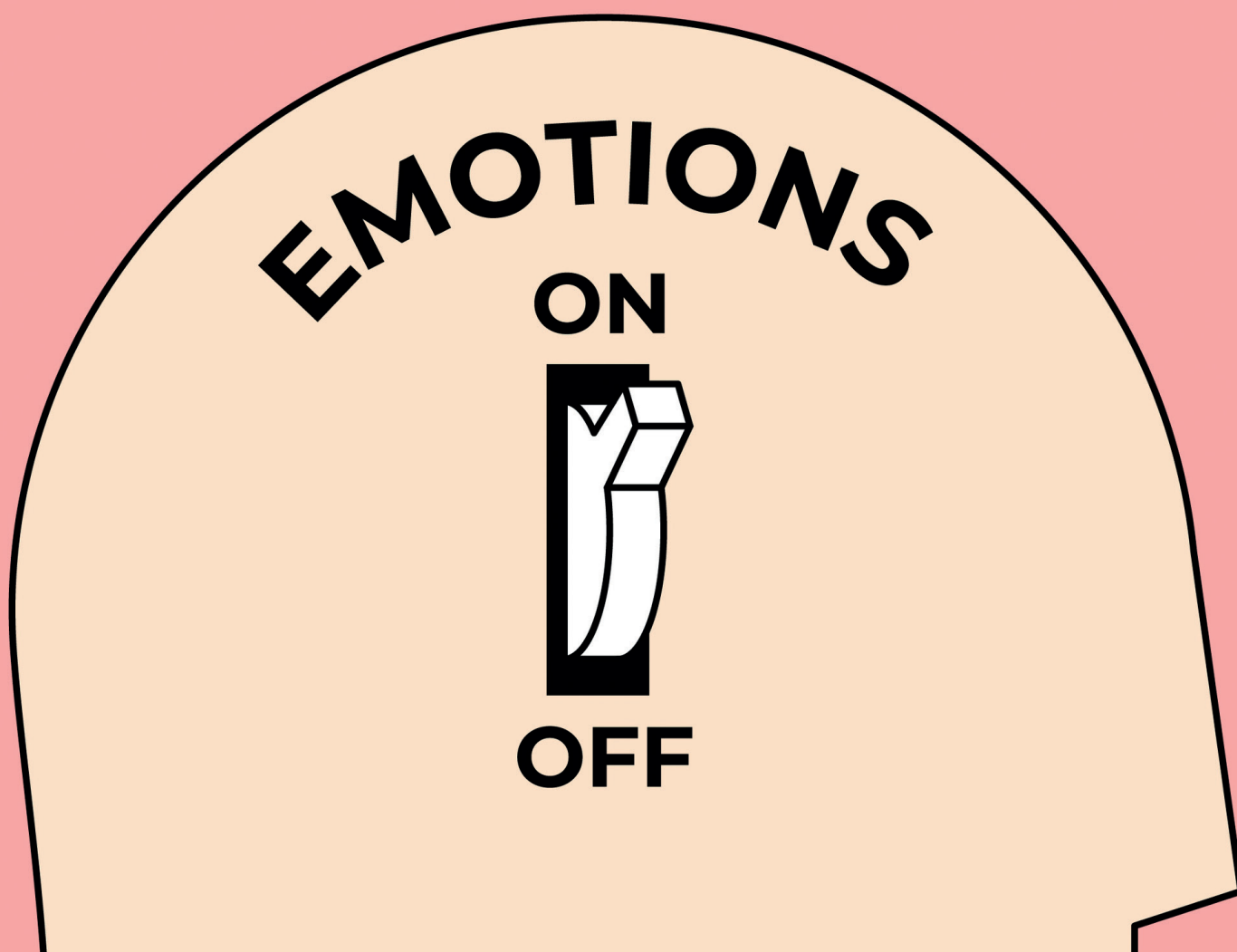
Kurz und Bündig

Die Gesellschaft hat sich in den letzten Jahren stark verändert, und damit hat sich auch das Verhältnis zur Wissenschaft gewandelt. Wissenschaftsfeindlichkeit ist auf dem Vormarsch, und erschreckend viele Menschen beziehen Informationen aus dubiosen Quellen. Wenn die Politik weiter auf wissenschaftliche Beratung setzen will, was sie muss, dann sind neue Beratungsforen notwendig.

Und der Mensch heißt Mensch...

Das Menschliche als Faktor für die wissenschaftliche Politikberatung

Johanna Dahm, Entscheidungsexpertin



AdobeStock | 397463613 | paul_craft

Die komplexen Herausforderungen unserer Zeit machen eine wissenschaftliche Politikberatung unabdingbar. So beraten Klimawissenschaftler:innen wie Virolog:innen Regierungen mit ihrer Expertise. Dabei werden jedoch zumeist äußerst rationale Empfehlungen ausgesprochen, die etwaige Einschränkungen für das Individuum und damit einhergehende Widerstände außer Acht lassen. Doch der menschliche Faktor darf auf Entscheidungswegen keinesfalls unbeachtet bleiben.

Menschen und Unternehmen verlangen von der Politik Lösungen für akute Fragen, um sich im eigenen Alltag nicht, und vor allem nicht selbst, mit unangenehmen Problemen beschäftigen zu müssen. Es scheint die Aufgabe der Politik zu sein, über diese Probleme zu diskutieren und dann Mittel im Sinne einer Lösung zu produzieren, die möglichst allen dienlich sind. Weltklimapolitik, Gesundheitspolitik, aber auch internationale Angelegenheiten kommen längst nicht ohne wissenschaftliche Beratung aus. So steht die Frage im Raum, welche gegebenenfalls zuarbeitende Rolle die Wissenschaft zur Unterstützung dieses Ziels spielen kann. Doch die Zusammenarbeit funktioniert nicht reibungslos.

Vier Problemzonen zwischen Wissenschaft und Politik

An erster Stelle muss beachtet werden, dass es „die eine Wissenschaft“ nicht gibt, sondern eine sehr zersplitterte Landschaft zunächst wissenschaftlicher Schulen, Teilgebiete, Traditionen und Überzeugungen. Alle diese funktionieren wiederum nach unterschiedlichen Methoden und Instrumenten. Das große Vertrauen der Öffentlichkeit in Wissenschaft bezieht sich dabei vor allem auf die Medizin und Naturwissenschaften, zudem in die Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften [1].

Darüber hinaus gestalten Wissenschaft und Politik nach unterschiedlichen Regeln. Die Kommunikation zwischen den beiden Systemen funktioniert daher nicht immer reibungslos: Bei Politik und Wissenschaft handelt es sich um denkbar unterschiedliche Systeme. Politik zielt auf finale Lösungen im Sinne klarer Antworten. Dafür fordert sie von der Wissenschaft Daten und valide Erkenntnisse aus der Forschung, deren Erhebung und Auswertung häufig viel Zeit in Anspruch nimmt. Demgegenüber steht die Zielsetzung der Wissenschaft: Sie interessiert sich kaum für finale Daten, sondern für vorläufiges Wissen, was extrapoliert, interpretiert und auch immer wieder aufs Neue aufgeforschet werden will [2].

Des Weiteren gilt es zu beachten, dass gerade die Komplexität der sozialen und politischen Problemstellungen eine gute Zusammenarbeit mit der Wissenschaft fordert, mehr noch: eine wissenschaftliche Beratung der Politik durch die Wissenschaft. Die Politik muss sich, ob Coronapandemie, Cyberattacken-Abwehr oder ethische

Die Kommunikation zwischen den beiden Systemen funktioniert nicht immer reibungslos.

Grundlagen der digitalen Medizin, Wissen aneignen. Die Wissenschaftsakteur:innen werden unterscheiden lernen müssen, was es heißt, innerhalb der Wissenschaft zu kommunizieren oder eben mit der Politik und der Gesellschaft. Denn ihre Rolle ist hier mehr als eine rein beratende. Es werden ihr Handlungsempfehlungen und Taten abverlangt - mit gesellschaftsverantwortlichem Ausmaß. Sprich: ein sich der Relevanz des Gegenstandes unterordnender interdisziplinärer Konsens muss gefunden und definiert werden, welcher politisch UND wissenschaftlich angemessen sowie allein dem sozio-politischen Entscheider dienlich ist [3].

Viertens und letztens ist der Paradigmenwechsel somit bilateral: Der wissenschaftliche Diskurs, die Beschränkung auf These und Gegenthese als Selbstverständnis, werden den Elfenbeinturm verlassen und sich dem Belastungs- und Realisierungstest stellen müssen.

Die Politik und das politische Handeln müssen sich demgegenüber als maximal dem Wissensstand angemessen verhalten und somit diesen letztlich zwar als faktisch, aber dennoch als vorläufig begreifen. Hier spielt die Wissenschaft eine moderierende, dauernd präsente Schlüsselrolle. Diese Schlüsselrolle zeichnet sich durch das stetige Schöpfen neuen Wissens aus, um immer wieder weiter vorläufige nächste Lösungen anzubieten. Immer dann, wenn höhere Komplexität und stärkerer Handlungsdruck nach schnellen Entscheidungen verlangen-wirdenketwaandieCOVID-19-Pandemie, ökologische Krise, Klimawandel, Ukraine-Krieg oder Energiekrise - stellt die (politische) Entscheidungsfindung und die begleitende wissenschaftsbasierte Politikberatung vor neue Herausforderungen. Diese Widerspruch-/Konsens-Komplikation [4] soll entgegen der Dynamik der Ereignisse und der auch in der Gesellschaft spürbaren Engpässe,



© Dominik Pfau

Dr. Johanna Dahm

Dr. Johanna Dahm, Unternehmensberaterin, steht seit 1999 für Entscheidungs- und Veränderungsmanagement sowie für High Trust im Unternehmen. Ab 2001 übernahm sie internationale Personal- und Führungsverantwortung im eigenen Start-up. Seit 2006 begleitet sie Transformationen in globalen Beratungs- und Industrieunternehmen. Sie ist Autorin und Herausgeberin unter anderem von „Die Entscheidungs-Matrix“ (2001) und „Der Atlas der Entscheider“ (2002). Die EU-Preisträgerin lehrt an Hochschulen und spricht unter anderem für internationale Foren und Umweltgremien und wurde auch für ihren internationalen Einsatz für weibliche Führungskräfte von der IAPW ausgezeichnet.

Kontakt

presse@drjohannadahm.com

www.drjohannadahm.com

entgegen der ohnehin trägen Reaktionen der Politik, statt zu Konventen und teuren diskursiven Abstimmungsverfahren nun zu schnelleren und besseren Entscheidungen führen. Und diese sind der Bevölkerung gegenüber transparent zu kommunizieren.

Der Faktor Mensch

Die Politik verfolgt eigene Interessen und steuert dazu das Handeln der Wähler:innen durch gezielte Streuung von Informationen: je persönlich wichtiger und emotionaler aufgeladen das Thema, desto schneller tragen wir emotionale und auch soziale Scheuklappen, um unseren Status quo zu erhalten. Um uns das Auto, den Aufenthalt auf dem Golfplatz, den Rasensprenger nicht madig machen zu lassen, wägen wir Argumente ab, betrachten Vor- und Nachteile, kategorisieren die wichtigen Fakten nach Pro und Contra oder horchen gar in uns hinein, um den Emotionen Namen und Wert zu geben und sie in der Bilanz der Rechtfertigungen einzuordnen. Wir folgen dem „Wahn des Rationalismus“ [5], wie wir es schon bei Covid-19 getan haben, um uns Impf- und Maskenpflicht auszureden und schließlich aus dem Homeoffice wieder ins Büro zurückzukehren und die Arbeitszeiterfassung einzuführen [6].

Auch die Politik appelliert bei Entscheidungen an den mit „Ethos“ gleichgesetzten „gesunden Menschenverstand“ [7], und auch hier kann beziehungsweise sollte die Wissenschaft nun mit soziologisch-empathischem Blick agieren. Es geht nicht um Kategorien von Fehlverhalten und Korrektheit, nicht um Dominanz und Defizit, nicht um richtig oder falsch. Wir verstehen und moderieren nicht hinreichend, dass die individuelle Überzeugung des Menschen sein Erinnern wie sein Handeln beeinflusst. Darum fällt uns eine Verhaltensänderung, etwa beim Energiesparen umso schwerer, je tiefer ein Missstand in unser Leben eingreift. Verzicht, Verlust, Opfer und Einbuße empfinden wir emotional als einen Verlust von Lebensqualität. Daher sind rein rationale Entscheidungen schwer zu fällen, wenn uns das Ergebnis nicht kalt lässt und unser Gefühl eher gegen die Veränderung appelliert, eben weil sie kein Vergnügen verspricht. Selbst wenn alle Studien und Ergebnisse sowie Informationen und Erkenntnisse dabei an die Vernunft appellieren und rationale Entscheidungen nicht gänzlich unmöglich sind, werden wir

wo immer möglich, mentale Schleichwege suchen und unser eigenes Fehlverhalten zumindest für den Moment mehr genießen. Damit die Menschen diese Schleichwege nicht nehmen, dürfen Wissenschaft und Politik also keine getrennten Lager sein. Dementsprechend muss die Wissenschaft eher die soziale Aufklärung, das verbindende Element der Demokratie werden, damit die Menschen nicht mehr länger nur gute Menschen sein wollen, sondern auch ihren Lifestyle anpassen.

Je persönlich wichtiger und emotionaler aufgeladen das Thema, desto schneller tragen wir emotionale und auch soziale Scheuklappen, um unseren Status quo zu erhalten.

Fallbeispiel Klimawandel

Die Zahl der Klimawandelleugner wird geringer und kaum mehr gibt es Menschen, die nicht generell nach Lösungen streben oder über Vorschläge diskutieren. Zeitgleich befinden sie sich in einer kognitiven Dissonanz, weil die vorgestellten Lösungsansätze nicht oder noch nicht zu ihrem individuellen Leben passen, woraus ein nicht immer förderliches Spannungsfeld resultiert: Der eine leidet an einer verzerrten Wahrnehmung der Wirklichkeit, die andere an einem schlechten Selbstwert- oder sogar Schuldgefühl. Beides trägt nicht zur Lösung bei. Dennoch ist beides eine fast natürliche Reaktion auf das politische Narrativ: Alle sollen ihren CO₂-Fußabdruck reduzieren, etwa durch den Verzicht auf Fleisch oder das Auto, auf Flugreisen und so weiter. Werden solche

Aufforderungen alternativlos vereinheitlicht und mit Risiko-Drohungen verbunden, führt das beim Individuum automatisch zur Resignation. Er oder sie sieht sich persönlich gar nicht in der Lage, viel tun zu können. Aufgrund Ermangelung besseren Wissens kommen Abwehrreaktionen auf: der Eskapismus in die gute alte Zeit, vielleicht sogar die Verleugnung, auf jeden Fall das Wegschieben von Verantwortung. An gemeinsames Handeln ist nicht zu denken. Dahinter liegt näher betrachtet die Angst vor Verlust, die die Wissenschaft allerdings sehr gut erforscht hat [8].

Aufgabe der Wissenschaft ist es auch, als politisches Bildungs- und Bindungsinstrument soziale Werte, Erwartungen, Normen und Ziele in einer gänzlich zersplitterten Gesellschaft zu erkunden, transparent und visibel zu machen. Denn soziale Werte lassen sich ordnen und charakterisieren. Was will ich? Was ängstigt mich beziehungsweise die einzelne Person? Was stiftet Gemeinschaft, und was kreiert ein Wir-Gefühl? Und was tut der Staat beziehungsweise welche Angebote macht die Politik?

Was muss also getan werden?

Politische und soziale Bewegungen sowie Veränderungen dürfen den Menschen, dessen Werte und damit also auch Ängste nicht länger außer Acht lassen. Stattdessen muss der Mensch von vornherein in den Dialog und in die Überlegungen aller Veränderungen mit einbezogen und gefragt werden: Was ist das Idealbild eines guten Lebens? Für den einen mag es materieller Wohlstand und Konsum sein, für die Anderen emotionaler Reichtum, Freiheit, Bildung, Meinungsfreiheit, Handlungsmöglichkeiten oder die Möglichkeit zu reisen. Jetzt mittels der Wissenschaft diese unausgesprochenen unberücksichtigten Ziele neu zu erfahren und in den Mittelpunkt einer politischen Diskussion zu stellen, welche Nachhaltigkeit im Fokus hat und als übereinstimmendes, identisches Ziel betonen soll, ist ein machtvoller Hebel. Eine solche Strategie wäre geeignet, Menschen von einer Bewegung zu überzeugen und zu verbinden. Zentral bei dieser Strategie ist das Gefühl, Teil einer Gemeinschaft zu sein und oder zu werden. Und durch gemeinsames Engagement Erfolge zu feiern.

Wer dagegen geht, wer die gemeinsamen Werte verletzt, wird kaum das Gespräch, den Dialog und auch den politischen Diskurs auf der

Auch die Politik appelliert bei Entscheidungen an den mit „Ethos“ gleichgesetzten „gesunden Menschenverstand“

sachlichen Ebene halten können. Auch hier sollte die Wissenschaft eine Moderatorenrolle übernehmen, um darauffolgend den politischen Diskurs erst zu ermöglichen. Hierdurch wird die Kritik an den herrschenden Werten wieder als Instrument verfügbar, um die Gemeinschaft zu verbessern. ■

Kurz und Bündig

Damit die Menschen auch solche Entscheidungen der Politik, die in ihr Privatleben eingreifen, mittragen, muss von Anfang an in der wissenschaftlichen Politikberatung auch dieser „weiche“ Faktor berücksichtigt werden. Der Mensch kann zu rationalen Entscheidungen bewegt werden, wenn richtig kommuniziert wird. Um dies zu erreichen, müssen die beiden in ihren Methoden gänzlich unterschiedlichen Felder Politik und Wissenschaft gemeinsam arbeiten.

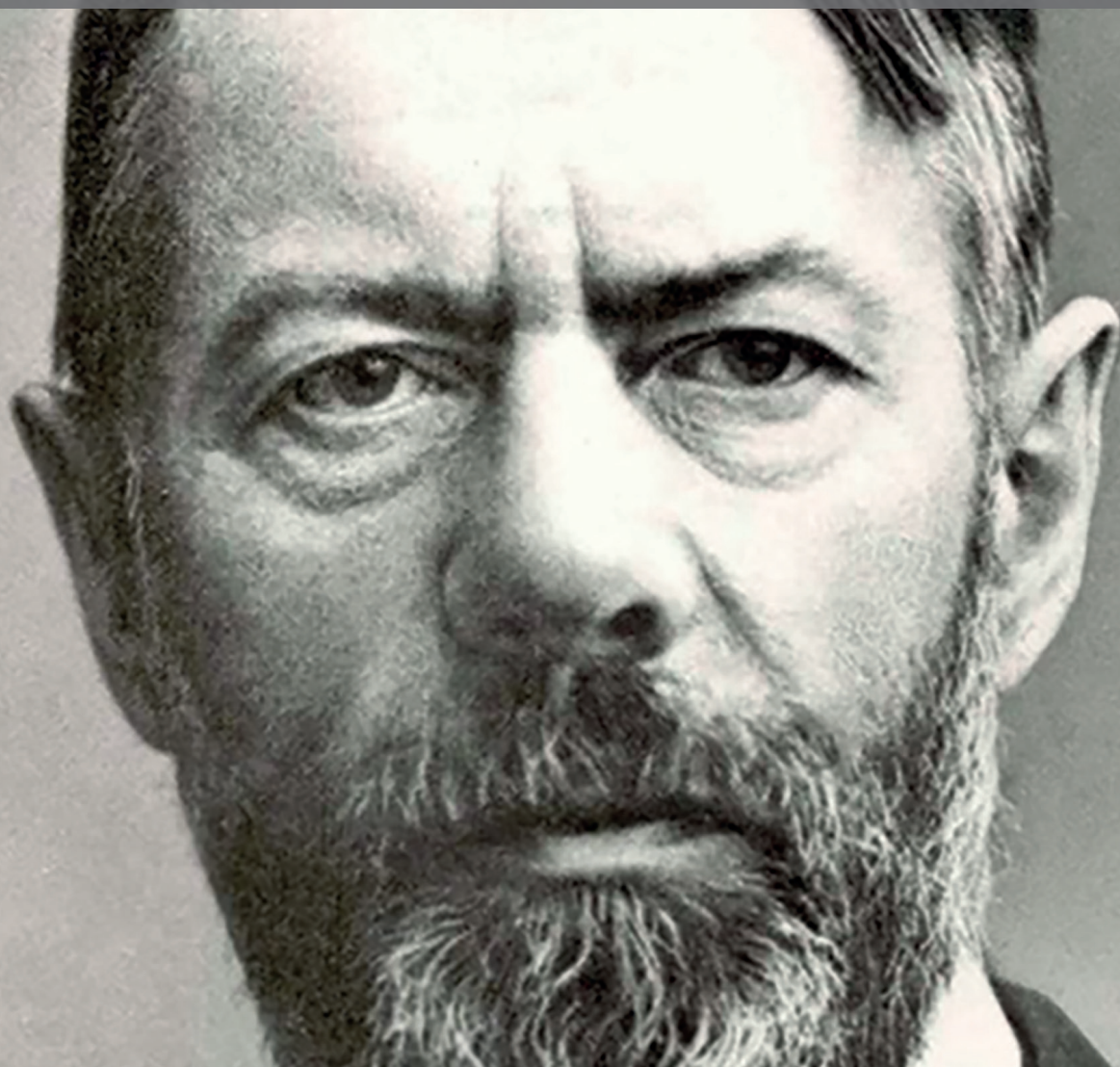


Weitere Infos und Literaturangaben zum Artikel finden Sie unter folgendem Link: <https://bit.ly/3ECUNt9>

Von Sollen und Können

Wissenschaftsbasierte Politikberatung im Lichte der Ideen von Max Weber

Hansrudi Lenz, Julius-Maximilians-Universität Würzburg



© Hacerahsen, CC BY-SA 4.0 -<<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>>,
via Wikimedia Commons -<[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Max_Weber_\(Sociologist\).jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Max_Weber_(Sociologist).jpg)>

Vor über 100 Jahren formulierte der einflussreiche deutsche Soziologe Max Weber seine Ideen über die Abgrenzung von Wissenschaft und Politik. Durch die COVID-19 Pandemie haben Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler einen wichtigen Anteil in der öffentlichen Diskussion eingenommen. Sie überschritten dabei in ihren Tätigkeiten die von Weber gezogenen Grenzen. Es stellt sich daher die Frage, ob Webers Postulat weiterhin zutreffend ist und wie die moderne Wissenschaft damit umzugehen hat.

Trennung von Werturteilen und Erfahrungswissen in den empirischen Wissenschaften

„Eine empirische Wissenschaft vermag niemanden zu lehren, was er *soll*, sondern nur, was er *kann* und – unter Umständen – was er *will*“ [1]. Diese Aussage von Max Weber aus einem im Jahr 1904 veröffentlichten Artikel fasst den Kern der von ihm vertretenen methodologischen Position zusammen: Erfahrungswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sollen sich darauf beschränken, objektiv überprüfbare Hypothesen, Theorien und Modelle über ihren Gegenstandsbereich zu entwerfen, welche kausale Erklärungen und hierauf gestützte Prognosen ermöglichen. Wissenschaftliche Resultate können stets durch neue Erkenntnisse ersetzt oder verbessert werden und gelten deshalb nur als vorläufig bewährt. Erfahrungswissenschaftlicher Sachverstand über Ursachen und Wirkungen kann von Gesellschaft, Wirtschaft und Politik für Gestaltungszwecke genutzt werden.

Medizinisches, biologisches und epidemiologisches Wissen über das Coronavirus war notwendig, um politisch über potenziell geeignete Mittel zur Erreichung des Ziels der Eindämmung der Pandemie (Kontaktbeschränkungen, Impfungen) zu entscheiden. Es gehört nicht zu den Aufgaben der Erfahrungswissenschaften, die von der Politik oder der Gesellschaft verfolgten letzten Ziele – bei Covid-19: keine Überlastung des Gesundheitssystems und Reduktion der Todesfälle beziehungsweise Erkrankungen unter Berücksichtigung wirtschaftlicher und sozialer Auswirkungen – normativ zu bewerten oder zu begründen. Diese Diskussion wird im gesellschaftlichen und politischen Diskurs sowie in der Ethik als Teildisziplin der Philosophie geführt und im demokratischen Rechtsstaat im politischen Prozess entschieden. Das Streiten über Werte kann seinerseits zum Gegenstand einer empirischen politologischen, soziologischen oder sozio-ökonomischen Analyse gemacht werden, um zu erklären, welche Faktoren und Bedingungen in diesem politischen Abwägungsprozess eine Rolle spielen. Auch sind begriffliche und logische Analysen ethischer Normen möglich, um deren Bedeutung zu klären und Inkonsistenzen oder Widersprüche zwischen verfolgten Zielen zu identifizieren. In diesem Sinne können empirische und nicht-empirische Wissenschaften zu größerer Klarheit über zentrale Wertfragen beitragen, ohne ihrerseits verdeckt oder offen zum parteiischen Sinngeber zu werden.

An wissenschaftlichen Institutionen, auf die das politische System für Beratungszwecke zurückgreifen kann, besteht kein Mangel.

Wissenschaft beruht ihrerseits auf ethischen Prämissen wie Objektivität und Unabhängigkeit, ohne die ihr Wahrheitsanspruch nicht erreichbar ist. Deshalb ist das *Werturteilsfreiheitspostulat* von Max Weber [2] so zu interpretieren, dass die *Begründung* wissenschaftlicher Erkenntnisse von wissenschaftsexternen Werten, wie beispielsweise wirtschaftlichen und politischen Interessen, unbeeinflusst sein sollte; akzeptierte wissenschaftsinterne Normen zur Begründung von Geltungsansprüchen sind hingegen notwendig [3]. Bei der anschließenden *Verwertung* wissenschaftlicher Erkenntnisse spielen regelmäßig wissenschaftsexterne Finanz- und Machtinteressen eine Rolle.

Institutionen zur wissenschaftlichen Beratung von Politik und Gesellschaft

Mit politischen Entscheidungen, die über Gesetze und Verordnungen umgesetzt werden, sollen bestimmte Ziele erreicht werden. Hierzu ist empirisches Wissen über die zur Zielerreichung notwendigen beziehungsweise hinreichenden Mittel und Bedingungen erforderlich. Das verfügbare Wissen über diese Zusammenhänge wird von den Erfahrungswissenschaften bereitgestellt. In Krisenzeiten muss schnell und möglichst wirksam gehandelt werden. Der Bedarf an wissenschaftlicher Rationalität für das legislative und administrative Handeln im demokratischen Rechtsstaat ist unbestritten [4].

An wissenschaftlichen Institutionen, auf die das politische System für Beratungszwecke zurückgreifen kann, besteht kein Mangel. So gibt es 44 Bundeseinrichtungen mit Forschungs- und Entwicklungsaufgaben, zum



Prof. Dr. Hansrudi Lenz

Hansrudi Lenz ist emeritierter Professor für Wirtschaftsprüfungs- und Beratungswesen an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg. Gegenstand seiner Publikationen sind Rechnungslegung, Wirtschaftsprüfung, Wirtschaftstheorie und Wirtschaftsethik. Praktische Erfahrungen erlangte er durch Tätigkeiten bei Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, der Treuhandanstalt und einer Management-Holding.

Kontakt

hansrudi.lenz@uni-wuerzburg.de

www.uni-wuerzburg.de

Beispiel das Bundesamt für Naturschutz, das Robert-Koch-Institut oder das Umweltbundesamt, die als Bundesbehörden oder -institute neben spezifischen Aufgaben explizit auch Forschungs- und Beratungsaufgaben für die Ministerien, denen sie jeweils zugeordnet sind, übernehmen. Eine herausgehobene Rolle in der Politikberatung spielen die Akademien, zum Beispiel die Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina e.V. – Nationale Akademie der Wissenschaften oder acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e.V.

Neben den 120 Universitäten sind die außeruniversitären Wissenschaftsorganisationen von großer Bedeutung, das sind die Fraunhofer-Gesellschaft, die Helmholtz- und Leibniz-Gemeinschaft und die Max-Planck-Gesellschaft [5]. Darüber hinaus verfügen viele Bundesministerien über wissenschaftliche Beiräte, zum Beispiel das Bundesministerium für Finanzen, das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz und das Bundesministerium für Digitales und Verkehr.

Normativität in Stellungnahmen der Leopoldina zur Coronakrise

Beschränken sich die Stellungnahmen wissenschaftlicher Beratungsinstitutionen auf die evidenzbasierte Darstellung von Handlungsoptionen zur Erreichung vorgegebener oder angenommener politischer und gesellschaftlicher Ziele unter Berücksichtigung von Nebenwirkungen? Genügen sie dabei den Anforderungen eines zeitgemäß interpretierten Weberschen Werturteilsfreiheitspostulates? Untersucht werden soll dies am Beispiel von Stellungnahmen der Leopoldina, denen in der Coronakrise besondere Bedeutung zukam.

Nach deren Leitbild zur Politik- und Gesellschaftsberatung ist es ihre Aufgabe, „unabhängig von wirtschaftlichen oder politischen Einzelinteressen wichtige gesellschaftliche Zukunftsthemen aus wissenschaftlicher Sicht zu bearbeiten und die Ergebnisse der Politik und der Öffentlichkeit zu vermitteln“ [6]. Auf Basis bewährter wissenschaftlicher Evidenz sollen unabhängig und ergebnisoffen gesellschaftlich relevante Problemstellungen bearbeitet und *Handlungsoptionen* aufgezeigt werden. Wichtige Prinzipien sind hierbei wissenschaftliche Qualität, Objektivität und Unabhängigkeit, die mithilfe von Regeln über den Umgang mit Interessenkonflikten gesichert werden sollen [7].

Soweit die Besorgnis der Befangenheit besteht, zum Beispiel durch vorherige entgeltliche Beratungstätigkeiten für Dritte, die am Ergebnis der Stellungnahme ein außerwissenschaftliches Interesse haben könnten, kommt eine Mitwirkung bei der Abfassung nicht infrage.

Der Medizinhistoriker und Medizinethiker Urban Wiesing und der Historiker Caspar Hirschi kritisieren an den Ad-hoc-Stellungnahmen der Leopoldina zur Coronakrise die Vermengung von empirischem Wissen und normativen Wertungen [8]. Besonders deutlich wird dies in der siebten Ad-hoc-Stellungnahme vom 8. Dezember 2020, in der behauptet wird, es sei „aus wissenschaftlicher Sicht unbedingt notwendig, die weiterhin deutlich zu hohe Anzahl von Neuinfektionen durch einen harten Lockdown schnell und drastisch zu verringern“ [9]. Obwohl in den Vorbemerkungen zur vierten Stellungnahme noch betont wird, dass es die Aufgabe der Akademie sei, „nur“ Handlungsoptionen aufzuzeigen und die Entscheidungen der demokratisch legitimierten Politik vorbehalten seien, werden in den Stellungnahmen normative Empfehlungen formuliert, die auf bestimmten ethischen Prinzipien basieren. Die Empfehlungen folgen – so der Präsident der Leopoldina im Vorwort vom 8. Dezember 2020 – dem „obersten Prinzip“, dass „der Gesundheitsschutz das nicht verhandelbare Ziel aller Maßnahmen gegen die Pandemie ist.“ Damit wird der Schutz des Lebens vor alle anderen Werte, beispielsweise Freiheitsrechte, gesetzt. Diese ethische Wertung kann nicht erfahrungswissenschaftlich begründet werden. Nach Max Weber sind dies „praktische Wertungsfragen“, über die in der politisch-gesellschaftlichen Arena entschieden wird und die Medizin hat nicht die Aufgabe „nachzuweisen, daß die Verlängerung des Lebens unter allen Umständen erstrebenswert sei“

Es ist notwendig, an die von Weber geforderte konsequente Trennung zwischen Wissenschaft und Politik zu erinnern.

[10]. Die persönlichen Entscheidungen, welchem Gott oder Teufel wir dienen (Bob Dylan, Gotta Serve Somebody, 1979) oder folgen (Max Weber, 1917 [11]), können uns die Erfahrungswissenschaften nicht abnehmen.

Ein weiteres Beispiel einer starken Überdehnung des neutralen Beratungsmandats der Leopoldina ist ihre zehnte Ad-hoc-Stellungnahme vom 22. November 2021, in der komplexe Wertfragen bei der Abwägung zwischen Schutz der Gesundheit und Freiheitsansprüchen explizit angesprochen werden. Dennoch plädieren die Unterzeichner eindeutig normativ „für Freiheitseinschränkungen in Form von Impfpflichten und drastischeren Kontaktbeschränkungen. [...] Auch die Einführung einer allgemeinen Impfpflicht ist unter den aktuellen [...] Umständen ethisch und rechtlich gerechtfertigt: als letzte Maßnahme, um eine Impflücke zu schließen, die sich augenscheinlich nicht anders beheben lässt. Nur so können Bürgerinnen und Bürger unserer Gesellschaft vor weiteren desaströsen Folgen bewahrt werden“ [12]. Max Weber hätte sich wohl gegen diese „persönlich‘ gefärbte *Professoren-Prophetie*“ gewandt, die von ihm als „ganz und gar unerträglich“ bezeichnet wurde [13]. Der Deutsche Bundestag hat sich bekanntlich in seiner Sitzung am 7. April 2022 nach kontroverser und emotionaler Debatte gegen die Einführung einer Impfpflicht entschieden [14], die „desaströsen Folgen“ sind dennoch nicht eingetreten.

Wissenschaftliche Politikberatung: Nicht werten, sondern Handlungsoptionen aufzeigen

Auch in herausfordernden Krisenzeiten ist es nicht Aufgabe wissenschaftsbasierter Beratung, „unbedingt notwendige“ Empfehlungen für die Politik zu formulieren, weil dadurch die Gefahr besteht, dass wissenschaftliche Institutionen Lobbyisten- und Aktivistenfunktionen übernehmen [15]. Stattdessen sind – ganz im Sinne von Max Weber – möglichst objektiv und neutral Handlungsoptionen mit ihren Chancen und Risiken und den mit der Auswahlentscheidung verbundenen Wertdilemmata aufzuzeigen. Schlagwörter wie „Follow the Science“ oder „Unite Behind the Science“ sind in diesem Sinne zu interpretieren und nicht so zu verstehen, als ob aus Erfahrungswissenschaften unmittelbare Handlungsaufforderungen folgen würden.

Die methodologischen Überlegungen von Max Weber wurden zu Beginn des 20. Jahrhunderts formuliert und werden auch heute noch in den Erfahrungswissenschaften in Form von Leitlinien oder Leitbildern akzeptiert. Umso überraschender ist es, dass diese Standards von Teilen der Wissenschaftsgemeinschaft in der Coronakrise teilweise missachtet wurden. Es ist deshalb notwendig, wieder an die von Weber geforderte konsequente Rollentrennung zwischen Wissenschaft und Politik zu erinnern. Ansonsten besteht die Gefahr einer „normativen Totalisierung der Expertenrolle“ [16] beziehungsweise der „Epistemisierung des Politischen“ [17], welche die Reputation wissenschaftlicher Beratungsinstitutionen sowie die demokratische Willensbildung gefährden. Dies ist generell bei beratenden Stellungnahmen von Wissenschaftsorganisationen zum Beispiel auch zu den Themen Digitalisierung und Industrie 4.0 zu beachten. Erfahrungswissenschaftliche Aussagen informieren über die technischen Möglichkeiten (*Können*), nicht aber über das normativ Gesollte (*Sollen*). ■

Kurz und Bündig

Aufgabe von Erfahrungswissenschaften ist es, unabhängig und objektiv bewährtes Wissen über die Welt bereit zu stellen, das von Politik und Gesellschaft zu Steuerungszwecken genutzt werden kann. Wissenschaftliche Institutionen informieren über die Mittel, welche zur Erreichung gesellschaftlicher und politischer Ziele eingesetzt werden können. Wie die Welt jedoch aussehen soll, in der wir leben wollen, ist Gegenstand gesellschaftspolitischer Debatten über Werte und Normen. Über deren normative Geltung können Erfahrungswissenschaften nichts aussagen, vom Sein führt kein Weg zum Sollen.



Weitere Infos und Literaturangaben zum Artikel finden Sie unter folgendem Link: <https://bit.ly/3T8EJTQ>

Aus dem Elfenbeinturm in die Welt

Wenn Wissenschaftskommunikation politisch wird

Christian Humm, Universität des Saarlandes



Traditionell fand wissenschaftliche Politikberatung hinter verschlossenen Türen statt. Dies hat sich in den letzten Jahren durch die Medialisierung von Wissenschaft und Politik stark verändert. Entsprechend findet auch Wissenschaftskommunikation nicht mehr in der isolierten Sphäre der Wissenschaft statt, sondern inmitten politischer und gesellschaftlicher Debatten. Wissenschaftskommunikation wird damit zu politischer Kommunikation. Aber was ist neutrale Wissenschaftskommunikation oder Politikberatung und was parteipolitische Lobbyarbeit? In welchem Maße sollten Wissenschaftler aktiv für politische Entscheidungen eintreten – oder sollten sie dies nicht tun?

Spätestens seit dem ersten „March for Science“ 2017, einer Reaktion auf die Wahl von Donald Trump zum Präsidenten der Vereinigten Staaten [1], wird wieder breiter darüber debattiert, welche Rolle Wissenschaft in Politik und Gesellschaft spielen soll. Klimakrise und Corona-Pandemie gaben dieser Debatte in den letzten Jahren zusätzlichen Auftrieb.

Ein zentraler Punkt dabei war und ist die Frage, ob Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sich aktiv in öffentlichen Debatten positionieren und für bestimmte Positionen – sei es für bestimmte wissenschaftsbasierte Politikentscheidungen oder auch für das Wissenschaftssystem an sich – Partei ergreifen sollen oder ob dies die wissenschaftliche Objektivität und Glaubwürdigkeit gefährden würde. Kurz gesagt, es geht um das Spannungsfeld zwischen „wertneutraler“ Beratung (advice) und „wertgeleiteter“ Interessenvertretung (advocacy), die bestimmte Handlungsoptionen empfiehlt.

Die Meinung der Bevölkerung in Deutschland hierzu ist gespalten: 2021 sprachen sich in einer bevölkerungsrepräsentativen Umfrage 50 Prozent der Befragten dafür aus, dass Wissenschaftler in politischen Entscheidungsprozessen zu Corona bestimmte Entscheidungen empfehlen sollten. Gleichzeitig antworteten 31 Prozent, dass Wissenschaftler keine Empfehlung geben, sondern nur Entscheidungsmöglichkeiten und ihre Konsequenzen aufzeigen sollten, und 18 Prozent forderten gar, dass nur Politiker über wissenschaftliche Erkenntnisse informieren sollten [2].

Alte Fragen ...

Soll die Wissenschaft also der Politik bloß den wissenschaftlichen Kenntnisstand und daraus folgende mögliche Entscheidungsoptionen aufzeigen? Oder sollen Wissenschaftler auf Basis wissenschaftlicher Evidenz auch ganz konkrete politische Entscheidungen empfehlen? Gestritten wird hierüber wahrscheinlich schon so lange, wie es moderne Gesellschaften gibt.

Auf der einen Seite stehen dabei die Vertreter des dezisionistischen Modells, das sich auf Max Webers strikte Trennung von Politik und Wissenschaft stützt [3]. Laut dieser Vorstellung definiert die Politik Probleme und Ziele, für welche die Wissenschaft mögliche Lösungen sucht. Diese Vorschläge werden

Mögliche Risiken sollten nicht dazu führen, dass sich Wissenschaftler zu kontroversen Themen nicht mehr öffentlich äußern.



Christian Humm

Christian Humm (M.A.) ist Fachreferent für Kommunikation im Büro des Universitätspräsidenten an der Universität des Saarlandes. Zuvor hat er am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) im Department Wissenschaftskommunikation geforscht und gelehrt, unter anderem zu Zielgruppen und Wahrnehmung von Wissenschaftskommunikation sowie dem Verhältnis von Politik und Wissenschaft. Er studierte Medien- und Politikwissenschaft an der Universität Trier und der Lancaster University (UK).

Kontakt

christian.humm@uni-saarland.de

www.uni-saarland.de

dann wiederum von der Politik gemäß den dort herrschenden (irrationalen) Werten und Interessen ausgewählt und umgesetzt [4].

Am anderen Ende findet sich das technokratische Modell. Hier liegt das Primat bei der Wissenschaft. Diese bestimmt – aufgrund ihres rein rationalen Charakters – sowohl die zu erreichenden Ziele als auch die geeigneten Wege, um sie zu verwirklichen [5].

Als Kritik an dem vereinfachten Weltbild beider Modelle entwickelte Jürgen Habermas in den 1960er-Jahren das pragmatische Modell [6], welches seither vielfach weiterentwickelt wurde [5, 7–10]. Das Modell und seine Weiterentwicklungen ordnen sich zwischen den beiden Extremen ein.

Anstelle einer klaren Hierarchie zwischen der wissenschaftlichen und der politischen Sphäre und eines linearen Prozesses zwischen ihnen geht man hier davon aus, dass sich beide Sphären durch einen kritischen und iterativen Kommunikationsprozess gegenseitig beeinflussen. Wissenschaftler sollen als „ehrliche Makler“ [11] die Rolle von Kartographen spielen, die zusammen mit Öffentlichkeit und Politik Probleme analysieren sowie Ziele definieren und dann mögliche Wege und deren Vor- und Nachteile aufzeigen. Im Gegensatz zu den beiden anderen Modellen spielt die Öffentlichkeit hier also eine wichtige Rolle.

... und neue Entwicklungen

Seit der Entstehung der drei skizzierten Modelle lässt sich allerdings eine Veränderung konstatieren, die das Zusammenspiel von Wissenschaft und Politik sowie die Rolle öffentlicher Kommunikation dabei nachhaltig beeinflusst hat: die „Medialisierung der Wissenschaft“ [12].

Externe Wissenschaftskommunikation wird in diesen Fällen unweigerlich zu politischer Kommunikation.

Konkret sind damit drei Entwicklungen gemeint [13]: Erstens die Erweiterung der Kommunikation – mehr Medienberichterstattung und medial vermittelte Debatten über Wissenschaft. Zweitens die Pluralisierung der Akteure – zum Beispiel werden auch Nichtregierungsorganisationen zu wissenschaftlichen Themen in den Medien gehört. Abschließend die Polarisierung – kritischere Berichterstattung und öffentliche Debatten über wissenschaftliche Themen.

Die Medialisierung von Wissenschaft (und Politik) löst die Grenzen zwischen den Systemen auf und vervielfacht die Anzahl und Arten der Akteure

Gleichzeitig tritt eine vierte Entwicklung in den letzten Jahren hinzu: Der enorme Erfolg sogenannter sozialer Medien, welche den Journalismus als Gatekeeper überflüssig und direkte öffentliche und reichweitenstarke Kommunikation zwischen Wissenschaft, Politik und Öffentlichkeit möglich machen.

Die Medialisierung von Wissenschaft (und Politik) löst die Grenzen zwischen den Systemen auf und vervielfacht Anzahl und Arten der Akteure, die das öffentliche Verständnis und die Wahrnehmung wissenschaftlicher Themen beeinflussen. In dieser diversifizierten und mehrdeutigen Wissenschaftskommunikationslandschaft ist öffentliche ‚Advocacy‘ von Wissenschaftlern und wissenschaftlichen Einrichtungen ein häufiges Phänomen. Wissenschaftliche Politikberatung und -empfehlung findet damit nicht mehr nur in institutionalisierten und vor dem öffentlichen Blick geschützten Räumen statt, wie dies früher mehrheitlich der Fall war.

Nun ist das öffentliche Eintreten für bestimmte Positionen durch Wissenschaftler historisch betrachtet nicht neu. Albert Einstein setzte sich etwa öffentlich gegen Atomwaffen und für die friedliche Beilegung internationaler Konflikte ein [14], ohne dass dies seinem wissenschaftlichen Ansehen geschadet hätte. Die Kombination aus Medialisierung und der Beschaffenheit der aktuellen ‚grand challenges‘ führt aber dazu, dass – zumindest bei politisch umstrittenen Themen wie der Klimakrise – „unabhängig von den tatsächlichen Positionen der Wissenschaftler in Bezug auf die Befürwortung, [...] allein schon die Anwesenheit ihrer Stimme in der Öffentlichkeit zu einem kontroversen Thema zu der Annahme führen [wird], dass sie für andere politische Ziele eintreten“ [15].

Externe Wissenschaftskommunikation, also Kommunikation jenseits einer rein akademischen Fachgemeinschaft, wird in diesen Fällen unweigerlich zu politischer Kommunikation [16]. Zumal „selbst die bloße Bereitstellung politikrelevanter Informationen zwangsläufig die Interpretation, Filterung und Synthese von Fakten erfordert“ [17] und damit niemals eine rein objektive Kommunikation möglich ist oder sein wird.

Fazit

Leider sind empirische Untersuchungen zu den Effekten von ‚Advocacy‘ spärlich gesät und ihre Ergebnisse widersprüchlich [18-19]. Trotzdem sollen an dieser Stelle einige Thesen ausgesprochen werden, wie ‚vernünftige‘ wissenschaftliche Politikberatung in Zeiten von Medialisierung und Polarisierung aussehen könnte:

1. Beratung und Interessenvertretung sind keine klar trennbaren Kategorien, sondern liegen am jeweils anderen Ende eines Kontinuums: „In practice, there is no pure state of science, nor is there a pure state of advocacy.“ [20] Vielmehr bestimmt der jeweilige Kontext, wie sich ein Forscher positionieren sollte und welche Konsequenzen dies haben kann.
2. Gute ‚Advocacy‘ braucht Transparenz, Ehrlichkeit und die Vermeidung ungegerechtfertigter Behauptungen.
3. Deswegen ist gute Kommunikation zentral. Diese Wissenschaftskommunikation muss dialogisch sein, sie muss Bedürfnisse und Bedenken der Bevölkerung aufnehmen und adressieren.

4. Es gibt immer mehrere mögliche politische Entscheidungswege. Welcher davon gewählt wird, sollte – zumindest in einer Demokratie – das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses zwischen verschiedenen Interessengruppen aus der Gesellschaft sein. Politische Entscheidungen dürfen also nicht als zwangsläufige Folge wissenschaftlicher Expertise verkauft werden.
5. Mögliche Risiken sollten nicht dazu führen, dass sich Wissenschaftler zu kontroversen Themen nicht mehr öffentlich äußern. Sonst werden sich Entscheidungsträger und Öffentlichkeit andere – wahrscheinlich weniger informierte – Quellen für Ratschläge suchen.
6. Universitäten und Forschungseinrichtungen müssen Studierende und Nachwuchswissenschaftler nicht nur auf Wissenschaftskommunikation und den Dialog mit der Öffentlichkeit vorbereiten, sondern auch auf deren politische Aspekte und die damit verbundenen Risiken. Grundlegende Kenntnisse der Politikgestaltung, der modernen Kommunikation und der Wissenschaftssoziologie könnten eine sinnvolle Ergänzung der Lehrpläne für MINT-Studierende sein. ■

Kurz und Bündig

Schon immer hat sich Politik Rat bei der Wissenschaft geholt. Diese Politikberatung fand lange vor allem hinter verschlossenen Türen in Gremien statt. Durch den wachsenden Einfluss von Medien und Social Media, hat sich dies verändert. Politikberatung findet nun oftmals in der Öffentlichkeit statt. Gerade bei kontroversen Themen wird damit auch Wissenschaftskommunikation zu politischer Kommunikation. Deshalb ist es wichtig, sich zu vergegenwärtigen, dass eine rein objektive und wertneutrale Beratung kaum möglich ist. Stattdessen sollte damit transparent und ehrlich umgegangen werden.



Weitere Infos und Literaturangaben zum Artikel finden Sie unter folgendem Link: <https://bit.ly/3DJUQ12>

Zurück auf den Boden der Tatsachen

Stiftungen als Mittler zwischen Anspruch und Wirklichkeit wissenschaftlicher Politikberatung

Gisela Kubon-Gilke, Evangelische Hochschule Darmstadt



Wissenschaftliche Beratung der Politik entspricht nicht der naiven Vorstellung, dass aus der Politik ein Problem definiert wird, dem sich Wissenschaftler:innen annehmen und Vorschläge erarbeiten, die dann von der Politik umgesetzt werden. Eigeninteressen und Interessenskonflikte verhindern dies. Damit Politikberatung nicht zum teuren und nutzlosen Rechtfertigungsinstrument degeneriert, können moderierte Begegnungen von Theorie und politischer Praxis – etwa durch die Arbeit von Stiftungen – den Dialog zwischen Wissenschaft und Politik befördern.

Angesichts vieler in der Politik ignoriertes Vorschläge von Expertenkommissionen oder von Empfehlungen, die eher der Rechtfertigung angedachter Politikmaßnahmen zu dienen scheinen, ist die wissenschaftliche Politikberatung als zu teuer und nutzlos in Verfall geraten. Es stellen sich also folgende Fragen: Wie können durch konstruktiven Austausch zwischen Wissenschaft und Politik umsetzbare Impulse für die politische Praxis entstehen? Wie können diese Diskurse befördert werden? In welcher Weise kann die Politik auch auf wissenschaftliche Forschungsanstrengungen zurückwirken?

Die naive Sicht auf Politikberatung

Lange Zeit haben zum Beispiel die Wirtschaftswissenschaften ihre politische Rolle so verstanden, dass sie über theoretische Analysen und empirische Untermauerungen Wirkzusammenhänge aufzudecken versuchen, um daraus Handlungsempfehlungen für die Politik abzuleiten und zu kommunizieren. Der Politik und ihren Akteuren wiederum verbleibt die Aufgabe, im Sinne des „wohlmeinenden Diktators“ die wissenschaftlich fundierten Vorschläge zum Wohle der Gesellschaft umzusetzen. Problematisch an dieser Sicht ist vielerlei: erstens, dass die Interessen, Motive und vermeintlichen Handlungszwänge von Politiker:innen ignoriert werden, zweitens, dass das Verhältnis von Wissenschaft und Politik als Einbahnstraße von der Wissenschaft zur Politik gesehen wird, und drittens die Unterschlagung der Tatsache, dass konkrete Beratung auf der Grundlage wissenschaftlicher Expertise stets auf bestimmten wissenschaftlichen Paradigmata (Denkstilen beziehungsweise Denkkollektiven) beruht und entsprechend die Berater:innen häufig so ausgewählt werden, dass sie im Rahmen ihres Denkschemas „ideologisch beziehungsweise regierungsparteienkonforme wünschenswerte“ Empfehlungen geben [1].

Das muss nicht einmal mit strategischen Überlegungen begründet sein, sondern kann an einem geteilten theoretischen Paradigma liegen, dass bestimmte Wissenschaftler:innen angefragt und andere ignoriert werden. Dennoch erweckt es den Anschein, als würde der wissenschaftlichen Erkenntnis nur eine Art Feigenblattfunktion zukommen, um intendierte oder schon realisierte politische Maßnahmen zu legitimieren. Besonders deutlich wird das immer dann, wenn Expert:innen zu einem von der politischen Linie

abweichenden Vorschlag kommen. Eine Expert:innenkommission zum Wohnungs- und Mietproblem schlug zum Beispiel vor, die Mietpreispbremse abzuschaffen und auch den sozialen Wohnungsbau nicht wieder zu beleben. Ohne es inhaltlich zu beurteilen: Die politische Reaktion darauf war eine Expert:innenschelte.

Wenn Politiker:innen aber ohnehin völlig überzeugt von bestimmten Wirkzusammenhängen sind und alles andere wie im vorliegenden Fall als „marktradikalen Unfug“ abtun [2] oder behaupten, jeder (!) wisse doch, dass der Markt keinen bezahlbaren Wohnraum schaffe“ [3], dann braucht es weder Beratung noch Austausch. Austausch würde bedeuten, die verschiedenen Argumente aufzunehmen, zu diskutieren und zu reflektieren sowie letztlich im wechselseitigen Berücksichtigen von Wirkungszusammenhängen, von Problemanzeigen und empirischer Evidenz Lösungen zu erarbeiten und deren Implementierung vorzubereiten.

Viertens, so kann im Zusammenhang mit der Kritik am naiven Politikberatungsverständnis ergänzt werden, fokussieren sich die Wissenschaften häufig auf Einzelphänomene und übersehen in ihrer Beratung durch das elementaristische Herangehen Nebeneffekte, die ebenso politischen Handlungsbedarf auslösen. Ein gutes Beispiel dafür ist der Hinweis führender Gesundheitsökonom:innen darauf, dass Kopfpauschalen bei der gesetzlichen Krankenversicherung erhebliche Effizienzvorteile generieren und mittelfristig sogar eine Art Bürgerversicherung auf Kosten der privaten Krankenversicherungen hervorbrächten [4]. Der Vorschlag ist, wenn denn die Argumente tatsächlich plausibel sind, politisch so gut wie nicht umsetzbar, solange er das Gerechtigkeitsempfinden breiter Bevölkerungsschichten erheblich verletzt und solange keine kurzfristigen Kompensationen für Niedrigeinkommensbezieher:innen den Umstieg ergänzend flankieren.

Politik und Wissenschaft: Ein wechselseitiges Verhältnis

Seit geraumer Zeit gibt es einen gewissen Bewusstseinswandel gerade innerhalb der Ökonomie, indem der politische Prozess selbst mit modelliert wird und vor allem, indem inzwischen die Einsicht vorhanden ist, dass Wissenschaft und politische Praxis immer in einem wechselseitigen Verhältnis stehen. Die Foren



Prof. Dr. Gisela Kubon-Gilke

Prof. Kubon-Gilke ist Seniorprofessorin für Ökonomie und Sozialpolitik an der Evangelischen Hochschule Darmstadt. Zudem gehört Sie zu den Mitgliedern der Europäischen Akademie der Wissenschaften und Künste. Als studierte Diplom-Volkswirtin beschäftigt Sie sich in Ihrer Forschung unter anderem mit den mikro- und makroökonomischen Analysen des Arbeitsmarktes oder den ethischen Grundfragen der Ökonomie.

Kontakt

kubon-gilke@eh-darmstadt.de

www.eh-darmstadt.de

für diesen Austausch sind allerdings in der Regel auf die selbst schon gefiltert besetzte Arbeit von Kommissionen oder auf spezielle Formate beschränkt. Die spezifischen Intentionen und auch Nachteile solcher Formen der Zusammenarbeit wurden bereits am Beispiel der wohnungspolitischen Beratung durch Kommissionen benannt. Umso verdienstvoller ist es, wenn dieser Austausch – wie auch der mit anderer als nur der politischen Praxis – durch Stiftungen systematisch befördert wird. Dennoch verbleibt die Frage, wie sich dieser Austausch im politischen Alltag mit all seinen realen oder auch nur wahrgenommenen Zwängen in zielführende Handlungen umsetzen lassen kann.

Die Rolle der Stiftungen

An dieser Stelle wird nun die Arbeit von solchen Stiftungen bedeutsam, die das Ziel einer humanen demokratischen Gesellschaft unterstützen, indem sie den Dialog zwischen der Wissenschaft und der Politik oder auch der unternehmerischen Praxis befördern. Auf den ersten Blick wirkt es vielleicht nur wie ein Tropfen im Meer der politischen Verstrickungen. Selbst wenn Stiftungen durch Tagungen und andere Diskussionsforen nur kleine Beiträge für den konstruktiven Dialog sind: Wissenschaftliche Erkenntnisse und multiparadigmatische Ansätze im Widerstreit können neue Leitideen hervorbringen und auch Wege zur Umsetzung aufzeigen. Diese dürfen aber nicht in den Wissenschaften allein verhaftet bleiben, sie müssen vielmehr im Wechselspiel mit Politik und Gesellschaft diskutiert und geschärft werden. Dies kann durch die Stiftungsarbeit entscheidend befördert werden.

Es gibt durchaus Konstruktionen von Beiräten und Kommissionen, in denen das auch ohne solche Ergänzungen gelingt, etwa wenn der Sachverständigenrat für die wirtschaftliche Entwicklung bereits von der Besetzungsregel multiparadigmatische Zugänge vorsieht. Bei anderen Kommissionen, vor allem bei ad hoc berufenen, ist das aber oft nicht der Fall, dann können Tagungen und Publikationen von Stiftungen Hilfestellung für den Austausch liefern.

Wunschvorstellungen sind fehl am Platz

Wenn nun neue soziale und technische Ideen hinreichend Prägnanz erlangen und in die gesamte Gesellschaft hinein kommuniziert

Stiftungen können einen ungefilterten Austausch zwischen Wissenschaft und Politik befördern.

werden, gibt es zumindest eine Chance auf eine entsprechende soziale Bewegung, die die politisch Verantwortlichen erstens überzeugt und zweitens zu entsprechenden Maßnahmen veranlasst. Um nicht in unerfüllbare Utopien abzugleiten, ist dabei aber auch immer eine konkrete Inzidenzanalyse zur Abschätzung von Effizienz- und Verteilungseffekten notwendig, das heißt, ohne sozialwissenschaftliche Erkenntnis könnten ansonsten auch rein illusionäre Gedanken mit fatalen Umsetzungskonsequenzen genährt werden. In den Wissenschaften sollte dabei keiner der von Eric Olin Wright formulierten drei Schritte unterschlagen werden. Erstens muss man sich darüber klar sein, was das konkrete Ziel einer politischen Maßnahme sein soll (Wünschbarkeit). Zweitens ist in einer ausführlichen und umfassenden Wirkungsanalyse zu untersuchen, ob die gewünschten Effekte überhaupt eintreten und keine unerwünschten Nebeneffekte auftreten (Gangbarkeit), und drittens ist zu überlegen, über welche Wege die Maßnahmen im demokratischen Prozess implementierbar sind (Erreichbarkeit). Insbesondere große Reformen benötigen oft ein Gelegenheitsfenster, um auf Akzeptanz zu stoßen und durchgesetzt werden zu können. Mit reinen Wunschvorstellungen braucht man gar nicht erst in den Beratungsprozess einzusteigen. Gerade durch den Austausch auf Kongressen und Tagungen mit Beteiligung aus Politik (Praxis), die häufig von Stiftungen oder anderen Non-Profit-Organisationen initiiert werden, ist es möglich, realistische und umsetzbare Reformvorstellungen zu entwickeln.

Die notwendigen Formate zum Austausch zwischen Wissenschaft und Politik/Gesellschaft sind allerdings durchaus vielfältig und können nicht schematisch vorgedacht werden. Wissenschaftliche Ansätze müssen entwickelt

werden und sich im Diskurs heterodoxer Ansätze bewähren. Dazu muss nicht zwangsläufig in allen Phasen die Politik eingebunden werden. Nach dem immanenten Austausch muss der Elfenbeinturm verlassen werden, und konkrete Folgen für die politische Praxis sind zu diskutieren. Nach eventuell einigen Prozessschleifen, bei denen unter anderem die Politik mit neuen Fragen an die Wissenschaft zur Revision oder Schärfung von Theorien und deren normativen Grundlagen verhilft, bleibt zum Schluss die Kommunikationsfrage.

Kraft der Öffentlichkeit

Solange die Idee beziehungsweise Sozialgestalt in einem engen Zirkel verbleibt, kann sie keine Kraft für eine soziale Bewegung entfalten. Publikationen (Bücher, Broschüren, Zeitschriftenbeiträge, Interviews), die Gründung von Initiativen und auch Tagungsreihen zu einem entsprechenden Oberthema wie Digitalisierung, Menschenwürde oder Würde der Arbeit können die Öffentlichkeit erreichen, und die modernen digitalen Medien können als neue Formen der Kommunikation angesehen werden, die die Möglichkeiten zur Verbreitung von Ideen potenzieren.

Darauf setzt Richard Freeman, der als international renommierter Arbeitsmarkttheoretiker stets die Würde der Arbeit ins Zentrum seiner Analysen stellt. Im Zusammenhang mit Arbeitsstandards bei als prekär bezeichneter Arbeit, insbesondere im Kontext sogenannter Entwicklungsländer, ist er der Ansicht, dass nur soziale Bewegungen und verändertes Konsumverhalten Verbesserungen der Standards auslösen werden [5]. Zivilgesellschaftliches Engagement, soziale Organisationen und auch die Wissenschaften bekommen bei Freeman eine Art Wächterfunktion. Wenn Verfehlungen oder Missachtung elementarer Standards immer wieder und schnell Empörung hervorrufen, die sogar wirtschaftliche Nachteile für Unternehmen mit sich bringt, könne es möglich werden, dass ein Weg zu einer humaneren Arbeitswelt besritten werde. Gerade das Internet sieht Freeman als geeignetes Medium zur schnellen Verbreitung entsprechender Informationen und als Sammelbecken für soziale Bewegungen an.

Die richtigen Ordnungsrahmen diskutieren

Eine Ordnungspolitik, so schwierig sie in Zeiten der Globalisierung durch national-

staatliche Politik auch implementierbar sein mag, kommt nicht ohne entsprechenden Ordnungs- und eventuell genau definierten Interventionsrahmen aus. Sollte das gelingen, ist auch eine etwas optimistischere Sicht im Hinblick auf eine humane Gesellschaft möglich, da sich dann die Netzwerkarbeit aller Stiftungen, Initiativen, Bündnisse und anderer nicht nur leichter bündeln lässt, sondern sich durch einen offenen Informationszugang ohne Vorsortierungen über die Zivilgesellschaft umsetzungsfähige und freiheitssichernde soziale Ideen generieren lassen. Zum Beispiel die deutlich empfundenen Ungerechtigkeiten im Hinblick etwa auf prekäre Arbeitsverhältnisse oder auf die ungleiche Einkommens- und Vermögensverteilung. Diese ziehen dann mit immer mehr Druck auf die Politik letztlich Systemanpassungen hin zu einer humaneren Gesellschaft nach sich.

Ein zu mächtiger Staat, dem der notwendige Ordnungsrahmen fehlt, ist dabei selbst auch ein Gefahrenherd. Das sieht man bereits jetzt an den Bestrebungen und Modellversuchen in China, ein Sozialkreditsystem aufzubauen und dabei alle verfügbaren Informationen von der Zahlungsmoral bis hin zum Überqueren einer Straße bei roter Ampel zu nutzen, um darüber mit Belohnungen und Strafen die Menschen zu politisch gewünschtem Verhalten zu zwingen [6].

Für Stiftungen, die sich neben anderen Zielen der Förderung inklusiver demokratischer Gesellschaften verschreiben, stellt sich deshalb die Frage, ob es nicht gerade die ordnungspolitischen Voraussetzungen sind, die neben allen Skandalisierungen spezieller gesellschaftlicher Entwicklungen selbst auf Tagungen diskutiert werden sollten. ■

Kurz und Bündig

Die Politikberatung wird häufig als nutzlos, abgehoben, nicht umsetzbar oder als reines Rechtfertigungsinstrument kritisch gesehen. Dieser scheinbare Widerspruch zwischen wissenschaftlichem Anspruch und der Beratungspraxis ist zwar über polit-ökonomische Analysen erklärbar, er kann aber auch aktiv aufgelöst werden durch zivilgesellschaftliches Engagement und die Arbeit von Vereinigungen wie Stiftungen, die sich explizit das Ziel gesetzt haben, den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis zu beleben.



Weitere Infos und Literaturangaben zum Artikel finden Sie unter folgendem Link: <https://bit.ly/3Tcf2Sz>

Quo vadis wissenschaftliche Politikberatung Schweiz?

Das Engagement der Akademien der Wissenschaften Schweiz

Roger Pfister, Akademien der Wissenschaften Schweiz



Das in der Schweiz etablierte Wissenschaftssystem beinhaltet wie in Deutschland neben den Universitäten auch außeruniversitäre Einrichtungen. Hierzu gehören die Akademien der Wissenschaften Schweiz, die die Schweizer Politik zu relevanten Themen für die Gesellschaft beraten. Die während der Covid-Pandemie gemachten Erfahrungen sollen in die künftige wissenschaftliche Politikberatung einfließen.

Das schweizerische Wissenschaftssystem: eine kurze Einführung

Die Akademien der Wissenschaften Schweiz (Akademienverbund) sind Teil des Schweizer Wissenschaftssystems. Weitere Akteure und deren Aufgaben sind: Der Schweizerische Nationalfonds (SNF) und Innosuisse betreiben Forschungs- respektive Innovationsförderung, der Schweizerische Wissenschaftsrat (SWR) berät die Landesregierung, swissuniversities vertritt die Interessen aller Hochschulen und der ETH-Rat ist das Strategiegremium für beide Eidgenössischen Technischen Hochschulen und ihre Forschungsanstalten.

Das Alleinstellungsmerkmal des Akademienverbundes ist seine Mission, wissenschaftliche Erkenntnisse zu gesellschaftlich relevanten Themen in Politik, Gesellschaft und öffentliche Verwaltung einzubringen. Für diesen Dialog verfügt er mit den vier disziplinären Akademien (Naturwissenschaften, Medizin, Sozial- und Geisteswissenschaften, Technikwissenschaften) sowie den Kompetenzzentren für Technologiefolgenabschätzung (TA-SWISS) und Dialog Wissenschaft-Gesellschaft (Science et Cité) über die notwendige Verankerung in der Wissenschaftsgemeinschaft und die transdisziplinäre Expertise.

Langfristige Politikberatung der Akademien in der Schweiz und in Europa

Innerhalb des Akademienverbundes war und ist die Akademie der Naturwissenschaften (SCNAT) an vorderster Stelle bei der wissenschaftlichen Politikberatung, weil es die Umweltproblematik war, die in Politik und Gesellschaft ab den 1980er-Jahren zu einem wachsenden Wissensbedarf führte. Deshalb etablierte die SCNAT 1988 das „Forum für Klima- und globalen Wandel“. Weitere Foren folgten unter anderem zu Biodiversität, Genforschung, Energieversorgung und Landschaftsentwicklung. Diese aus Forschenden mit relevanter Expertise interdisziplinär zusammengesetzten Gremien bearbeiten langfristige gesellschaftliche Herausforderungen. Die SCNAT ermöglicht und unterstützt diese Arbeit, indem sie als neutrale Drehscheibe mit wissenschaftlichen Mitarbeitenden den Forschungsstand aufbereitet, Handlungsoptionen und deren Konsequenzen aufzeigt sowie dies in Politik, Gesellschaft und Verwaltung hineinträgt.

Innerhalb des Akademienverbundes war und ist die Akademie der Naturwissenschaften an vorderster Stelle bei der wissenschaftlichen Politikberatung.

Voraussetzung für den Erfolg dieser Arbeit sind ein Dialog auf Augenhöhe und damit die Anerkennung, dass sich Wissenschaft und Politik in zweierlei Hinsicht unterscheiden. Zum einen stehen der Logik der Wissenschaft von „wahrscheinlich richtig“, „wahr“ und „sicher falsch“ in der Politik „sachlogisch richtig“, „gesellschaftlich akzeptierbar“ und „materiell machbar“ entgegen. Zum anderen unterscheiden sich die Geschwindigkeiten der Abläufe in den beiden Welten.

Für die Akademien sind darüber hinaus mehrere, sich gegenseitig verstärkende Elemente wichtig: Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit als „honest knowledge broker“; breite Abstützung von Aussagen in der Wissenschaftsgemeinschaft; Qualitätskontrolle von Publikationen; geeignete, allgemein verständliche Form der Kommunikation von Resultaten; Transparenz bei Unsicherheiten oder Kontroversen zu Einschätzungen oder Prognosen. Bestrebt, diese Aspekte zu berücksichtigen, haben sich die SCNAT und der Akademienverbund über die Jahre als wichtige unabhängige wissenschaftliche Partner von Bundesrat (Exekutive), Parlament (Legislative) und Bundesämtern (Verwaltung) etabliert [1, 2]. Als neusten Beleg hierfür luden die Präsidentin und der Präsident beider Parlamentskammern, innerstaatlich und politisch gesehen die beiden bedeutendsten Schweizer, im Mai 2022 die Mitglieder beider Kammern zu einem direkten Austausch mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zu den Themen Klimawandel und Biodiversitätsverlust ein. Die Akademien bestritten dabei den inhaltlichen Teil mit Referentinnen und Referenten aus ihren Netzwerken [3].



Dr. Roger Pfister

Roger Pfister ist seit seiner Promotion 2003 in Internationalen Studien an der Rhodes University in Südafrika in mehreren Organisationen und unterschiedlichen Funktionen im nationalen und internationalen Forschungs- und Wissenschaftsmanagement tätig. Seit 2010 leitet er bei den Akademien der Wissenschaften Schweiz das Ressort Internationale Zusammenarbeit.

Kontakt

roger.pfister@akademien-schweiz.ch

www.akademien-schweiz.ch

Gefragter und geschätzter Partner bei der wissenschaftlichen Politikberatung ist der Schweizer Akademienverbund auch in Europa. Im Vordergrund stehen dabei seine Beiträge zur Arbeit des Konsortiums Science Advice for Policy by European Academies (SAPEA) [4], das fünf Dachverbände mit über 100 Akademien aller wissenschaftlichen Disziplinen aus mehr als 40 Ländern Europas vereint, inklusive der Schweiz. Die kollektive wissenschaftliche Expertise des SAPEA-Konsortiums fließt in den seit Dezember 2016 operativen Scientific Advice Mechanism (SAM) ein. Über diesen werden der EU-Kommission auf deren Anfrage unabhängige und transdisziplinäre wissenschaftliche Erkenntnisse in Form von „Evidence Review Reports“ und „Scientific Opinions“ zur Verfügung gestellt. Ergänzend dazu unterstützen die Schweizer Akademien die Mission des European Academies Science Advisory Council (EASAC) [5], der das Europäische Parlament und die EU-Kommission zu Themen der Biowissenschaften, Energie und Umwelt berät. Dazu delegieren die Akademien regelmäßig Forschende aus der Schweiz in spezifische Arbeitsgruppen zur Erarbeitung wissenschaftlicher Berichte mit Handlungsempfehlungen.

Während sich somit der Dialog zwischen den Akademien und der Politik zu langfristigen latenten gesellschaftlichen Herausforderungen grundsätzlich bewährt hat, legte die Covid-Pandemie die Schwachstellen dieser Interaktion bei der Bewältigung akuter Krisen, aber auch Problemstellen struktureller Natur auf.

Covid-Pandemie: die Rolle der Wissenschaften in einer akuten Krise

In der Schweiz wurde das neue Virus am 25. Februar 2020 erstmals bei einer Person nachgewiesen. Am 1. April 2020 wurde die sogenannte Swiss National COVID-19 Science Task Force (NCS-TF) etabliert [6]. Die etwas mehr als fünf Wochen dazwischen verliefen schwierig, was den Beitrag der Wissenschaften an der Bewältigung der Pandemie betraf. Und auch die Einrichtung der Task Force gelang nur dank eines gemeinsamen Kraftaktes der Präsidenten des Akademienverbundes sowie der Wissenschaftsorganisationen SNF, swissuniversities, ETH-Rat und vielen in der Task Force engagierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Organisiert in 21

Arbeitsgruppen, von Epidemiologie, Immunologie, Intensivmedizin und Hausarztmedizin über Public Health, Bildung bis zu Digitales und Economics, engagierten sich Forschende zusätzlich zu ihrer üblichen Anstellung, um den politischen Instanzen sowie der Verwaltung auf Landes- und Kantonsebene aktuellste wissenschaftliche Daten und Erkenntnisse zur Verfügung zu stellen. Wichtigstes Produkt waren die „Policy Briefs“, von denen bis März 2022 insgesamt knapp 100 online publiziert wurden. Fallweise nahmen Vertreterinnen oder Vertreter der Task Force auch an den wöchentlichen „Point de presse“, den Briefings der Landesbehörden für die Medien, teil.

Eine erste von den Akademien mandatierter Untersuchung zur Rolle der Wissenschaften von Januar bis Dezember 2020 zieht für die Task Force eine grundsätzlich positive Bilanz, notabene betreffend Qualität der Beratungsleistungen, fachlichen Zusammensetzung, Struktur sowie inter- und transdisziplinären Arbeitsweise. Gleichzeitig ortet der Bericht mehrere Aspekte, die im Hinblick auf einen effektiveren Umgang mit einer nächsten Krise verbesserungswürdig sind: Fehlende rechtliche Regelung zu Funktion und Rolle der Wissenschaft, wie beispielsweise im Epidemiengesetz; die Konzentration von Aufgaben und Verantwortung für wissenschaftliche Politikberatung bei der öffentlichen Verwaltung; das limitierte Anreizsystem für Forschende und deren Hochschulen für eine aktive Beteiligung an wissenschaftlicher Politikberatung.

Wichtigste Schlussfolgerung des Berichts: die Politikberatung hätte in der Pandemie von

Gefragter und geschätzter Partner bei der wissenschaftlichen Politikberatung ist der Schweizer Akademienverbund auch in Europa.

der Unterstützung durch einen unabhängigen nationalen wissenschaftlichen Beirat für kurzfristige Fragen, Ziele, Strategien und Aktionspläne profitieren können. Ein solches Gremium hätte den Informationsbedarf nationaler und kantonaler Entscheidungsinstanzen, aber auch von Berufsverbänden, Gewerkschaften und der interessierten Öffentlichkeit direkter, informierter und ausreichender abdecken können, so der Bericht weiter. Und als Synthese: „dieses Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage nach wissenschaftlicher Politikberatung [liegt] jedoch in der grundlegenden Beschaffenheit des nationalen wissenschaftlichen Politikberatungssystems und nicht in den spezifischen Instrumenten und Massnahmen der Pandemiebewältigung begründet.“[7]

Perspektiven für eine künftige wissenschaftliche Politikberatung

Bereits inmitten der Pandemie meldeten sich aus Wissenschaft und Politik Stimmen mit Plädoyers, die sich dafür stark machten, nach der Bewältigung der Pandemie die notwendigen Lehren zu ziehen und auf eine Verbesserung des Dialogs hinzuwirken [8]. Von größerer Tragweite war ein Postulat vom Mai 2020 im Ständerat, der Parlamentskammer mit den Vertreterinnen und Vertretern der Kantone. Dieser parlamentarische Vorstoß beauftragte die Schweizer Landesregierung, „in einem Bericht zu prüfen, wie ein interdisziplinäres wissenschaftliches Netzwerk oder Kompetenzzentrum für Krisenlagen geschaffen werden kann“.[9] Mit dieser Aufgabe betraut wurde die Bundeskanzlei, das heißt, die Stabsstelle der Schweizer Landesregierung. Deren Leiter sprach sich an einer von den Akademien im Mai 2022 durchgeführten Tagung für einen formellen und informellen Dialog nicht nur in der Krise aus und rief dazu auf, nicht einfach zum Tagesgeschäft überzugehen [10].

Die Arbeiten zum angeforderten Bericht sind noch nicht abgeschlossen. In die laufende Diskussion haben die Akademien zuletzt im Juli 2022 das Ideenpapier zu einem „Science Advice Network (SA-Net)“ eingebracht [11]. Dieses wissenschaftliche Beratungsnetz steht für ein neues Modell betreffend die Beziehungen unter den verschiedenen Akteuren in der Schweizer Wissenschaftslandschaft sowie mit Politik und Gesellschaft. Wichtig sind drei Elemente: Erstens die kollektive Abstützung

und Verantwortung, damit die eingangs eingeführten Wissenschaftsinstitutionen ihr Engagement koordinieren und sich zusammen einbringen. Zweitens eine Offizialisierung, um eine verbindliche Vereinbarung zwischen Wissenschaft und Politik zu erzeugen, die die Akteure in beiden Bereichen in die Pflicht nimmt: zur Zusammenarbeit auf der einen Seite und zur Entgegennahme der kollektiven Expertise andererseits. Abschließend benötigt es flexible Modelle, wodurch das Beratungsnetz zwischen einfachen, kurzfristigen und umfassenderen komplexeren Anfragen sowie längerfristigen Herausforderungen unterscheidet und je nach Fall personell und institutionell in unterschiedlichem Umfang als Dialogpartner zur Verfügung steht.

Diesen Überlegungen zugrunde liegt ein klares Rollenverständnis in diesem Kontext: Die Wissenschaft bringt ihre Expertise und darauf basierende Handlungsoptionen ein. Die Politik entscheidet über Strategien und Maßnahmen. Ebenso klar ist, dass bei längerfristigen Herausforderungen ein erprobtes und gut funktionierendes System die beste Basis für eine vertrauensvolle, rasche und effektive Zusammenarbeit bei der Bewältigung akuter Krisen ist. Nicht zu unterschätzen ist jedoch immer der Faktor Mensch, wie im Vorwort des Ideenpapiers betont wird: „Ein gutes Modell bzw. eine gute Struktur ist eine wichtige Voraussetzung, jedoch nie ein Selbstläufer. Es braucht Menschen, die diesen Dialog führen, ihn wollen und ihm Gewicht geben. Nur dann kann das Science Advice Network die erwartete Wirkung in Politik und Wissenschaft entfalten.“ ■

Kurz und Bündig

Der Dialog der Wissenschaften mit Politik, Gesellschaft und öffentlicher Verwaltung ist ein Kerngeschäft der Akademien der Wissenschaften Schweiz. Dazu prädestiniert und bestens aufgestellt sind sie aufgrund ihrer breiten Vernetzung in der Wissenschaftsgemeinschaft. Basierend auf Engagements über drei Jahrzehnte auf nationaler und europäischer Ebene sowie auf Erfahrungen aus der Covid-Pandemie, setzen sich die Akademien für die Stärkung und fortlaufende Weiterentwicklung dieses Dialogs ein.

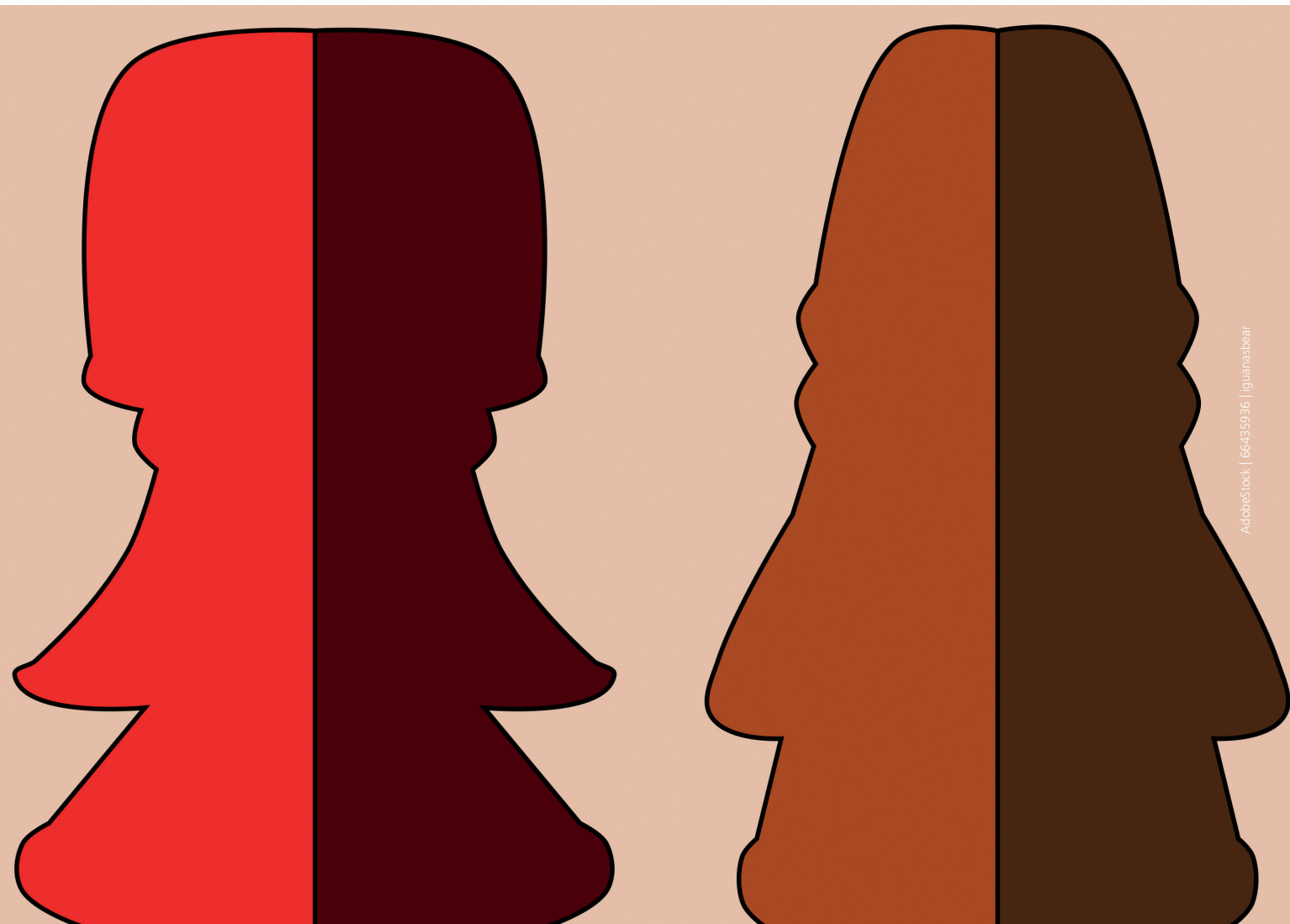


Weitere Infos und Literaturangaben zum Artikel finden Sie unter folgendem Link: <https://bit.ly/3EQTy9C>

Produzent von Wissen oder Lieferant für Meinungen?

Die ambivalente Rolle von wissenschaftlicher Expertise in der Politik

Timo Leimbach, Universität Aarhus



AdobeStock | 66459936 | Jiguanabear

Wie sehr soll Politik wissenschaftliche Erkenntnisse in die Entscheidungen einbeziehen? Bei Covid-19 schien es, dass Infektionsketten eindeutig sind. Dies führte in Dänemark zum schnellen Ende der kompletten Pelzindustrie. Doch so klar war es dann doch nicht und es zeigte ein grundsätzliches Problem mit jahrhundertlanger Tradition: Welche Rolle spielt wissenschaftliche Erkenntnis in politischen Entscheidungsprozessen?

Am 4. November 2020 verkündete die dänische Staatsministerin Mette Frederiksen, dass alle Nerze in Dänemark aufgrund möglicher Implikationen für eine erfolgreiche Bekämpfung der damals neuen Covid-19-Pandemie getötet werden müssten. Dies stellte keine einfache Entscheidung dar, da schätzungsweise mindestens 15 Millionen Tiere betroffen waren, was ungefähr der dreifachen Anzahl der dänischen Bevölkerung entspricht. Gleichzeitig war Dänemark bis zu diesem Tag einer der wesentlichen Exporteure von Tierpelzen und dänische Firmen gehörten zu den führenden Pelzhandelsfirmen weltweit. Zwar wäre das Ende der Tierpelzindustrie aufgrund der existierenden EU-Regeln früher oder später gekommen, doch nun wurde es aufgrund der Krisensituation und auf Ratschlag der Experten der dänischen Gesundheitsbehörde mit sofortiger Wirkung umgesetzt. Grundlage dieser Empfehlung war die Befürchtung, dass der Virus durch die Verbreitung über Nerze so mutieren könnte, dass die Schutzwirkung durch die sich in Entwicklung befindenden Impfstoffe gefährdet sein könnte. Verschiedene Laboruntersuchungen verwiesen darauf, dass die in Nerzen gefundenen Covid-19-Varianten resistenter gegen die benutzten Wirkstoffe sind als die bisher bei Menschen vorkommenden Varianten. Dem war vorausgegangen, dass man seit Juni 2020 eine Anzahl von Infektionen bei Nerzen festgestellt hatte und im Zuge dessen auch einzelne Rückübertragungen von Covid-19-Viren auf Menschen, vor allem Züchter und deren Angehörige, stattgefunden hatten. Dementsprechend war es wie bei anderen Epidemien (Schweine- oder Vogelgrippe) auch schon vorher zu lokalen Tötungen und Kontaktsperren gekommen, doch natürlich stellte die Entscheidung, präventiv alle Nerze zu töten, auch ohne konkrete Erkrankung etwas ganz anderes dar.

Grundsätzlich wurden diese Maßnahmen von der Öffentlichkeit begrüßt und als entschiedenes Handeln positiv wahrgenommen. Sehr bald jedoch zeigte sich, dass neben der Problematik der Beseitigung der Tierkadaver, die ein weltweites Echo in den Medien fand, auch der Entscheidungsprozess aus verschiedensten Gründen selbst hinterfragt wurde. Neben der Frage der Kompensationen der Nerzzüchter war hierbei die Entscheidungsfindung als auch die Handhabung des gesamten Prozesses immer stärker Thema und führte am Ende zur Einsetzung einer parlamentarischen Untersuchungskommission. Diese kam dann im Frühjahr 2022

zu dem Ergebnis, dass insbesondere in der Umsetzung der Entscheidungen durch die Regierung Probleme und Fehler aufgetreten waren. So zeigte sich, dass für die Entscheidung, die Tiere zu töten, zu jenem Zeitpunkt keine rechtliche Grundlage vorhanden war.

Historisches Grundproblem

All dies verweist auf ein Grundproblem in den Wechselbeziehungen von Politik und wissenschaftlicher Beratung. Denn die Untersuchungskommission kritisierte nicht die Ergebnisse und Ratschläge der Wissenschaftler oder gar deren Richtigkeit, sondern vielmehr die Handhabung und Nutzung dieser Expertise im politischen Prozess. Wesentlich dabei war, dass die Expertise bezüglich der Covid-19-Pandemie und der möglichen Bedeutung von Nerzen für diese nun Gegenstand einer länger andauernden Auseinandersetzung um die Nerzzucht wurde, die schon vorher aufgrund tierschutzrechtlicher Bedenken zwischen den verschiedenen Parteien umstritten war.

Diese Problematik ist dabei nicht nur kennzeichnend für eine spezifisch dänische Problemstellung, sondern verweist vielmehr auf ein zugrunde liegendes Problem, welches sich vor allem auch in der Covid-19-Pandemie noch einmal deutlich zeigte, aber auch schon lange vorher existierte, nämlich die Frage, welche Rolle wissenschaftliche Erkenntnis in politischen Entscheidungsprozessen spielt?

Historisch betrachtet war es schon immer so, dass die Politik insbesondere in Krisenzeiten versuchte, sich die Wissenschaft und wissenschaftlichen Rat zunutze zu machen. Erste überlieferte Beispiele hierfür finden sich schon in der Antike, wo beispielsweise Archimedes dazu aufgefordert wurde, sein Wissen zum Bau von Kriegswaffen einzusetzen. Ein weiteres historisches Beispiel ist die letztlich erfolglose Argumentation von Johannes Kepler 1613 auf dem Reichstag für die Einführung des gregorianischen Kalenders, die erst 80 Jahre später erfolgte. Jedoch waren dies eher vereinzelte, episodenhafte Vorkommnisse, was unter anderem mit dem sich nur langsam entwickelnden Wissensstand zu tun hatte. Erst seit der Aufklärung hat die Rolle von wissenschaftlicher Expertise zunehmend an Bedeutung gewonnen, da nun wissenschaftliche Erkenntnisse zunehmend systematischer gewonnen und damit verlässlicher in ihrer Aussagekraft wurden. Gleichzeitig waren wissenschaftliche Erkenntnisse auch



Prof. Dr. Timo Leimbach

Prof. Dr. Timo Leimbach arbeitete nach seiner Promotion an der LMU München zwischen 2008 und 2015 am Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung, wo er unter anderem in Beratungsprojekten für das deutsche und europäische Parlament als auch für verschiedene nationale Ministerien und die EU-Kommission tätig war. Seit 2015 forscht und lehrt er an der Universität in Aarhus, Dänemark am Center for Science, Technology and Society Studies, wo er sich unter anderem mit Wirkungen digitaler Technologien und Innovationen beschäftigt.

Kontakt

timo.leimbach@cc.au.dk
www.international.au.dk

immer sowohl Gegenstand als auch Mittel politischer Diskurse und Auseinandersetzungen wie im Falle Galileo Galileis.

Neuere Entwicklungen

Somit sind die grundlegenden Mechanismen, aber auch Problemstellungen im Wechselverhältnis von Politik und Wissenschaft, die eben insbesondere im Zuge der Covid-19-Pandemie oftmals diskutiert wurden, nicht wirklich neu. Was sich aber geändert hatte im Laufe der Zeit war die Intensität dieser Beziehungen und damit ihre wechselseitige Bedeutung. Zwar bemühte der expandierende staatliche Verwaltungsapparat seit Beginn der Aufklärung immer wieder wissenschaftliche Rationalität als generelles Argument zur Legitimation von Entscheidungen, aber ein massiver Wandel trat erst im frühen 20. Jahrhundert, insbesondere in der Folge des Zweiten Weltkrieges ein. Ein wesentlicher Aspekt dabei war, dass der technologische Fortschritt bei Kommunikation, Transport, Energieversorgung und Ähnlichem sowie der damit einhergehende Wohlstandsgewinn zu einem zunehmenden Grundvertrauen in wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn und die zugrunde liegenden Prozesse und Arbeitsweisen führte. Am deutlichsten wird dies wohl in jenem Technikoptimismus oder Technikglauben, der sich in den 1950er und 1960er-Jahren beispielsweise in den Ideen zur Nutzung der Atomenergie beispielsweise für Autos oder Flugzeuge am deutlichsten spiegelte. Insgesamt hat die Entwicklung gezeigt, dass wissenschaftliche Erkenntnisse zentral für mehr Wohlstand und Fortschritt waren. Dementsprechend wurden diese auch in demokratischen Staaten zu einer weiteren wesentlichen Legitimationsquelle für Entscheidungen. In der Folge kam es zu einem Boom an Expertenkommissionen, Gremien und anderen Beteiligungsformen, mit denen wissenschaftliche Expertise beispielsweise in Ministerien institutionalisiert wurden.

Ein wesentliches Beispiel für diese Entwicklung ist das Beispiel der Mikro- und Makroökonomie. Hier zeigen Untersuchungen der letzten Jahre, wie sich deren Position von einer Rolle als reine Verwaltungsangestellte in den 1930er-Jahren hin zu politischen Beratern in den 1960er und 1970er-Jahren verändert hat. Dies geht einher mit der schon beschriebenen verändernden Rolle wissenschaftlicher Expertise als auch mit der wachsenden Bedeutung ökonomischer Prozesse in einer

Wohlstandsgesellschaft. Insbesondere die wirtschaftlichen Krisen der 1970er-Jahre führten zu einer Verstärkung dieser Entwicklung, zeigten aber gleichzeitig auch erste Grenzen auf. Denn mehr noch als naturwissenschaftliche Erkenntnisse waren die Erkenntnisse der sozialwissenschaftlich geprägten Ökonomie, die auf Modellen komplexer gesellschaftlicher Prozesse und menschlicher Interaktionen basiert.

Diese Modelle stellten immer auch Vereinfachungen dar, auch wenn viele Wissenschaftler versuchten, diese durch mathematische Modellierung und Quantifizierung zu untermauern. Dies gelang jedoch nur bedingt und eine wesentliche Ursache dabei war, dass viele Modelle geprägt waren durch weltanschauliche-politische Gesichtspunkte, die sich teilweise auch in den zugrunde liegenden Annahmen widerspiegelten. Dementsprechend gewannen die verschiedenen Modelle und Überzeugungen zunehmend eine wichtige Rolle in der politischen Argumentation, was einherging mit einem Bedeutungszuwachs für die Wissenschaftler. Ein Beispiel hierfür ist der Nobelpreisträger Milton Friedman, dessen wirtschaftspolitische Forschungen einen wesentlichen Einfluss auf die Politik von Ronald Reagan oder Margaret Thatcher hatte.

Dadurch wurden Wissenschaftler durchaus Mitspieler im Machtspiel und konnten Einfluss und Bedeutung gewinnen, aber gleichzeitig wurde Wissenschaft durch die Institutionalisierung in Form von Gremien und Ähnlichem auch Spielball der Politik, denn nicht alle konnten so viel Einfluss gewinnen wie Friedman. Vielmehr wurden nur einzelnen Aspekte und Teilstücke verwendet, sodass Wissenschaftler sich oftmals aus dem Kontext gerissen und missverstanden fühlten. Politische Entscheidungsträger hingegen sahen sich oft mit einer Vielzahl wissenschaftlicher Fakten konfrontiert, die sich durchaus widersprachen. Insgesamt führte dies oftmals zu einer Vielzahl von gewollten oder ungewollten Missverständnissen und Problemen.

Ein aktuelles Beispiel ist die ehemalige britische Premierministerin Lizz Truss, die sich mit ihrer Politik auf Teile von Friedmans Theorien stützte und dafür aber vom Markt „abgestraft“ wurde. Denn während man bestimmt lange über die Erfolge oder Misserfolge der „Reaganomics“ diskutieren kann, wurden diesmal Prinzipien von Friedman aus weltanschaulichen Beweggründen ohne Rücksicht auf die komplexen und vollkommen unterschiedlichen sozio-ökonomische Situation genutzt.

Ambivalenz meistern

Gerade jedoch in Zeiten wachsender Komplexität und Wechselbeziehungen, welche beispielsweise durch die Covid-19-Pandemie und die darauffolgende gesellschaftliche Reaktion und vielleicht noch viel deutlicher durch die Klimaveränderung und die notwendigen Maßnahmen noch einmal verdeutlicht werden, ist Wissenschaft somit nicht nur eine rein neutrale Wissensproduktion und Wahrheitsmaschine. Vielmehr zeigen diese Entwicklungen eben genau die Grenzen moderner Wissenschaften auf: So können selbst komplexe Entwicklungen wie beispielsweise menschliches Verhalten in epidemischen Situationen durch die Zusammenarbeit von verschiedensten Disziplinen aus Natur-, Sozial- und Geisteswissenschaften verstanden und adressiert werden. Oftmals zeigen sie aber auch auf, wie begrenzt dieses Wissen ist und wie schnell es sich verändern kann. Diese Ambivalenz zu akzeptieren und mit ihr umzugehen ist eine wesentliche Herausforderung sowohl für die Wissenschaft als auch die Politik.

So müssen Wissenschaftler ein Bewusstsein dafür haben, dass ihre Aussagen in einer komplexen Welt Resonanz erzeugen. Dementsprechend gilt es für sie zu bedenken, dass ihr jeweiliger Fachstandpunkt eigenen Rationalitäten folgt, diese aber auch in einem größeren Kontext gesehen werden müssen. So ergeben beispielsweise aus Sicht der Epidemiologie bestimmte Maßnahmen zur Eindämmung von Krankheiten sehr viel Sinn, die sowohl aus Sicht anderer wissenschaftlicher Disziplinen wie Psychologie als auch aus sozioökonomischen Gesichtspunkten vollkommen anders bewertet werden müssen. In diesem Prozess muss dann eben von allen beteiligten Wissenschaftlern anerkannt werden, dass keine der verschiedenen Fakten und Perspektiven per Definition oder Ursprung höherwertig ist und damit einen höheren Geltungsanspruch ableiten kann.

Ebenso müssen aber auch politische Akteure in Parteien oder anderen gesellschaftlichen Bewegungen verstehen, dass Wissenschaften keine moderne Form eines Steinbruches sind, aus dem man sich jene Stücke herausucht, die am besten zur jeweiligen Situation oder Anschauung passen. Denn aufgrund der komplexen Wechselwirkungen zwischen Wissenschaft, Technologie und Gesellschaft sowie der uns umgebenden Natur ist es nicht möglich, einzelne Fakten herauszulösen, ohne zumindest starke Vereinfachungen

oder gar Fehlinterpretationen von Zusammenhängen vorzunehmen. Ein Beispiel für diese Problematik wäre der Schluss, dass Newtons Gesetz der Gravitation falsch sei, nur weil ein Blatt Papier langsamer aus der gleichen Höhe herabfällt als eine kleine Metallkugel mit demselben Gewicht. Dies ist natürlich ein einfaches Beispiel, doch macht es eben deutlich, dass Wissen nie singular benützt werden kann, sondern immer in Beziehung steht, sowohl zu anderen Erkenntnissen, aber heutzutage auch zu gesellschaftlichen Aspekten. Dementsprechend ist die zentrale Frage in diesen Prozessen nicht die Korrektheit eines einzelnen wissenschaftlichen Faktums, sondern vielmehr die Frage der Verantwortung der politischen Entscheidungsträger, die die unterschiedlichen Aspekte abwägen sollen. Diese werden deshalb auch in einem demokratischen System gewählt beziehungsweise auch wieder abgewählt.

Dementsprechend hat sich die Untersuchungskommission zur Tötung der Nerze eben nicht mit der Frage beschäftigt, ob die wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Übertragung von Covid-19 durch Nerze richtig oder falsch waren, sondern die politische Verantwortlichkeit der daraus gezogenen Entscheidungen untersucht. Am Ende führte das Ergebnis der Kommission auf politischer Ebene dazu, dass die Regierung nach der Sommerpause Neuwahlen ansetzen musste, da sie das Vertrauen anderer Parlamentarier verloren hatte. Zum Abschluss sei angemerkt, dass die regierende sozialdemokratische Partei von Mette Frederiksen wieder als klarer Sieger mit leichten Zugewinnen aus den Wahlen hervorging. ■

Kurz und Bündig

In Dänemark wurde in der Covid-19-Pandemie vielleicht vorschnell oder als willkommenen Anlass die heimische Pelzindustrie aufgelöst. Daran zeigt sich ein Grundproblem in den Wechselbeziehungen von Politik und wissenschaftlicher Beratung, nämlich die Handhabung und Nutzung dieser Expertise im politischen Prozess. Wissenschaftler wurden im Lauf der Geschichte Mitspieler im Machtspiel und konnten Einfluss und Bedeutung gewinnen, aber gleichzeitig wurde Wissenschaft durch die Institutionalisierung in Form von Gremien und Ähnlichem gleichzeitig auch zum Spielball der Politik.

Zerrissenheit

Die ukrainische Technologiebranche im Krieg

John Adam, Krusché & Company GmbH

Trotz vieler Herausforderungen, zu denen auch eine fehlende Stromversorgung oder die immer wiederkehrenden Fliegeralarme gehören, hat sich der ukrainische IT-Dienstleistungssektor als bemerkenswert widerstandsfähig erwiesen – sehr zur Erleichterung der digitalen Wirtschaft des Westens. Im ganzen Land gibt es Hunderttausende von ukrainischen IT-Fachkräften, die Web- und Softwareanwendungen für hauptsächlich westliche Unternehmen und Organisationen entwickeln oder verwalten.

Eine endlose Reihe überfüllter Autos staute sich Ende Februar dieses Jahres von der polnischen Grenze zurück in die Ukraine. Unzählige Familien, die meisten ohne Väter oder Söhne im Alter zwischen 18 und 60 Jahren – die zu diesem Zeitpunkt durch das Kriegsrecht innerhalb der ukrainischen Grenzen eingeschlossen waren – bahnten sich mühsam, oft frierend und hungernd, ihren Weg in die Sicherheit.

Die ukrainischen Straßen, die in Richtung Polen und Slowakei im Westen sowie nach Moldawien im Südwesten führen, waren überfüllt – und zwar nur in einer Richtung: weg von den einmarschierenden russischen Truppen sowie den auf die Flüchtenden fallenden Bomben, Raketen und Granaten.

Russland hatte eine tödliche Invasion des kompletten Landes gestartet. Es war der Überzeugung, dass es die Ukraine schnell und entschlossen in ihre politische Einflusszone zurückführen oder ganz verschlucken könnte.

Russland lag falsch. Die ukrainische Armee und der ukrainische Zivilschutz, bestehend aus Freiwilligen mit sehr unterschiedlichem militärischem Ausbildungsstand, haben der Invasion mit all ihren Möglichkeiten standgehalten. Als in den ersten Tagen und Wochen jedoch große Teile des Landes von Invasionskräften besetzt wurden, deren Ziel es war, die Regierung rasch zu stürzen, sah die Lage düster und extrem gefährlich aus.

Innerhalb eines Monats verließen vier Millionen Flüchtlinge, zumeist Frauen und Kinder, die Ukraine und brachten sich in befreundeten Nachbarländern wie Polen oder in Westeuropa in Sicherheit. Dies entspricht einem Zehntel der Vorkriegsbevölkerung von 41 Millionen Menschen.

Ein Großteil der ukrainischen IT-Fachkräfte befindet sich noch im Land - und arbeitet

Seither haben noch mehr Ukrainer ihr Land verlassen; Anfang Mai waren es schätzungsweise über fünf Millionen. Hinzu kommen acht Millionen Ukrainer, die innerhalb des Landes vertrieben wurden und aus den unmittelbar von den Kämpfen betroffenen oder als gefährdet geltenden Städten weggezogen sind.

Öffentliche Informationsquellen schätzen das Wachstum der ukrainischen IT-Dienstleistungsexporte auf 35 Prozent.

Unter der ukrainischen Kriegsbevölkerung von etwa 36 Millionen Menschen gibt es zehntausende, möglicherweise hunderttausende von Softwareentwicklern sowie weitere IT-Fachkräfte. Im Jahr 2021, vor dem Einmarsch Russlands, verfügte die Ukraine über schätzungsweise 289.000 IT-Fachkräfte und damit über einen der höchsten Bestände an Softwareentwicklern in Europa. Direkt oder indirekt über IT-Outsourcing-Dienstleister sind zahlreiche



John Adam

John Adam ist Marketingleiter bei Krusche & Company, dem in München ansässigen nearshore-IT-Outsourcing-Anbieter. Krusche & Company unterhält unter anderem auch ein Büro in Kyiv, Ukraine. Als inhaltsorientierter Vermarkter hat John Adam zuvor Erfahrungen als Berater in verschiedenen Branchen gesammelt.

Kontakt

contact@kruschecompany.com

www.krushecompany.com

westeuropäische und nordamerikanische Unternehmen auf Softwareentwickler und andere IT-Experten aus der Ukraine angewiesen.

Branchenberichten zufolge sind 75 Prozent der Fachkräfte Männer, von denen sich die große Mehrheit noch in der Ukraine aufhält. Einige von ihnen sind in den aktiven Militärdienst eingetreten, entweder in die reguläre Armee oder in die zivilen territorialen Verteidigungsdienste. Die meisten aber arbeiten normal weiter.

Ukrainische IT-Fachkräfte sind auch für die digitale Wirtschaft des Westens absolut unverzichtbar.

IT-Dienstleistungen – eine Wachstumsindustrie

Laut dem Bericht "Tech Ukraine 2021" führte das Land im Jahr vor der Invasion IT-Dienstleistungen im Wert von schätzungsweise sieben Milliarden Dollar aus. Das entspricht etwa den doppelten Einnahmen des Gasübertragungsnetzes, das durch das Land verläuft und russisches Gas in den europäischen Raum transportiert.

Die Exporte von IT-Dienstleistungen waren außerdem zweimal so hoch wie der Gesamtwert des ukrainischen Maschinenbausektors und entsprachen einem Viertel der Agrarexporte, des größten Wirtschaftszweigs des Landes.

Öffentliche Informationsquellen schätzen das Wachstum der ukrainischen IT-Dienstleistungsexporte allein in den ersten drei Quartalen im Jahr 2021 auf 35 Prozent. Der Export von IT-Dienstleistungen trug in den letzten Jahren entscheidend zum allgemeinen Wirtschaftswachstum der Ukraine bei. Das schnelle Wachstum hat zu einer verstärkten Zusammenarbeit zwischen westlichen Unternehmen und ukrainischen IT-Fachkräften geführt, wobei viele dieser Unternehmen dringend auf diese Fachkräfte angewiesen sind.

In einer vom Krieg zerrütteten Wirtschaft, in der viele Sektoren, insbesondere die Landwirtschaft, schwer geschädigt sind - die Weltbank prognostiziert einen Rückgang der ukrainischen Wirtschaft um 45 Prozent in diesem Jahr -, ist das Fortbestehen des IT-Dienstleistungssektors außerdem absolut essenziell sowohl für die Steuereinnahmen des Landes als auch für die lokale Wirtschaft.

Die Einkommen ukrainischer IT-Fachkräfte (6.000 bis 8.000 Euro pro Monat sind für erfahrene leitende Softwareentwickler keine Seltenheit, selbst wenn sie remote arbeiten) und die Steuern, die sie zahlen, sind für die ukrainische Wirtschaft in Kriegszeiten unverzichtbar. Viele von ihnen unterstützen derzeit ihre Familien, weil andere Erwerbstätige in weniger anpassungsfähigen Sektoren ihre Arbeit verloren haben. Die Tech-Community leistet beeindruckende finanzielle Unterstützung und sammelt Geld für Wohltätigkeitsorganisationen,



um die Kriegsanstrengungen sowie humanitäre Projekte zu unterstützen.

Nicht alle haben die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, sobald ihnen ein ruhiger Raum, ein Laptop und ein Internetanschluss zur Verfügung gestellt werden. Der IT-Sektor der Ukraine, der vor dem Krieg absolut florierte, bietet jedoch diesen Vorteil. Er hat sich im Umgang mit der Kriegsrealität auf dem Territorium des Landes als ebenso "agil" erwiesen wie die Fachkräfte bei der Entwicklung digitaler Produkte, welche nach wie vor einen Motor der lokalen und globalen Wirtschaft darstellen.

Die Tech-Community leistet beeindruckende finanzielle Unterstützung und sammelt Geld für Wohltätigkeitsorganisationen.

Ukrainische IT-Fachkräfte sind auch für die digitale Wirtschaft des Westens absolut unverzichtbar. Snap, Lyft, Microsoft, Cisco und Google sind nur eine Handvoll Tech-Giganten aus den Vereinigten Staaten von Amerika, die ukrainische Arbeitskräfte beschäftigen. Viele, wenn nicht sogar die Mehrheit der europäischen Blue Chips, kleinen und mittleren Unternehmen sowie Start-ups stützen sich entweder direkt oder indirekt über IT-Outsourcing-Partner auf das technische Talent der ukrainischen Arbeitnehmer.

Obwohl die Unternehmen im Silicon Valley in letzter Zeit mit Personalabbau Schlagzeilen machten, gibt es international immer noch einen großen Mangel an Softwareentwicklern und IT-Experten. Für die meisten westlichen Unternehmen ist es nach wie vor besonders schwierig, erfahrene Fachkräfte einzustellen und zu binden. Im Jahr 2022 gibt es nur sehr wenige wachsende Unternehmen, die keine

Softwareentwickler beschäftigen, wobei viele von ihnen an Nearshore-Standorten am Rand Europas ansässig sind.

Hätten die hunderttausende ukrainischen IT-Fachkräfte den internationalen Arbeitsmarkt verlassen, hätte dies ein großes Problem für westliche Banken, Maschinenbauer, Automobilhersteller, Tech-Start-ups und viele andere Unternehmen dargestellt, denn die Aufgabe dieser Spezialisten besteht darin, die nötige Software zu entwickeln beziehungsweise zu warten, um die Unternehmen in der modernen Wirtschaft konkurrenzfähig zu machen.

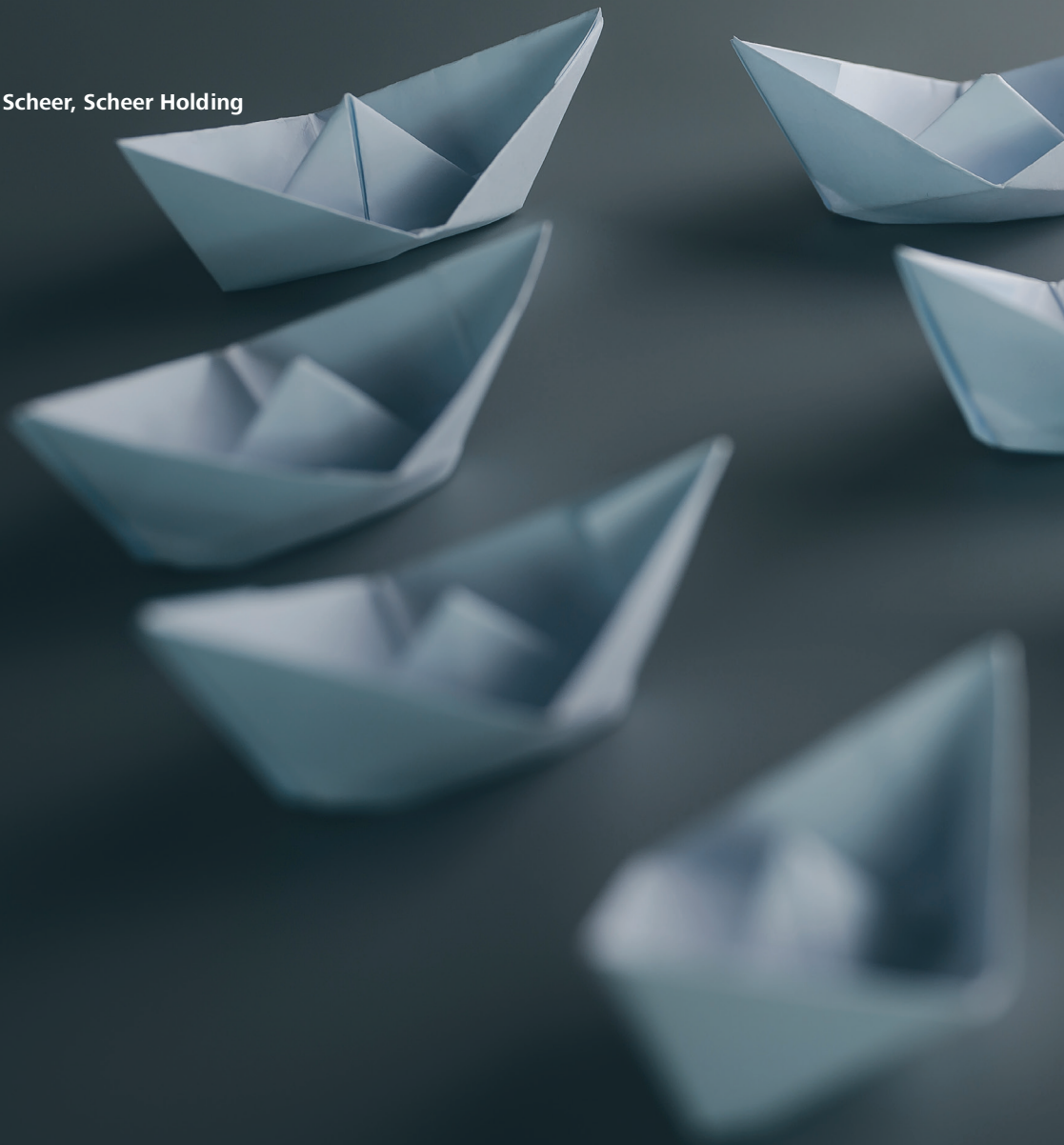
Zu ihrem Glück und zum Glück der ukrainischen Wirtschaft hat sich der IT-Dienstleistungssektor des Landes als bemerkenswert robust erwiesen. Möge dies auch weiterhin so bleiben. ■

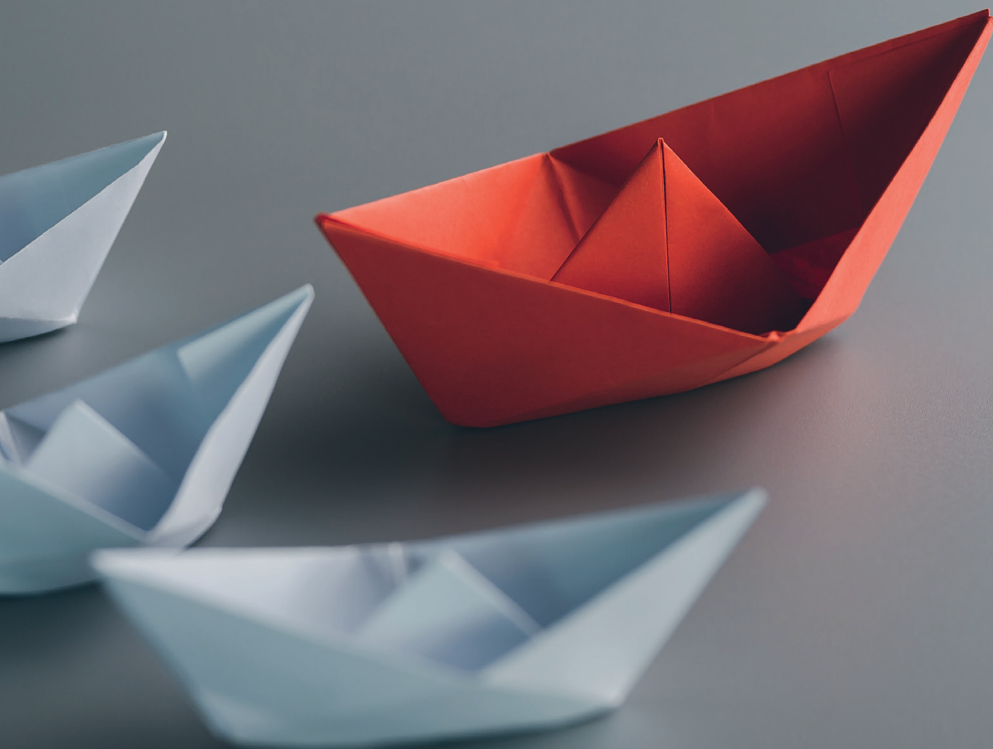
Kurz und Bündig

Der ukrainische IT-Sektor hat sich als äußerst resistent bewiesen. Trotz des anhaltenden Krieges auf dem Staatsgebiet der Ukraine bieten IT-Fachkräfte weiterhin Dienstleistungen für Firmen im Westen an. Nicht nur für diese ist es entscheidend, sondern auch für die Ukraine selbst: Der IT-Sektor ist ein wichtiger Bestandteil der eigenen Wirtschaft.

Kann man den Unternehmenserfolg planen oder ist er ein Random-Walk?

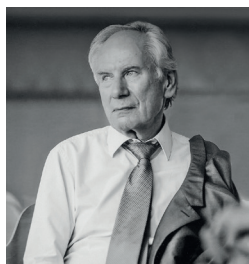
Ein Kommentar von August-Wilhelm Scheer, Scheer Holding





Eigentlich wollte er nur ein qualitativ hochwertiges Fachmagazin davor bewahren, eingestellt zu werden. Prof. Dr. August-Wilhelm Scheer kaufte also das Magazin, gründete dafür das Unternehmen imc als rechtlichen Mantel und richtete die Zeitschrift als „IM, Magazin für Innovation und Management“ neu aus. Damals ahnte er nicht, was einmal aus der imc werden würde: Ein international erfolgreiches Unternehmen für digitales Lernen. Grund genug für den Gründer von imc und der Zeitschrift IM, die heute ihre Leserschaft mit modernem Auftritt als IM+io begeistert, sich zum 25-jährigen Jubiläum Gedanken zu Unternehmensgründungen und Unternehmenserfolg zu machen:

Kann man den Unternehmenserfolg planen oder ist er ein Random-Walk?



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer

August-Wilhelm Scheer ist einer der prägendsten Wissenschaftler und Unternehmer der deutschen Wirtschaftsinformatik und Softwareindustrie. Als Unternehmer und Protagonist der Zukunftsprojekte "Industrie 4.0" und der "Smart Service World" der Bundesregierung arbeitet er aktiv an der Ausgestaltung der Digital Economy. Prof. Scheer hat mehrere IT-Unternehmen mit den Schwerpunkten Software-Entwicklung und IT-Beratung gegründet.

Kontakt

scheer@scheer-holding.de

www.scheer-blog.com

Um diese Frage zu beantworten, möchte ich zunächst auf einen der größten unternehmerischen Fehlschläge der Geschichte eingehen. 1492 brach Christopher Kolumbus mit drei Segelschiffen auf, um einen neuen westlichen Seeweg nach Indien zu entdecken. Dieses Vorhaben hatte er sieben Jahre lang vorbereitet und wurde dank seiner Hartnäckigkeit sogar vom spanischen Königshaus finanziert.

Die Unternehmung war auf den ersten Blick ein Desaster: Der geplante Weg wurde nicht gefunden und selbst wenn, hätte dieser auch keine Verbesserung zu dem bekannten Landweg über Vorderasien dargestellt. Aber Kolumbus entdeckte stattdessen aus europäischer Sicht den amerikanischen Kontinent und machte die spanische Krone dadurch reich. Zwar wurde das ursprüngliche Ziel verfehlt, aber trotzdem war die Unternehmung für die Auftraggeber ein voller Erfolg.

Ähnliche Beispiele, wenn auch nicht so spektakulär, kann ich aus meinen persönlichen Erfahrungen als Unternehmer beitragen.

Man muss dem Zufall eine Chance geben und günstige Gelegenheiten beim Schopf fassen.

Ende der 80er-Jahre startete der IGD-Verlag in München eine neue Zeitschrift namens Information Management (IM), welche Management und IT Themen in fachlich versierter Form vermitteln sollte. Ich wurde zusammen mit einer Handvoll von Professoren der Wirtschaftsinformatik, die sich in der Herausgeberschaft abwechselten, in den Herausgeberbeirat berufen.

Im Jahr 1996 übernahm ich das Amt und mein Assistent am Lehrstuhl, Wolfgang Kraemer, übernahm die operative Tätigkeit.

Da die Zeitschrift keinen Gewinn erzielte, wollte der Verlag sie kurz darauf einstellen. Weil ich als Herausgeber nicht der Totengräber sein

Wenn Kolumbus nicht in See gestochen wäre, hätte er nicht Amerika entdeckt.

wollte, kaufte ich 1996 dem Verlag die Zeitschrift zu einem fünfstelligen D-Mark-Betrag ab. Um die Zeitschrift rechtlich führen zu können, gründete ich das Unternehmen imc (information multimedia communication) GmbH.

Ich war mir sicher, dass ich die Fachzeitschrift profitabel gestalten würde. Das ist sie zwar bis heute nicht, aber sie erfüllt den wichtigen Zweck des Wissenstransfers für den Bereich der digitalen Transformation und wird von dem gemeinnützigen August-Wilhelm Scheer Institut für digitale Produkte und Prozesse inhaltlich erfolgreich geführt. Wiederum wurde der eigentliche Unternehmenszweck verfehlt, aber die Zeitschrift überlebt in einer nun passenden rechtlichen und wirtschaftlichen Umgebung.

Parallel vollzog sich eine andere Entwicklung. Anfang der 90er-Jahre hatte ich die Idee, dass sich im Zuge der Digitalisierung auch die Lehre an den Universitäten von Tafel und Kreide zu digitalen Lerntechnologien verändern müsste. Für einen „Tag der offenen Tür der Universität des Saarlandes“ schrieb ich auf ein Blatt Papier unter der Überschrift „Lehre 2000“ einige Stichpunkte zu diesem Konzept und gab es einem meiner Assistenten, um daraus ein kleines „mock up“ zu entwickeln. Nachdem dieses Aufmerksamkeit gefunden hatte, wollten wir das Thema weiter wissenschaftlich bearbeiten. Als die Bertelsmann Stiftung ein Forschungsprogramm zur digitalen universitären Bildung ausschrieb, bewarben wir uns darum und erhielten den Zuschlag. Bei der Bearbeitung entdeckten wir den Bedarf für ein Learning Management System (LMS). Da kein passendes System verfügbar war, entschied ich, mit drei Assistenten ein entsprechendes LMS als Produkt in dem ja eigentlich als Verlag gegründeten Unternehmen imc GmbH zu entwickeln. Ziel des Businessmodells war der kommerzielle Vertrieb

des LMS an Hochschulen. Diese waren aber nicht interessiert und das Unternehmen wäre gescheitert, wenn wir nicht stattdessen den Weiterbildungsmarkt gefunden hätten.

In diesem Jahr feiert die imc AG ihr 25-jähriges Jubiläum und ist Marktführer im Raum DACH in Europa, sie ist außerdem stark in Asien und hat gute Perspektiven in den USA. Gleichzeitig ist sie Technologieführerin bei Analytics und Headless Software Architekturen mit Low Code für digitale Lernsysteme.

Zwar wurde das ursprüngliche Ziel verfehlt, aber trotzdem war die Unternehmung für die Auftraggeber ein voller Erfolg.

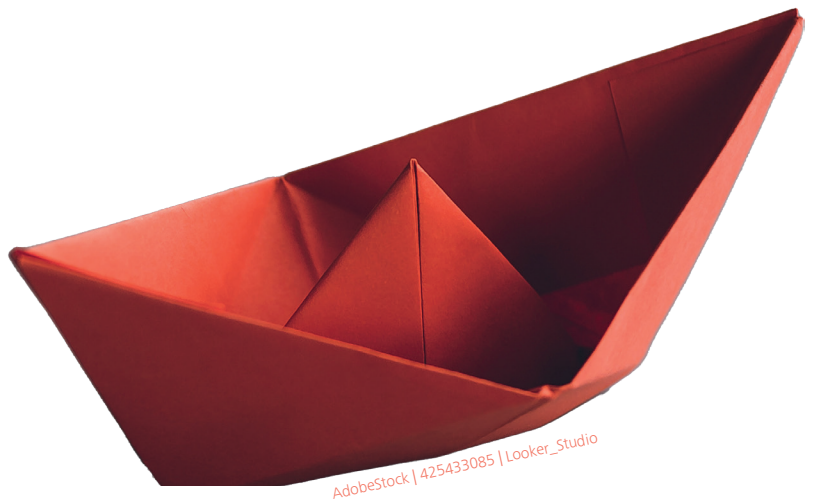
Also: Erstens, ursprüngliches Ziel der imc GmbH als erfolgreicher Verlag gescheitert, aber als rechtlicher Mantel für die Entwicklung des LMS erfolgreich. Zweitens, Ziel Hochschulmarkt verfehlt, aber Weiterbildungsmarkt gefunden.

Was kann man aus diesen Beispielen lernen?

1. Wenn Kolumbus nicht in See gestochen wäre, hätte er nicht Amerika entdeckt.
2. Wenn ich die Zeitschrift IM nicht gekauft hätte, wäre die imc GmbH nicht gegründet worden.
3. Wenn ich die imc GmbH nicht gegründet hätte, wäre die Idee, sie zur Entwicklung des LMS zu nutzen, nicht entstanden.
4. Wenn wir die Hochschullehre zur Entwicklung eines LMS nicht als sinnvollen Markt angesehen hätten, wäre uns der Weiterbildungsmarkt, den wir aus dem universitären Umfeld nicht kannten, verborgen geblieben.

Daraus kann man folgende Schlussfolgerungen ziehen:

1. Man darf keine Angst vor unkonventionellen Entwicklungen haben.
2. Man darf nicht aufgeben, wenn der erste Anlauf nicht funktioniert, sondern man muss stattdessen nach dem zweiten suchen.
3. Man darf sich von Gegenargumenten, die es immer gibt und auch bei den obigen Entscheidungen vorhanden waren, nicht abbringen lassen.
4. Die Wege zum Erfolg sind verschlungen und nicht vorhersehbar.
5. Das Fazit ist, dass man mental in Bewegung sein und bleiben muss. Man muss mutig neue Wege gehen, neugierig und lernfähig sein. Man muss dem Zufall eine Chance geben und günstige Gelegenheiten beim Schopf fassen. ■



Kurz und Bündig

Um unternehmerisch erfolgreich zu sein, muss man dem Zufall eine Chance geben und unkonventionelle Wege gehen. Diese Meinung vertritt der Gründer und Geschäftsführer der Scheer Holding, Prof. August-Wilhelm Scheer. Am Beispiel der imc AG verdeutlicht er, dass es durchaus zielführend sein kann, ursprüngliche Pläne zu verwerfen, wenn sich neue Oportunitäten ergeben.

Ein Blick in die Vergangenheit

Was wäre ein Geburtstag ohne einen Blick zurück in die Anfangszeit - zur Geburt, wenn man so möchte. In diesem Sinne laden wir Sie in das Jahr 1997 ein. Zur Erinnerung: Klonschaf Dolly wird der Weltöffentlichkeit vorgestellt, Tiger Woods wird mit 22 Jahren jüngster Gewinner eines Major-Turniers, Hong Kong wird an die Volksrepublik China übergeben, Lady Di stirbt, und über zwei Milliarden Menschen verfolgen im Fernsehen ihre Beerdigung. Zu dieser Zeit erschien also die erste Ausgabe der IM-Die Fachzeitschrift für Informationsmanagement unter Herausgeberschaft der imc information multimedia communication GmbH.

Ein Blick in das Inhaltsverzeichnis offenbart die deutlich stärkere wissenschaftliche Ausrichtung des Heftes in der Vergangenheit. Man hat sich in den letzten Jahrzehnten der breiteren Masse geöffnet und damit den Leserkreis erweitert, ohne die Qualität in den Beiträgen zu verlieren.

Auf den folgenden Seiten befindet sich im originalen Layout ein ausgewählter Artikel des damaligen Heftes. Verfasst von Prof. Dr. Armin Töpfer, der bis zu seiner Emeritierung 2010 den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre/Markenorientierte Unternehmensführung an der TU Dresden innehatte. Der Artikel steht unter dem Titel „Kundenorientiertes Geschäftsprozeßmanagement durch Business Units“.

Bei insgesamt 14 Beiträgen in der Ausgabe von 1997 stellt sich unweigerlich die Frage, warum genau dieser Beitrag hier erneut abgedruckt wird. Dahinter stehen zwei Überlegungen. Erstens das kundenorientierte Arbeiten der IM+io Redaktion. Wir sind davon überzeugt, dass wir über all die Jahre unseren Leser:innen beziehungsweise Kund:innen stets das lieferten, was sie verlangten. Dementsprechend sind unsere Geschäftsprozesse aufgebaut, um im Wording des Artikels zu bleiben.

Die zweite Begründung ist die Aktualität des Themas. Wir alle verlangen verstärkt Produkte, die haargenau auf uns zugeschnitten sind. Die Kundenorientierung ist daher wichtiger denn je.

Stets am Puls der Zeit zu sein, ist für eine Vierteljahreszeitschrift keine einfache Aufgabe, aber damals wie heute ist unser Anspruch, Ihnen, liebe Leser:innen, ein Heft zu liefern, das in seinen Beiträgen an der Schwelle zur Zukunft steht oder diese überschreitet. Ganz getreu unserer Titelseite:

Best & Next Practices aus Digitalisierung | Management | Wissenschaft

KUNDENORIENTIERUNG

Customer-
focused process
management with
business units

Prof. Dr. Armin Töpfer

Kundenorientiertes Geschäftsprozeß- management durch Business Units

SUMMARY

Customer satisfaction decisively determines corporate success in competition. In order to be able to meet the requirements and expectations of internal and especially external customers, all business processes ought to be formed efficiently with a focus of costs and time. That means that the best way is to avoid interfaces, or at least to define them precisely.

Starting from the clearly decided core added value, the critical success factors of particular core processes and activities have to be deducted. These core processes and activities will on their behalf determine the company's core competencies. However, the retrograde formation process, which succeeds the process of evaluation and analysis, may not finalise in grown organisation structures. Newly defined processes are the bases for the determination of reliability and responsibility areas. By defining business units as center of excellence or center of competence, which comprise either all essential parts or only certain parts of the added value chain, it is possible, to create selfresponsible and target focused business parts, that guarantee a high level of customer value.

STICHWORTE

Geschäftsprozeß, Kernwertschöpfung, Kundenzufriedenheit, Business Unit, Center of Competence, Center of Excellence

KEYWORDS

core process, core added value, customer satisfaction, business unit, center of competence, center of excellence

Die Kundenzufriedenheit bestimmt maßgeblich den Unternehmenserfolg im Wettbewerb. Um die Anforderungen und Erwartungen von internen und vor allem auch externen Kunden gut erfüllen zu können, sind alle Unternehmensabläufe unter Inhalts-, Kosten- und Zeitaspekten effizient zu gestalten. Dies bedeutet, daß insbesondere Schnittstellen zu beseitigen, zumindest aber klar zu definieren sind.

Ausgehend von der festgelegten Kernwertschöpfung sind die kritischen Erfolgsfaktoren einzelner Kernprozesse und -aktivitäten abzuleiten, welche wiederum die erforderlichen Kernkompetenzen determinieren. Der sich an den Analyseprozeß anschließende retrograde Gestaltungsprozeß darf jedoch nicht an gewachsenen Organisationsstrukturen enden. Neu definierte Prozesse sind die Basis für die Abgrenzung von Zuständigkeits- und Verantwortungsbereichen. Über die Definition von Business Units als Center of Excellence oder Center of Competence, die entweder alle wesentlichen Phasen der Wertschöpfung oder nur bestimmte Teile dieser erfassen, ist es möglich, eigenverantwortliche und umsetzungsorientierte Unternehmensteile zu schaffen, die einen hohen Kundennutzen gewährleisten.

1 GESCHÄFTSPROZESS- MANAGEMENT – DER ERFOLGSFAKTOR IM WETTBEWERB

In der neuen Organisationstheorie werden Prozesse als „inhaltlich abgeschlossene Erfüllungsvorgänge, die in einem logischen inneren Zusammenhang stehen“¹, definiert. Dabei muß der innere Zusammenhang sich nicht nur auf eine enge leistungswirtschaftliche und damit auch materielle Beziehung erstrecken, sondern

er kann auch eine informationelle Verknüpfung zum Gegenstand haben. Dies ist bei allen den physischen Leistungsprozeß steuernden und unterstützenden Aktivitäten der Fall.

Die aktuelle Diskussion um die Prozeßorientierung geht von Geschäftsprozessen aus. Abbildung 1 zeigt die Abfolge der einzelnen Bestandteile von Geschäftsprozessen.² Die Basis im Rahmen dieses Wirkungszusammenhangs sind Kerngeschäfte. Sie kennzeichnen die Wertschöpfung, welche die Kundenzufriedenheit und den Unterneh-

¹ Gaitanides (1983), S. 65.

² Vgl. Töpfer (1996), S. 8 f.

mensenerfolg garantiert. Hieraus abgeleitet werden Kernprozesse. Sie haben den Ablauf der Aktivitäten zum Gegenstand, welche die Kundenzufriedenheit und den Unternehmenserfolg bewirken. Gerade im Hinblick auf die Kernaktivitäten sind kritische Erfolgsfaktoren zu ermitteln. Sie determinieren die erforderlichen Kernkompetenzen, um insgesamt erfolgreich zu sein. Abbildung 1 zeigt, daß diese topdown-Stufenfolge im Analyseprozeß anschließend im Gestaltungsprozeß wieder bottom-up zurückzugehen ist. Auf dieser Basis werden Prozesse und Aktivitäten mit großer Hebelwirkung ermittelt, die also Verbesserungen mit „Quantensprüngen“ bewirken im Gegensatz zu einem wichtigen, in seiner Wirkung aber nur beschränkten, kontinuierlichen Verbesserungsprozeß.

Geschäftsprozesse umfassen einerseits die Kerngeschäfte und Kernprozesse eines Unternehmens als Kernwertschöpfung und andererseits die hierfür zusätzlich erforderlichen Steuerungsprozesse sowie die unterstützenden und ressourcenentwickelnden Prozesse.

Auf diesem Gedankenfundament baut das Prozeßmanagement auf. Die Ausgangslage ist die Überlegung und Erkenntnis, daß in den Abläufen jedes Unternehmens Blindleistung vorzufinden ist, also ein Werteverzehr, der durch einen nicht adäquat großen Nutzenzugewinn gekennzeichnet ist. Dieses Phänomen der „hidden company“³ zeichnet das Bild, daß in jedem Unternehmen durch ineffiziente Abläufe überproportionale Gemeinkosten verursacht werden, die das Ausmaß einer zusätzlichen, nicht produktiven Fabrik ausmachen können. Prozeßmanagement hat damit zum Gegenstand, das Unternehmen in Abhängigkeit von den Kundenerwartungen, dem Kundennutzen und Kundenvorteil, den Kernprozessen und Kernaktivitäten sowie den Kernkompetenzen neu zu definieren. Das Ziel ist, Unternehmenseinheiten als *Center of Competence* mit kurzen Durchlaufzeiten und hoher Kundennähe zu etablieren.

2 BUSINESS UNITS ALS KUNDENORIENTIERTE SEKUNDÄRORGANISATION

Die erste Stufe einer Erweiterung funktionaler Organisationen in Richtung produktbezogener Unternehmenseinheiten

³ Vgl. hierzu u.a. Miller/Vollmann (1985), S. 144.

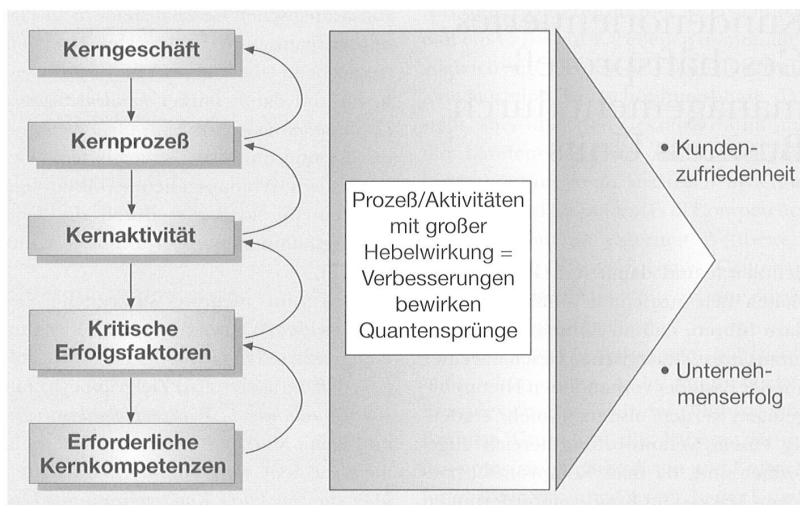


Abbildung 1: Wirkungszusammenhang der Prozeßorientierung im Unternehmen

sind strategische Geschäftsfelder. Mit der nächsten Stufe der Business Units werden funktionale und produktbezogene Belange ausbalanciert, wobei ein oder mehrere strategische Geschäftsfelder in einer Business Unit zusammengefaßt werden können. Steht bei der Bildung von *strategischen Geschäftsfeldern* die *Planungsaufgabe* im Mittelpunkt, so wird bei der organisatorischen Implementierung von *Business Units* die *markt- und wettbewerbsorientierte Umsetzung* als *Ausrichtung nach Marktanforderungen* fokussiert. Von daher wird hier zwischen strategischen Geschäftsfeldern einerseits und Business Units andererseits unterschieden werden. Sie werden typischerweise als Profit Center innerhalb eines Gesamtunternehmens geführt. Handelt es sich um rechtlich selbständige Unternehmensteile, so überwiegen die Bestandteile einer divisionalen Organisation. Im Extremfall werden in die Divisionen alle Funktionen und damit alle Teile der Wertschöpfungs-

⁴ Vgl. entgegen dieser trennenden Darstellung von *strategischen Geschäftsfeldern* und *Business Units* z.B. Hahn (1990), S. 19f. Link unternimmt in seinen Ausführungen eine Abgrenzung von *strategischem Geschäftsfeld* und *strategischer Geschäftseinheit* vor und stellt insbesondere auf den Autonomiegrad ab (vgl. Link (1990), S. 614ff.; vgl. auch Szyperski (1980), S. 83f.). Nach Gabele zeichnen sich *Geschäftsbereiche* durch eine „weitgehend selbständige Entscheidungs- und Handlungskompetenz der Manager“ aus, die im Extremfall in wirtschaftlich nahezu selbständige Unternehmen münden können (vgl. Gabele (1981), S. 8).

kette für eine spezielle Produktgruppe integriert. Sie werden als Business Units im weiteren Sinne interpretiert.

Es treten aber auch hier die Probleme und Nachteile einer Matrixorganisation mit den beiden Regelungsdimensionen Funktionen und Produkte auf. Das Schwergewicht und damit die Dominanz liegt jedoch eindeutig bei der Gestaltung der Prozesse und deshalb bei den Produkten respektive Programmen des Unternehmens. Dieser auf die Kundenanforderungen und Kundenbelange ausgerichtete Fokus der Prozeßorientierung ist also wichtiger als die Funktions- und damit Hierarchieorientierung. Das Ziel besteht darin, Konflikten und damit Blindleistungen vorzubeugen.

Die Hypothese Chandler's „structure follows strategy“⁵ beleuchtet aus heutiger Sicht nur einen Teil des bestehenden Zusammenhangs. Über diesen Zusammenhang hinaus ist davon auszugehen, daß auch die Struktur die Strategie bestimmt. Somit determinieren sich Strategie und Struktur gegenseitig.⁶ Die Hypothese „structure follows strategy“ kann demzufolge zu „structure follows strategy follows structure“ erweitert werden.

Gerade der zweite Schritt „strategy follows structure“ kann in der Unternehmenspraxis Probleme verursachen. Und zwar in der Weise, daß ein „gewachsenes“ Unternehmen aufgrund sich verändernder Marktbedingungen beziehungsweise aufgrund veränderter Strategieschwerpunkte seine strategischen Marktziele und -aufgaben neu

⁵ Vgl. Chandler (1995).

⁶ Vgl. z.B. Gaitanides (1985).

KUNDENORIENTIERUNG

Kundenorientiertes Geschäftsprozessmanagement durch Business Units

definieren und damit die Geschäftsaktivitäten neu ausrichten muß. Dies kann dazu führen, daß im Rahmen des Strukturansatzes strategische Geschäftsfelder auf der Basis der vorhandenen Hierarchie gebildet werden, also nicht mehr eindeutig einem Verantwortungsbereich zugeordnet sind, da man Kompromisse zwischen Markt- und Kundenanforderungen sowie der gewachsenen Unternehmensstruktur macht. Bei strategischen Geschäftsfeldern besteht das Problem darin, daß zwei Organisationseinheiten, die unterschiedlichen Hierarchieebenen angehören, im Rahmen einer gemeinsamen strategischen Marktaufgabe zusammenarbeiten sollen. Die Struktur erschwert damit die Ausrichtung auf die zielgruppenorientierten Anforderungen im Rahmen der die Aufbauorganisation überlagernden Geschäftsfeldorganisation. Die Folge sind eindeutig Konfliktpotentiale, die in der Regel auch zu akuten Konflikten zumindest in Form von Abstimmungsproblemen, häufig aber auch in Form von Interessengegensätzen führen.⁷

In der Konsequenz werden die nächsthöhere oder auch darüberliegende Hierarchieebenen mit dieser Konfliktlösung befaßt sein. Abgesehen von den dabei entstehenden Koordinationskosten sind zwei weitere Aspekte von nicht zu unterschätzender Bedeutung, nämlich daß zum einen verfügbare Zeit sowohl für andere Managementaufgaben in Richtung einer stärkeren Kunden- und Wettbewerbsorientierung verlorengeht und daß zum anderen die beiden Organisationseinheiten in den unterschiedlichen Hierarchieebenen ihre gemeinsame strategische Marktaufgabe in der Regel nicht umfassend oder zumindest nur mit erheblichen zeitlichen Verzögerungen und dann zusätzlich auch auf einem deutlich geringeren Umsetzungsniveau realisieren können.

Strukturorganisationen sind das Ergebnis einer hohen Arbeitsteilung⁸ und daher produkt- oder regionenbezogen⁹. Die Definition

⁷ Vgl. z.B. Töpfer (1983), S. 45.

⁸ Vgl. hierzu z.B. Kieser/Kubicek (1983), S. 80ff.

von strategischen Geschäftsfeldern als Planungsorganisation stellt einen ersten Ansatz beim Übergang zu einer *marktorientierten* und damit stärker *kundenbezogenen Organisationsform* dar. Eine über die Kundenorientierung von strategischen Geschäftsfeldern hinausgehende vollständige Kundennähe wird erst durch die Umsetzungskomponente der Business Units erreicht.

Werden nun mehrere strategische Geschäftsfelder zu einer Business Unit zusammengefaßt, so hat dies in der Form zu erfolgen, daß die avisierte(n) Zielgruppe(n) mit *unterschiedlichen Wertschöpfungsleistungen* und damit Marktleistungen des Unternehmens bedient wird (werden), um damit über die *inhaltliche Kundenorientierung* hinaus auch eine *materielle und lokale Kundennähe* zu erzielen. Diese organisatorische Gestaltung hat zur Folge, daß der Kunde nicht verschiedene Organisationseinheiten des Unternehmens ansprechen muß, sondern daß das Unternehmen ihm in einer in sich geschlossenen Einheit gegenübertritt. Dem Kunden können somit entsprechend seinen Bedürfnissen und Anforderungen alle Leistungen offeriert werden, die dieser wünscht und bereit ist zu bezahlen. Mit dieser verstärkten Ausrichtung auf den Kunden wird nicht nur eine *erhöhte Kompetenz* des Unternehmens extern sichtbar; darüber hinaus werden die *Ressourcen* des Unternehmens intern in den Business Units zu *Centers of Excellence* gebündelt.

Ein weiteres wichtiges Unterscheidungskriterium stellen die *Koordinations- und Transaktionskosten* dar. Bei der Bildung von strategischen Geschäftsfeldern fallen *interne Koordinationskosten* an.¹⁰ Deren Umfang kann aufgrund der aufgezeigten

Abstimmungsprobleme und Interessenkonflikte erheblich sein. Durch die Institutionalisierung von Business Units, die dem Kunden unterschiedliche Wertschöpfungsleistungen offerieren, kann ein großer Teil der *Reibungsverluste* in Form von Blindleistung vermieden werden. Dabei findet jedoch kein Ersatz von internen Koordinationskosten durch externe Transaktionskosten statt. Die Effizienzsteigerung ist erreichbar durch unterschiedliche Formalisierungen wie beispielsweise interne Vertragsgestaltungen¹¹, die den Wegfall von Suchkosten im transaktionskostentheoretischen Sinn innerhalb des Konzerns bewirken, oder auch durch ein konzernweites Qualitätsmanagement, welches die Kontrollkosten erheblich reduziert. Darüber hinaus bewirkt auch eine bessere Kommunikation aufgrund eines klaren Leitbildes und einer eigenständigen Philosophie und Kultur innerhalb einer Business Unit Kostenreduktionen bezogen auf das abgedeckte Marktsegment. Vergleichbares gilt ebenfalls für die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Business Units. Daher handelt es sich hier nicht um externe Transaktionskosten im eigentlichen Sinne. Es ist in diesem Zusammenhang vielmehr von sogenannten *externen Koordinationskosten* zwischen unterschiedlichen selbständigen Einheiten eines Konzerns zu sprechen. Diese nehmen demzufolge eine Zwischenposition auf dem Kontinuum zwischen externen Transaktionskosten und internen Koordinationskosten ein. Die wesentlichen Unterschiede von strategischen Geschäftsfeldern einerseits und Business Units andererseits als unterschiedlich weit gefaßte Wertschöpfungscentren sind in der folgenden Abbildung zusammengefaßt.

¹¹ Vgl. Williamson (1975) bzgl. der verschiedenen Vertragsformen.

Strategische Geschäftsfelder	Business Units
• Planungsaufgabe	• Planungs- und Umsetzungsaufgabe
• Kundenorientierung	• Kundennähe
• Organisationseinheit für den Kunden nicht wahrnehmbar	• Organisationseinheit für den Kunden wahrnehmbar
• Nur eingeschränkte/teilweise Lösung	• Konsequente und umfassende Lösung
• Höhere interne Koordinationskosten im Vergleich zu einer rein funktionalen Organisation oder Business Units	• Extreme Koordinationskosten

Abbildung 2: Unterschiede zwischen strategischen Geschäftsfeldern und Business Units

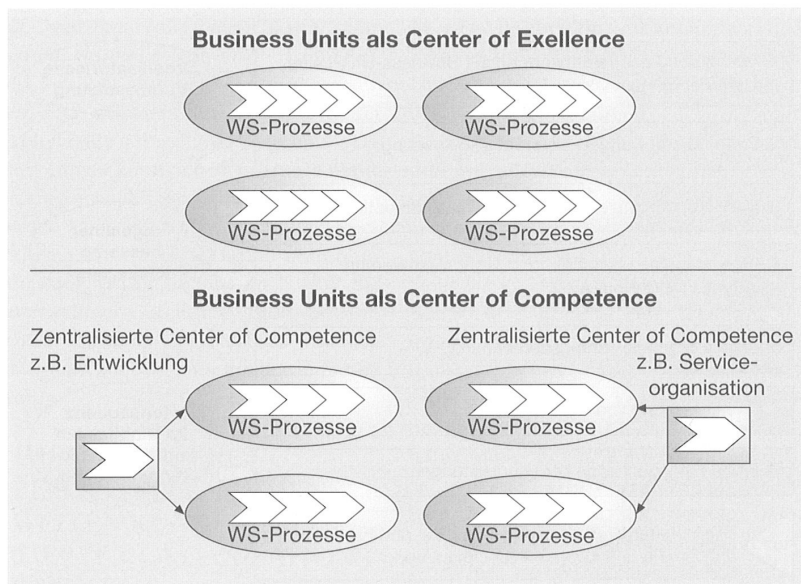


Abbildung 3: Zusammenwirken von Centers of Excellence und Centers of Competence

Im folgenden soll noch eine Unterscheidung vorgenommen werden zwischen Centers of Excellence und Centers of Competence. Wie Abbildung 3 erkennen läßt, ist es möglich, die gebildeten Business Units als Centers of Excellence, die alle wesentlichen Phasen des Wertschöpfungsprozesses jeweils umfassen, aufzuteilen und damit in der Spannweite die gesamte Wertschöpfung zu reduzieren. Und zwar geschieht dies in der Weise, daß bestimmte Wertschöpfungsphasen aus den Business Units ausgelagert werden, um als zentrale Einheiten mehrere Business Units mit dieser Wertschöpfung zu versorgen. In diesem Falle wird von Centers of Competence gesprochen, die sich zum Beispiel auf die Entwicklung oder die Serviceorganisation beziehen.

Die unterschiedliche Ausrichtung und Kennzeichnung der beiden selbständigen Unternehmenseinheiten sind in Abbildung 4 aufgelistet. In der Literatur wird diese Trennung bisher nicht eindeutig vorgenommen.

Wie hieraus erkennbar ist, sind beide selbständigen Unternehmenseinheiten prozessorientiert gebildet, umfassen aber einen unterschiedlichen Umfang der Wertschöpfung. Centers of Excellence erfüllen mit der umfassenderen eigenständigen Marktaufgabe, die sich aus strategischen Geschäftsfeldern ableitet, immer die Funktion eines primären strategischen Erfolgsfaktors des Unternehmens. Bei Ford begann die Restrukturierung

mit der Fusion der US-amerikanischen und europäischen Bereiche der Produktentwicklung. Daraufhin wurden fünf „Vehicle Centers“ im Sinne von Centers of Competence geschaffen, wobei eines in Europa angesiedelt wurde und für die weltweite Entwicklung von Kleinwagen zuständig ist.¹² Die enge Beschränkung eines Center of Competence auf eine Wertschöpfungsphase dient dazu, eine interne Aufgabe auszulagern und in ihrer Effizienz und Effektivität zu verbessern. Die Bedeutung als sekundärer strategischer Erfolgsfaktor wird noch gesteigert, wenn die Kompetenz auch extern vermarktet werden kann. Dies ist beispielsweise für das Entwicklungszentrum eines Automobilherstellers dadurch möglich, daß Aufträge von anderen Unternehmen übernommen werden.

¹² Vgl. Teece/Kerwin/Dawley (1995), S. 39.

Center of Excellence	Center of Competence (CoC)
<ul style="list-style-type: none"> • Mehrere Wertschöpfungsphasen 	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Wertschöpfungsphase
<ul style="list-style-type: none"> • Immer eigenständige Marktaufgabe, abgeleitet aus strategischen Geschäftsfeldern 	<ul style="list-style-type: none"> • Intern zentralisierte Aufgabe, gegebenenfalls auch externe Vermarktung
<ul style="list-style-type: none"> • Primärer strategischer Erfolgsfaktor 	<ul style="list-style-type: none"> • Sekundärer strategischer Erfolgsfaktor
<p>↳ Bsp. Mittelklasse im Gesamtprogramm eines Automobilherstellers</p>	<p>↳ Bsp. Entwicklungszentrum eines Automobilherstellers</p>

Abbildung 4: Unterschiede zwischen Centers of Excellence und Centers of Competence

Aus dieser Differenzierung ist ersichtlich, daß ein Center of Excellence immer auch zugleich ein Center of Competence für jede einzelne Wertschöpfungsphase darstellt, aber über den Gesamtverbund und die kundenorientierte Ausrichtung der Wertschöpfungskette zusätzlich Synergieeffekte bewirkt. Ein Center of Competence hat vor allem im externen Wettbewerb immer auch Elemente eines Center of Excellence, wenn auch nur für eine einzelne Wertschöpfungsphase.

Die bisherigen Ausführungen haben oftmals schon einen nicht unerheblichen Komplexitätsgrad bei der Bildung von Business Units und der Differenzierung der unterschiedlichen Arten und Entwicklungsstufen erkennen lassen. In der Unternehmenspraxis ist diese Komplexität und Differenzierung keinesfalls geringer. Dies resultiert daraus, daß durch die unterschiedlich kombinierten Dimensionen und Einheiten den wesentlichen Anforderungen des Marktes Rechnung getragen werden muß. Dabei kommt es darauf an, die Nachteile einer klassischen Matrix- oder Tensororganisation in der beschriebenen Weise zu vermeiden.

Bei der Bildung von Business Units sind fünf wesentliche Bedingungen zu berücksichtigen:

Zunächst muß der zu bearbeitende Markt eine attraktive Größe für eine fokussierte Bearbeitung aufweisen. Weiterhin hat dieses Marktsegment bei einem vorhandenen Marktpotential über Wachstumsmöglichkeiten zu verfügen. Darüber hinaus muß die Bedingung erfüllt sein, daß die offerierte Wertschöpfung eindeutig abgrenzbar ist. Ebenso gilt, daß sich mit Business Units als Umsetzungseinheiten *economies of scale* und *economies of scope* realisieren lassen müssen. Diese Forderung mündet in der Bedingung, daß die Umsetzung schlank und damit effizient zu erfolgen hat.

KUNDENORIENTIERUNG

Kundenorientiertes Geschäftsprozeßmanagement durch Business Units

Bei der Bildung einer Business Unit kann jedoch *keine Mindestgröße* vorgegeben werden, vielmehr stellen die zuvor aufgezeigten Bedingungen Kriterien für die Vorteilhaftigkeit der Implementierung einer Business Unit dar.

Als wesentliche organisatorische Voraussetzung, um die in der Abbildung 5 aufgezeigten Wirkungen von Business Units zu erzielen, ist die *Delegation von Entscheidungskompetenz und Verantwortung* auf die *Business-Unit-Leiter* anzusehen. Die stärkere Marktorientierung und Marktnähe von Business Units wird dadurch offenbar, daß nicht nur der Marketingansatz, sondern daraus abgeleitet das *Denken in Kunden- und Lieferanten-Beziehungen* verstärkt wird. Die Konsequenzen sind sowohl innerhalb einer Business Unit als auch erst recht zwischen Business Units, wenn sie in einem Leistungsaustausch stehen, formalisierte Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Dies hat zur Folge, daß eine Optimierung der gelieferten Leistungen nach den Anforderungen der internen und natürlich auch der externen Kunden erfolgt. Damit kommt es zu einer *Qualitätsoptimierung*, wenn Qualität als Erfüllung der Anforderungen, die interne und externe Kunden stellen, definiert wird. Die Folge ist eine stärkere *Kundennutzenorientierung* im Vergleich zum traditionellen Ansatz, bei dem dies nicht in gleichem Maße der Fall war.

Um diese Fokussierung intern zu fördern, ist ein *internes Konzept des Management by Objectives (MbO)* nötig, das heißt, es muß eine klare Zielvereinbarung erfolgen, um alle Wertschöpfungsprozesse innerhalb einer Business Unit und zwischen Business Units in Hinblick auf

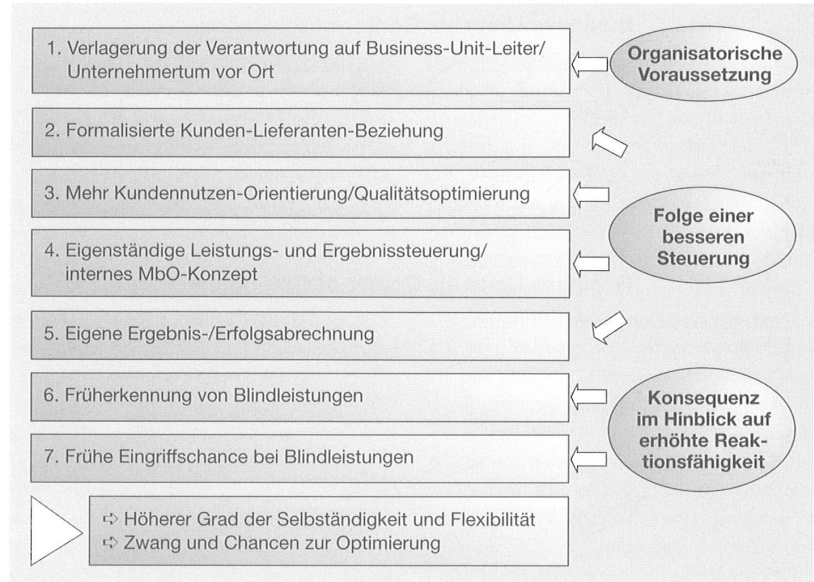


Abbildung 5: Wirkungen von Business Units

das angestrebte Ergebnis steuern zu können. Dies bedeutet, daß eine *eindeutige Ergebnis- und Verlustzurechnung pro Business Unit* möglich ist. Folglich können *Kosten und Erträge* unternehmensweit *verursachungsgerechter verrechnet* werden, da anfallende Kosten und Erträge direkt bestimmten Business Units zugeschlagen werden können. Innerhalb der Business Units kann eine verbesserte Kostenkalkulation speziell im Gemeinkostenbereich vorzugs-

weise durch die Einführung einer *Prozeßkostenrechnung* erzielt werden. Eine verursachungsgerechte Zuweisung von Kosten und Erträgen muß jedoch auch informationstechnisch untermauert werden. Zu nennen ist dabei insbesondere eine unternehmensweite *EDV-technische Vernetzung*, welche die Installation von Expertensystemen einschließt.

Durch die eindeutig zugewiesene Verantwortung und die damit verbundenen Ein-

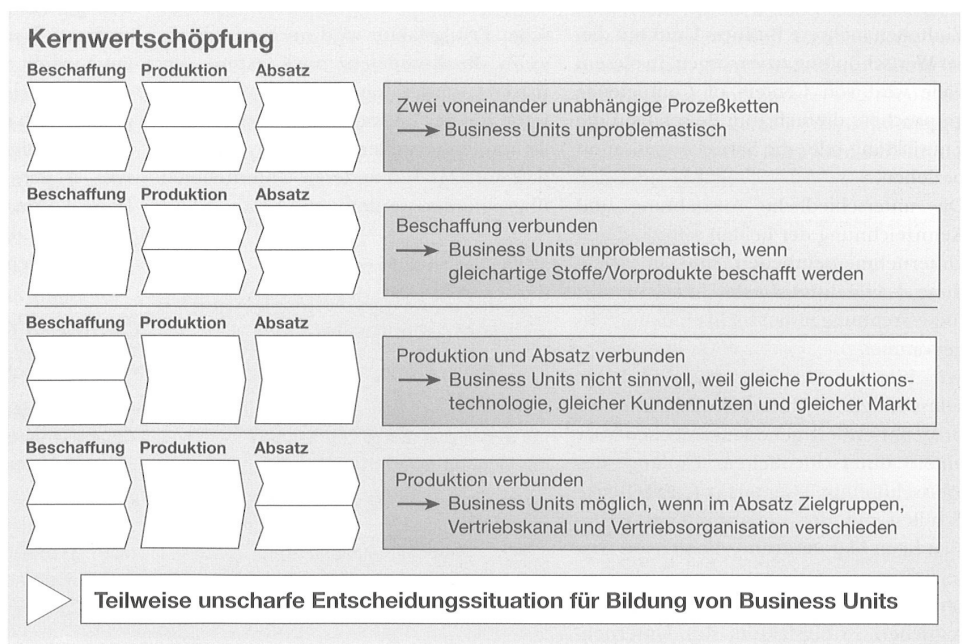


Abbildung 6: Kriterien für die Bildung von Business Units

fluß- und Steuerungsmöglichkeiten können *Blindleistungen* frühzeitig erkannt werden. Je früher Abweichungen erkannt werden, desto größer ist demzufolge auch der verbleibende Handlungsspielraum. Darüber hinaus können früh erkannte Blindleistungen auch kostengünstiger behoben werden als weiter fortgeschrittene Abweichungen. Eine erhöhte Einfluß- und Steuerungsmöglichkeit bewirkt auch, daß das Unternehmen durch seine Business Units *flexibler am Markt* agieren kann und sich etwaigen Änderungen schneller anpassen kann.

3 IMPLEMENTIERUNG EINER UNTERNEHMENS- WEITEN KUNDENORIENTIERTEN ORGANISATIONS- STRUKTUR

Bezogen auf die Kerngeschäfte und die Kernprozesse, welche die *Kernwertschöpfung* eines Unternehmens darstellen, gilt es nun zu analysieren, in welcher Weise und in welchem Maße Business Units gebildet werden können (vergleiche Abbildung 6). Wenn die Kernwertschöpfung in allen Phasen der Wertschöpfungskette, das heißt Beschaffung, Produktion und Absatz, trennbar ist, lassen sich zwei *voneinander unabhängige Prozeßketten* formulieren, die dann in zwei selbständigen Organisationseinheiten als Business Units voneinander unabhängig Planungs- und Umsetzungsaufgaben wahrzunehmen haben.

Wenn die Beschaffung verbunden ist, dann sind Business Units insofern unproblematisch, wenn gleichartige Stoffe und Vorprodukte beschafft werden. Voraussetzung ist, daß der Beschaffungssektor kein Engpaßfaktor ist, sonst setzt ein Wettbewerb der Business-Unit-Leiter um die zu beschaffenden Ressourcen ein.

Eine getrennte Durchführung der Beschaffung käme allerdings einer *künstlichen Aufspaltung* und demzufolge einem *Versehen von Potentialen*, konkret von *economies of scale* und vor allem von *economies of scope*, gleich. Die verbundene Beschaffungsabteilung wird damit zu einem gemeinsam genutzten Center of Competence.

Sind die Bereiche Produktion und Absatz miteinander verbunden, dann ist die getrennte Bildung von Business Units nicht sinnvoll, weil gleiche Produktionstechnologien sowie gleicher Kundennutzen vorliegen und ein identischer Markt bedient wird. Hier würden also beide

Bereiche Produktion und Absatz, trotz der getrennten Beschaffung, in einer Business Unit zusammengefaßt werden. Sollte diese organisatorische Einheit zu groß und damit nicht mehr genug kundenorientiert und vor allem nicht kundennah genug sein, empfiehlt es sich, zusätzlich ein *Kundengruppen-Management* in der Business Unit einzuführen.

Stellt die Produktion einen verbundenen Bereich dar, dann ist eine Trennung in unterschiedliche Business Units nicht sinnvoll, da sonst *Größendegressionseffekte* nicht erzielt werden können. Allerdings besteht die Möglichkeit, daß eine Produktionseinheit, als ein Center of Competence, von zwei absatzorientierten Business Units Aufträge erhält. Erwägenswert wäre dann auch, die Beschaffung in einen verbundenen Bereich zu überführen, selbst wenn die beschafften Leistungen und die nötigen Vorgänge unter Umständen völlig unterschiedlich sind, um zumindest unter einheitlichem Namen aufzutreten und die Beschaffungsvorgänge dann weiterführend zu rationalisieren. Wichtig ist dabei, daß bei diesem marktorientierten und damit kundengruppenorientierten Ansatz die Implementierung von zwei Business Units im Bereich Absatz möglich ist, da Zielgruppen, Vertriebskanal und Vertriebsorganisation verschieden sind. Damit ist auch eine klar unterscheidbare *Kundenverantwortung*, also die Verantwortung für unterschiedliche Kundengruppen, beim Vertrieb gegeben. In diesem

Falle würde aber eine Konzentration der Verantwortung beim Marketing erfolgen. Dort liegt damit die Ergebnisverantwortung, da eine Differenzierung nicht in allen vorliegenden Wertschöpfungsphasen gegeben ist. Erforderlich ist, daß diese Schnittstelle, nämlich von den beiden absatzorientierten Business Units zu den Bereichen Produktion und Beschaffung, dann überbrückt wird und daß ein ausreichender Dialog an dieser Nahtstelle vorhanden ist, damit hier keine Bruchstelle in der Konkurrenz um die gleichen Ressourcen entsteht. In der Regel wird dies durch eine Zielpooling, als gemeinsam zu erreichende Soll-Ergebnisse, bewerkstelligt.

Festzuhalten bleibt, daß keine allgemeingültigen Kriterien für die Bildung von Business Units existieren und demzufolge teilweise eine unscharfe Entscheidungssituation gegeben ist.

Aus den bisherigen Ausführungen sind die im folgenden aufgeführten Prozeßphasen leicht nachvollziehbar. In Abbildung 7 sind sie in ihrer Vernetzung dargestellt.

1. Bestandsaufnahme:

Zunächst müssen die *Kernprozesse für Kernzielgruppen* definiert werden.

2. Unternehmensstrategie:

Hierbei werden die *Hauptstoffrichtungen im Wettbewerb* festgelegt.

3. Entscheidung über

Unternehmenskompetenz:

In diesem Schritt werden die *Kernaktivitäten und Kernkompetenzen* bestimmt und *Outsourcing-Entscheidungen* getroffen.

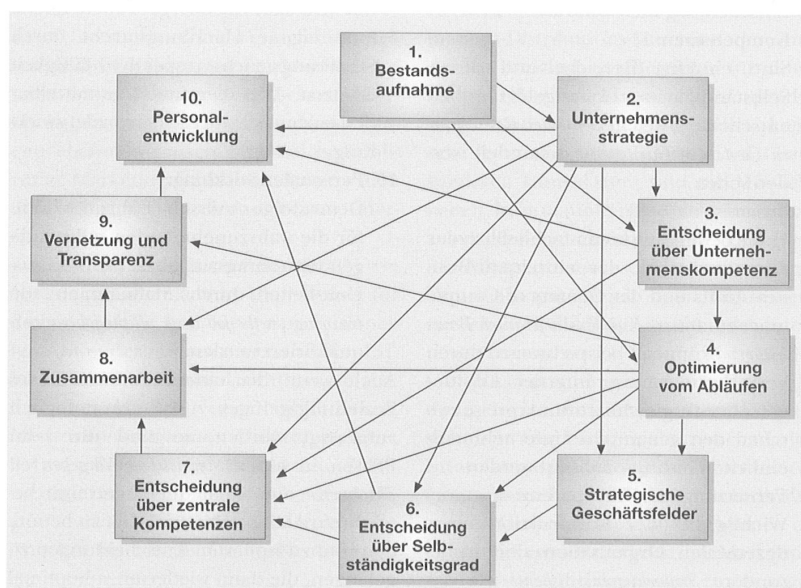


Abbildung 7: Vernetzung der Prozessphasen

KUNDENORIENTIERUNG

Kundenorientiertes Geschäftsprozessmanagement durch Business Units

4. Optimierung von Abläufen:

Sodann sind bestehende *Prozesse* zu überprüfen und gegebenenfalls zu *straffen* oder auch *vollständig neu* zu gestalten.

5. Strategische Geschäftsfelder:

Erst nach der Analyse, Definition und Optimierung der Unternehmensprozesse können einzelne *Einheiten mit einer selbständigen Marktaufgabe* gebildet werden.

6. Entscheidung über Selbstständigkeitsgrad:

Hier ist nun der *Grad an Eigensteuerung und Eigenverantwortung* der abgegrenzten Unternehmenseinheiten festzulegen. Aufbauend auf den aufgezeigten Stufen vom strategischen Geschäftsfeld über das Profit Center bis hin zu rechtlich selbständigen Unternehmensteilen ist nun zu konkretisieren, ob den Unternehmenseinheiten lediglich eine *Budgetverantwortung (Cost Center)*, eine *Einnahmeerstattungs- und damit Umsatzverantwortung (Sales Center)*, eine *Gewinnverantwortung (Profit Center)* oder sogar eine *Gewinnverwendungsverantwortung (Investment Center)* zugewiesen wird.

7. Entscheidung über zentrale Kompetenzen:

Sind einzelne Bereiche und deren Selbstständigkeitsgrad festgelegt, ist zu entscheiden, welche *zentralen Ressourcen in Centers of Competence* gebündelt werden sollen.

8. Zusammenarbeit:

Hohe Bedeutung kommt schließlich der Zusammenarbeit der einzelnen Business Units und der Centers of Competence zu. *Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen* können beispielsweise durch Verrechnungspreise interner Leistungen ohne vergleichbare Marktpreise zwischen den genannten Unternehmensteilen institutionalisiert werden.

9. Vernetzung und Transparenz:

Wichtig bei der Konstruktion einer dezentralen Organisation sind insbesondere *Steuerungsinstrumente* wie das Target Costing, die Prozesskostenrech-

nung, die Budgetierung, das Controlling und nicht zuletzt der Führungsansatz des Management by Objectives.

Dabei sind im wesentlichen folgende *Voraussetzungen* zu erfüllen:

Der Wille zu einer klaren *Dezentralisierung* muß gegeben sein. Dies impliziert, daß eine Verlagerung von Kompetenzen auf nachgeordnete Ebenen erfolgt, was formal zu einem Machtverlust der übergeordneten Ebene führt. Die Folge ist, daß die Organisation *schlanke* wird, da eine Vielzahl von selbständigeren Einheiten entsteht. Dieser Vorteil muß dadurch erhalten bleiben, daß auch die veränderte Zentrale – wie zum Beispiel das Hauptquartier von ABB in Zürich – eine ausgesprochen schlanke Struktur aufweist.

Durch die *Vernetzung* dieser selbständigen Einheiten entsteht eine *fraktale Organisation*, die funktions- und lebensfähig ist, da die einzelnen Fraktale nicht nur in sich einen leistungsfähigen Prozeß und eine flexible Struktur haben, sondern im Zusammenwirken untereinander *Synergieeffekte* aufweisen.

Eine *Transparenz* muß in Hinblick auf eine zielorientierte Steuerung in jedem einzelnen Fraktal, aber auch zwischen den Fraktalen über die Vernetzung erfolgen.

Die Dezentralisierung und damit verbunden die notwendige Vernetzung und die geschaffene Transparenz bedingen über den hohen Selbstständigkeitsgrad eine zielorientierte Führung. Damit wird klar: Die übergeordnete Ebene muß eigene Handlungsmacht durch Steuerungsmacht respektive -fähigkeit ersetzen. Dies begründet unmittelbar den letzten Schritt, die Personalentwicklung.

10. Personalentwicklung:

Demzufolge müssen Führungskräfte für die wachzunehmenden selbständigen Steuerungsaufgaben als Business-Unit-Leiter durch Maßnahmen wie *training on-the-job* und *off-the-job* weiterqualifiziert werden.

Auch wenn die einzelnen Phasen des Beziehungsgefüges zuvor chronologisch aufgezeigt wurden, so sind die zehn Phasen in einem *vernetztem Vorgehen zu absolvieren*, um nicht durch getrennt betrachtete Aktivitäten zuviel Zeit zu benötigen und zu isolierten Entscheidungen zu gelangen, die dann wiederum suboptimal sind.

Wie diese einfache Vernetzungsanalyse noch einmal verdeutlicht, gehen die meisten Steuerungs- und Gestaltungsaktivitäten von der Unternehmensstrategie aus. Zusätzlich hat die Optimierung von Abläufen eine starke Wirkung auf andere Prozessphasen.

Ein Unternehmen, das in der aufgezeigten Weise Business Units gestaltet, wird nicht nur in seinem Marktauftritt deutlich besser, weil schlagkräftige, kleine Einheiten entstehen. Darüber hinaus verbessert sich auch die *Managementkompetenz* der einzelnen Einheiten und damit des gesamten Unternehmens.

Literaturverzeichnis:

- Chandler, A.D., Jr. [1995]: Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, 19. Aufl. (Nachdruck von 1962), Cambridge, Mass., London 1995
- Gabel, E. [1981]: Die Einführung von Geschäftsberichtsorganisationen, Tübingen 1981
- Gaitanides, M. [1983]: Prozeßorganisation, München 1983
- Gaitanides, M. [1985]: Strategie und Struktur. Zur Bedeutung ihres Verhältnisses für die Unternehmensentwicklung, in: ZfO, 54. Jg., 1985, S. 115-122
- Hahn, D. [1990]: Stand und Entwicklungstendenzen der strategischen Planung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, 5. Aufl., Heidelberg 1990, S. 3-30
- Kieser, A./Kubick, H. [1983]: Organisation, 2. Aufl., Berlin, New York 1983
- Link, J. [1990]: Organisation der strategischen Unternehmensplanung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, 5. Aufl., Heidelberg 1990, S. 609-634
- Miller, J.G./Vollmann, T.E. [1985]: The hidden factory, in: Harvard Business Review, 63. Jg., 1985, Nr. 5, S. 142-150
- Szyperski, N. [1980]: Grundbegriffe der Unternehmensplanung, Stuttgart 1980
- Töpfer, A./Alheldt, H. [1983]: Überblick und Einordnung der Beiträge, in: Töpfer, A./Alheldt, H. (Hrsg.): Praxis der strategischen Unternehmensplanung, Frankfurt/M. 1983, S. 1-54
- Töpfer, A. [1996]: Das neue Denken in Geschäftsprozessen, in: Töpfer, A. (Hrsg.): Geschäftsprozesse: analysiert & optimiert, Neuwied/Kriftel/Berlin 1996, S. 1-22
- Treace, J.D./Kerwin, K./Dawley, H. [1995]: Ford: Alex Trotman's daring global strategy, in: Business Week, o. Jg., 3. April 1995, S. 36-44
- Williamson, O.E. [1975]: Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York 1975

Autoreninformation:

Prof. Dr. Armin Töpfer, Lehrstuhl für BWL, insb. Marktorientierte Unternehmensführung an der Technischen Universität Dresden
Telefon (0351) 463-21 87
Telefax (0351) 463-52 37
E-Mail LFMU@rzs.urz.tu-dresden.de



Der Vorstand der imc AG, Sven R. Becker, Dr. Wolfram Jost und Christian Wachter, gratuliert der IM+io

Die imc AG gratuliert!

Das 25-jährige Jubiläum der IM+io ist eng mit der imc AG verbunden. Die Übernahme der Fachzeitschrift durch Professor Scheer vom IDG-Verlag war der Startpunkt der Unternehmertätigkeit der damaligen imc information multimedia communication GmbH. Auch wenn sich die Geschäftsfelder der heutigen imc AG auf digitale Lernlösungen fokussieren und die Herausgeberschaft sowie das Verlegen der Zeitschrift an das August-Wilhelm Scheer Institut übergegangen ist, so wäre ohne die IM+io das Unternehmen wohl nie entstanden. Aus diesem Grund freut es uns besonders, zu dieser Jubiläumsausgabe zu gratulieren.

Auch nach 25 Jahren hat die Fachzeitschrift nichts an ihrer Attraktivität eingebüßt – im Gegenteil: aktuelle Themen und auch Zukunftstrends werden aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet, und ihre Bedeutung für die Praxis wird herausgestellt. Die IM+io

steht für den lebendigen Diskurs mit und zwischen allen Akteuren aus Wissenschaft, Praxis und auch der Politik.

Selbstverständlich freut es uns, als imc AG diese Diskussion regelmäßig mit eigenen Beiträgen bereichern zu können, auch mit Fragestellungen, die es erst viele Jahre später in die Umsetzung schaffen. So fragten wir bereits im Februar 2003 auf dem Titelblatt, wie „Kollaboration als Motivationsfaktor im e-Learning“ wirken kann. Heute liefern Gamification-Konzepte oder Modern-Workplace-Learning-Ansätze die Antworten.

Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit und wünschen von Herzen noch viel Erfolg, Mut bei der Themenauswahl und den notwendigen Rückenwind. Alles Gute zum Geburtstag! ■



Rosemarie Clarner,
Geschäftsführerin der Scheer
GmbH mit ihrer Lieblings-
IM+io

Die Unternehmen der Scheer Familie gratulieren!

Seit 25 Jahren schafft es die IM+io, vorausschauend relevante Themen der digitalen Transformation zu erkennen und aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. Hier werden komplexe Fragestellungen nicht nur theoretisch abgehandelt, sondern verständlich und praxisorientiert präsentiert – genau das macht das Magazin für mich so lesenswert. Verantwortlich für den jahrelangen Erfolg ist neben der spannenden Themenwahl auch die Auswahl der hochkarätigen Autoren, die ihre Expertise mit der Leserschaft teilen. In der schnelllebigen IT-Welt ist es wichtig, immer die neuesten Entwicklungen zu kennen, die IM+io ist hier meist einen Schritt voraus und kennt stets die Trends von morgen. So beweist sie immer wieder, dass sie mehr als nur eine Fachzeitschrift ist!

Im Namen der Unternehmen der Scheer Familie gratuliere ich herzlich zum Jubiläum und freue mich auf viele weitere Jahre mit

spannenden Beiträgen. Wir sind stolz, solch ein spannendes Medium in unserem Netzwerk zu haben. ■

... weitere Glückwünsche!

25 Jahre lang die Zukunft verständlich, das Digitale greifbar und die Handlungsoptionen transparent machen – eine starke Leistung! Herzlichen Glückwunsch!



Georg Wittenburg, Gründer und Geschäftsführer der Inspirient GmbH mit seiner Lieblings-IM+io



Florian Alexandru Zorn, Geschäftsführer der OnlineLessons.tv GmbH mit seiner Lieblings-IM+io

Dass die IM+io nun schon ihr 25-jähriges Jubiläum feiert, zeigt vor allen Dingen eines: Innovationsgeist, gepaart mit Nachhaltigkeit, ist das Erfolgsrezept einer jeden Unternehmung.

Ich freue mich sehr, an dieser Stelle meine Glückwünsche zu übermitteln zu dürfen!

Best & Next! Dafür steht die IM+io. Von den Besten lernen und die Zukunft formen.

Wir gratulieren herzlich zum Jubiläum und dem Initiator Prof. Scheer!



Alessandro Quaranta, Geschäftsführer und Gründer der Okinlab GmbH mit seiner Lieblings-IM+io



Richard Martens, Geschäftsführer der IS Predict GmbH
mit seiner Lieblings-IM+io

Seit 25 Jahren liefert die IM+io spannende Berichte, die über das Hier und Heute hinausschauen. Diese Lektüre ist für mich nicht mehr wegzudenken, denn sie begleitet mich schon – fast – mein ganzes Berufsleben. Ich kann mich noch gut an die 1. Ausgabe 2011 erinnern (Das war die Geburtsstunde von IS Predict.). Da las ich interessiert einen Artikel über das Thema Social Media Guidelines. Dieser thematisierte die Frage, ob man das Verhalten der Mitarbeiter in Social Media arbeitsrechtlich regeln kann. Es wurde sogar die Möglichkeit aufgezeigt, dass man Mitarbeitern verbieten könnte, während der Arbeitszeit entsprechende Seiten zu besuchen! Auch wenn uns das heute überrascht: Damals war das alles noch Neuland.

Und genau das schätze ich an der IM+io so sehr: Zukünftige Themen aufgreifen, kritisch beäugen und gleichzeitig die Potentiale aufzeigen. Ein spannender Begleiter fürs Berufsleben! Allen Macherinnen und Machern hinter der IM+io möchte ich gratulieren – und auch danken! ... Und ich freue mich auf die nächsten 25 Jahre!

... Grüße aus der Redaktion!

Die IM+io begeistert seit 25 Jahren ihre Leserschaft. Das ist auch für uns als Redaktion ein Anlass zu feiern und dabei einen Blick auf die Anfänge zu werfen.

Die IM+io ist ein anspruchsvolles Business-Magazin für Wissenschaftler, Entscheider und Interessierte der IT-Branche. Wir geben unseren Autoren bewusst viel Raum, um Konzepte und Lösungen rund um die Themen Innovation und High Tech sowie moderne Management- und Führungsthemen ausführlich darzustellen. Deshalb freuen wir uns über eine treue Leserschaft und ein konstantes und motiviertes Redaktionsteam.



Dr. Dirk Werth, Chef-
redakteur der IM+io

IM+io – Das Magazin für Innovation, Organisation und Management hat eine interessante und eher außergewöhnliche Entstehungsgeschichte. Ende der 80er-Jahre startete der IGD-Verlag in München eine neue Zeitschrift, die Themen in fachlich versierter Form zwischen Management und IT vermitteln sollte. In den Herausgeberbeirat wurde Prof. Scheer mit einigen anderen Professoren der Wirtschaftsinformatik berufen, die sich in der Herausgeberschaft abwechselten. Im Jahr 1996 übernahm Prof. August-Wilhelm Scheer das Amt des Vorsitzenden. Da die Zeitschrift keinen Gewinn erzielte, wollte der Verlag sie kurz darauf einstellen. Das wollte Prof. Scheer verhindern und kaufte dafür 1996 dem Verlag die Zeitschrift kurzerhand ab. Dies war die Geburtsstunde der heutigen IM+io, und die erste Ausgabe wurde daraufhin 1997 mit Prof. Scheer als Herausgeber publiziert.

”

Brandaktuelles, zeitloses Digitalisierungswissen aus erster Hand. Diesen Spagat zu meistern, in nunmehr mehr als 100 Ausgaben und von über 1.000 Autoren aus der ganzen Welt, das ist mein Antrieb und macht die IM+io zu dem, was sie ist: Ein Magazin über das digitale Morgen sowie über Best und Next Practises für First Mover.

“



Die erste Ausgabe des Vorläufers der IM+io unter
Herausgeberschaft von Prof. Dr. August-Wilhelm Scheer

Bis heute erfüllt die IM+io den wichtigen Zweck des Wissenstransfers für den Bereich der digitalen Transformation. Sie wird von dem gemeinnützigen August-Wilhelm Scheer Institut für digitale Produkte und Prozesse mit Dr. Dirk Werth als Chefredakteur inhaltlich geführt. Das Redaktionsteam der IM+io besteht aus Wissenschaftlern, Fachredakteuren und Journalisten. In Zusammenarbeit mit Experten der digitalen Transformation entstehen informative und objektive Beiträge für Zukunftsgestalter.



Irmhild Plaetrich, Redakteurin
Scheer Innovation Review

”

Ich engagiere mich seit rund 10 Jahren im Redaktionsteam der IM+io. Mich begeistert daran besonders, dass wir mit unserer Themenauswahl der Zeit immer wieder voraus sind. Wir können Autoren und Interviewpartner dafür gewinnen, ein Zukunftsthema von verschiedenen Standpunkten aus kritisch und zugleich konstruktiv zu beleuchten.

“

”

Als Redakteur der IM+io bin ich seit 2016 nicht nur mit der Auswahl der Autoren beschäftigt, sondern kann mich auch in die Themenfindung einbringen. Diese Teamarbeit macht sehr viel Freude und sichert die Qualität jedes einzelnen Heftes..

“



Norbert Eder, Redakteur
Schwerpunkte

Alles Gute IM+io!

Talent comes naturally

Das Talentprogramm Unternehmergeist Saar bei der IdeaLab! - WHU Founders' Conference

Gloria Rebmann, August-Wilhelm Scheer Institut



Julian Kriesten (links),
Giwar Hajabi aka. XATAR (rechts)

Auf der Suche nach Innovations- und Pioniergeist außerhalb des Saarlandes, führte der Weg des Unternehmergeist Saar Teams nach Vallendar. Mitten in der Kleinstadt am Rhein treffen sich einmal im Jahr die Top Akteure der Start Up- und Entrepreneurship-Szene. Der Grund dafür ist die IdeaLab! - WHU Founders' Conference.

CREATE TOMORROW. So lautete das Motto der diesjährigen Event-Ausgabe, dementsprechend ereigneten sich am 7. und 8. Oktober zwei Konferenztage voller Inspiration, Wissen und Networking rund um die Themen Start-Ups und Unternehmertum. Mit dabei: 30 Speaker und Speakerinnen, mehr als 650 Besucher und Besucherinnen und 50 Start-Ups. Die IdeaLab! - WHU Founders' Conference wird seit dem Jahr 2000 einmal jährlich von Studierenden der WHU – Otto Beisheim School of Management veranstaltet und zählt zu einer der führenden Konferenzen auf dem Gebiet in Europa.

Ein Blick ins Line-Up zeigt warum: Lukasz Gadowski, Co-Founder der Online-Bestell- und Lieferplattform „Delivery Hero“, Sebastian Pollok, Gründer des Online-Versandhandels für Erotikspielzeuge „Amorelie“, und Tina Dreimann, Gründerin des Wagniskapitalgebers „Better Ventures“, sind nur drei erfolgreiche Beispiele neben zahlreichen weiteren. Dass eine Vielzahl der Speakerinnen und Speaker Alumni der WHU – Otto Beisheim

School of Management sind, stellt eine weitere bemerkenswerte Besonderheit dar.

Einmal die Augen schließen und sich vorstellen, man wäre an einer Universität, aber 200 Jahre zuvor. Mit dieser spielerischen Interaktion startet Lukasz Gadowski seinen Vortrag zum Thema „100x energy, decentralized agriculture & flying taxis - a vision of sustainable abundance“. Denn neben Delivery Hero ist der Unternehmer auch Gründer und CEO von Team Global, einer Technologie-Holding, die in Asien, Europa und den USA Pionierunternehmen in den Bereichen Mobilität, Luft- und Raumfahrt, Energie und Robotik gründet und in diese investiert. Sein Fazit: die ständige Weiterentwicklung von Innovation muss vorangetrieben werden und historische Beispiele zeigen, wie wichtig es ist, dabei groß zu denken. Denn vor 200 Jahren hielt man es wahrscheinlich nicht für möglich, über ein Telefon mit Personen in Amerika in Echtzeit zu kommunizieren.

Die Förderung des Pioniergeistes war ebenfalls zentrales Thema bei einem Panel zwischen Verena Hubertz und Tina Dreimann. „Wie

Wir fördern den Gründer* in Dir!
UNTERNEHMERGEIST SAAR
 *(m/w/d)

JETZT BEWERBEN!



August-Wilhelm
Scheer Institut
Digital Research

Gefördert durch:
 Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Gloria Rebmann

Gloria Rebmann ist seit März 2019 Teil des Marketing-Teams beim August-Wilhelm Scheer Institut. Als Communication Professional mit den Schwerpunkten Social Media und Content-Marketing verknüpft sie zielgruppenspezifische Kommunikation mit kreativem Storytelling, um die spezifischen Themen des Instituts einer breiten Zielgruppe zu öffnen.

Kontakt

gloria.rebmann@aws-institut.de

www.aws-institut.de

kann die Politik die Entwicklung des deutschen Startup-Ökosystems beeinflussen?“ lautete der Titel der Diskussion. WHU-Alumni Verena Hubertz, die sowohl als Unternehmerin als auch Politikerin tätig ist, konnte best beziehungsweise worst of both worlds beleuchten. Beide Unternehmerinnen sind sich einig, dass in Deutschland noch viel getan werden muss. So sehen sie beispielsweise große Defizite im deutschen Schulsystem, denn Themen wie Unternehmensgründung oder Business-Planung werden bis dato komplett vernachlässigt. Aber auch in der deutschen Mentalität sehen beide ein Problem, während man in sich in den USA die Frage stellt „Why shouldn't it work?“, frage man sich in Deutschland „Why should it work?“. Umso wichtiger sind also solche Veranstaltungen wie die IdeaLab! - WHU Founders' Conference, auf der sich mutige Persönlichkeiten mit Unternehmergeist treffen und austauschen können.

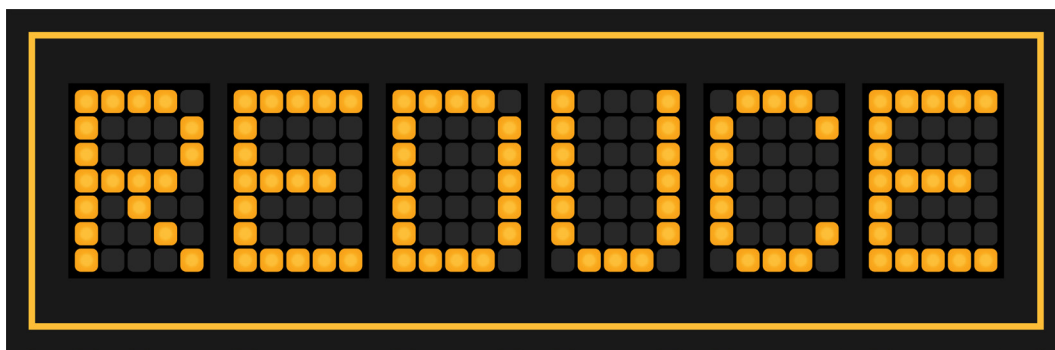
Der wohl außergewöhnlichste Speaker der diesjährigen IdeaLab! - WHU Founders' Conference war Rapper und Entrepreneur XATAR. Seine Biographie unterscheidet sich wahrscheinlich deutlich von den Werdegängen der üblichen Speaker und Speakerinnen der Konferenz. So erzählt der aus dem Iran stammende XATAR in seinem Vortrag von seiner schweren Kindheit, der kriminellen Vergangenheit und einer prägenden Zeit im Gefängnis. Vielleicht liegt es gerade an diesen Differenzen, dass XATAR mit seiner lockeren Attitude und erfrischenden Direktheit das Publikum in seinen Bann zieht. Seine Karriere begann XATAR zwar als Rapper, doch mittlerweile ist er zusätzlich als Produzent, Verleger und Unternehmer tätig. So gründete der Allrounder die "Goldmann

Group", ein Geflecht aus mehreren Geschäftseinheiten, darunter auch das Start-up G-ventures, eine Investmentfirma, die in junge Unternehmen und Ideen mit Potenzial investiert.

Ein gelungenes Beispiel dafür, dass Unternehmertum ein Thema unabhängig von Lebensweg, Alter oder Bildung ist. Das Talentprogramm des gemeinnützigen August-Wilhelm Scheer Instituts setzt genau hier an. Die nächste Generation von Gründerinnen und Gründern zu identifizieren und zu stärken, ist das maßgebliche Ziel des anwendungsorientierten Forschungsinstituts. Die Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist dabei unabhängig vom akademischen und beruflichen Hintergrund und erstreckt sich auf alle Altersklassen ab 18 Jahren. In seiner Ausrichtung und Fokussierung ist das Programm damit einzigartig, weil der Schwerpunkt auf dem unternehmerischen Talent und dessen Entwicklung und nicht etwa auf einer vorhergehenden Ausbildung liegt. In dem fünfwöchigen Programm profitieren die Teilnehmenden von Coachings, Expertenvorträgen und dem Aufbau eines starken Gründer-Netzwerkes. Dabei ist die Teilnahme am Unternehmergeist Saar Programm neben dem Beruf oder der Ausbildung möglich. Für das Vorhaben konnte das August-Wilhelm Scheer Institut eine Förderung von rund 1 Mio. EUR vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz ins Saarland holen. ■

Vorschau auf Heft 1 | März 2023

Nicht nichts, aber weniger



AdobeStock | 504187869 | bankix

Second Use & Mangelwirtschaft

Impressum

IM+io – Best & Next Practices aus Digitalisierung, Management und Wissenschaft
37. Jahrgang, Heft 4, 2022
ISSN: 1616-1017

Cover: Adobe Stock | 232655045 | Maksym Yemelyanov

Herausgeber

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. August-Wilhelm Scheer
Universität des Saarlandes, Scheer Group, Saarbrücken
Prof. Dr. Paul Schönleben, ETH Zürich (Stellvertreter)

Verlag

August-Wilhelm Scheer Institut für digitale Produkte und Prozesse gGmbH
Uni-Campus Nord
66123 Saarbrücken/Germany
Tel.: +49 681 96777-0
info@aws-institut.de
www.aws-institut.de

Geschäftsführung

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. August-Wilhelm Scheer, Dr. Dirk Werth

Herausgeberbeirat der IM+io

Vertreter Wissenschaft
Prof. Dr. Michael Backes, Backes SRT/Universität des Saarlandes, Saarbrücken | Prof. Dr. Christoph Igel, DFKI, Berlin | Prof. Dr. Helmut Krömer, TU München | Prof. Dr. Georg von Krogh, ETH Zürich |

Prof. Dr. Peter Loos, Universität des Saarlandes/DFKI, Saarbrücken | Prof. Dr. Wolfgang Maaß, Universität des Saarlandes | Prof. Dr. Dr. h. c. Dieter Rombach, Fraunhofer-Institut IESE, Kaiserslautern | Prof. Dr. Günther Schuh, RWTH Aachen | Prof. Dr. Hans-Gerd Servatius, Universität Stuttgart | Univ.-Prof. Prof. Eh. Dr. h. c. dipl. Wirtsch.-Ing. Wilfried Sihm, Fraunhofer Austria Research GmbH, Wien | Prof. Dr. Oliver Thomas, Universität Osnabrück | Prof. Dr. Florian von Wangenheim, ETH Zürich | Prof. Dr. Dr. h. c. Walther Ch. Zimmerli, BTU Cottbus

Vertreter Wirtschaft

Mario Baldi, Scheer Group, Saarbrücken | Dr. Fabian Dömer, Arthur D. Little Int. Inc., Wiesbaden | Dr. Thomas M. Fischer, avantum consult AG, Düsseldorf | Dr. Gerd Große, GFFT e.V., Bad Vilbel | Britta Hilt, IS Predict GmbH, Saarbrücken | Dr. Rainer Minz, The Boston Consulting Group GmbH, Köln | Rolf Scheuch, OPITZ CONSULTING GmbH, Gummersbach

Chefredaktion (verantwortlich)

Dr. Dirk Werth
dirk.werth@im-io.de

Redaktion

Tamara Finkler
(Chefin vom Dienst)
tamara.finkler@aws-institut.de
Irmhild Plaetrich
(Redaktion - Innovation Review)
irmhild.plaetrich@im-io.de

Norbert Eder

(Redaktion Schwerpunkt)
norbert.eder@im-io.de
Vincent Meakins (Redaktions- und Produktionsassistenz)
vincent.meakins@aws-institut.de
Johannes Strähle (Redaktions- und Produktionsassistenz)
johannes.straehle@aws-institut.de

Erscheinungsweise

vierteljährlich, plus ggf. eine kostenpflichtige Sonderausgabe

Abonnement

Jahresabonnement Deutschland und Österreich €39,- | für Studierende gegen Vorlage einer Bescheinigung € 29,- (D) jeweils inkl. MwSt. und Versandkosten. Einzelheft € 9,80 zzgl. Versandkosten und Nachnahmegebühr. Eine kostenpflichtige Sonderausgabe wird Abonnenten gegen gesonderte Rechnung automatisch geliefert. Eine Abnahmeverpflichtung besteht nicht. Eine Rücksendung der Sonderausgaben an den Verlag ist erforderlich. Das Abonnement kann innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des ersten Heftes schriftlich widerrufen werden. Die Vertragslaufzeit beträgt 12 Monate. Das Abonnement verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn 4 Wochen vor Ende der 12-Monats-Laufzeit keine schriftliche Kündigung seitens des Abonnenten erfolgt. Im Falle höherer Gewalt besteht kein

Anspruch auf Lieferung oder auf Rückerstattung der Abonnementgebühr. Abo-Bestellungen nimmt das AWS-Institut schriftlich oder via Website www.im-io.de oder über den Buchhandel entgegen.

Anzeigen

Es gilt die Anzeigenpreisliste von 2022.

Tamara Finkler (Chefin vom Dienst)
tamara.finkler@aws-institut.de
Tel.: +49 172 5852575

Layout/Satz

August-Wilhelm Scheer Institut
Tamara Finkler

Druck

reha GmbH
Dudweilerstraße 72
66111 Saarbrücken

Lektorat

Sonja Colling-Bost
Jürgen Bost

Rechte

Namentlich gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion dar. Für unverlangt eingesendete Manuskripte wird keine Gewähr übernommen. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kein Teil dieser Publikationen darf ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form reproduziert

oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Der Autor ist damit einverstanden, dass sein Beitrag in der Printversion der Zeitschrift IM+io erscheinen darf. Der Verlag ist darüber hinaus berechtigt, den Beitrag komplett oder in Teilen im Original oder in Übersetzung, insbesondere auch zu Werbezwecken, online (z.B. im Internet) oder offline (z.B. in Jahresbänden) zu verbreiten bzw. durch Lizenznehmer verbreiten zu lassen.



www.rehagmbh.de



VILLA LESSING

Liberales Stiftung Saar



Diskussionen // Netzwerken // Vorträge
Lesungen // Konzerte // Schulungen
Late Shows // ZukunftsMacher

www.villa-lessing.de

Lessingstraße 10 · 66121 Saarbrücken



www.villa-lessing.de



Villa Lessing



VillaLessing



villa_lessing



ZUKUNFTSSICHERE LEHRE UND FORSCHUNG

dank digitaler
Verwaltungsprozesse

