

DUZ

WISSENSCHAFT & MANAGEMENT

AUSGABE 4.2021 // 7. MAI



//
Der Fusionierer
Holger Hanselka, Präsident
des Karlsruher Instituts
für Technologie

//

DIGITAL QUALIFIZIERT

Was Forschende digital können müssen, untersucht die AG „Digitale Information“

CORONA GENDER GAP

Wie sich die Corona-Krise auf die Geschlechtergerechtigkeit auswirkt, beleuchtet die HAW Hamburg

DRITTMITTELSTRATEGIEN

Wie Hochschulen nationale und europäische Förderangebote besser verzahnen können



„Wir stehen für eine klare Mission“

Holger Hanselka ist seit 2013 Präsident des 2009 gegründeten Karlsruher Instituts für Technologie (KIT). Im DUZ-Gespräch berichtet er, wie er in den Job des Wissenschaftsmanagers hineingewachsen ist, was ihn antreibt und wie unter seiner Führung die KIT-Fusion vorangeschritten ist | Interview: Veronika Renkes

„Ich hatte das Glück, dass meine Lehrer und Vorgesetzten mir Aufgaben übertragen haben, bei denen ich jedes Mal das Gefühl hatte: Der Schuh ist aber ganz schön groß“, schildert Holger Hanselka, wie seine Karriere im Wissenschaftsmanagement begann. Furchtlos, unaufgeregt und zupackend: Mit diesen Eigenschaften hat es der Ingenieurwissenschaftler 2013 an die Spitze des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) geschafft – und sich gut gehalten. 2019 wurde er als Präsident für eine weitere Laufzeit bis Ende September 2025 bestätigt und kann für sich verbuchen, das zweigeteilte KIT langsam, aber immer sichtbarer zu einer gemeinsam agierenden Größe in der Wissenschaftslandschaft formiert zu haben. Oder anders formuliert: Unter seiner Ägide hat sich das von vielen Seiten mit Skepsis beäugte KIT-Experiment – sprich der im Oktober 2009 gestartete Zusammenschluss der Universität mit dem Forschungszentrum Karlsruhe – mehr und mehr zu einer Einheit entwickelt. Bisheriger Höhepunkt seines Schaffens ist das Anfang Februar 2021 vom Bundesforschungsministerium und dem baden-württembergischen Wissenschaftsministerium verabschiedete „2. KIT-Weiterentwicklungsgesetz“, das die KIT-Fusion verstetigt. Und besonders gerne erinnert er sich an das Jahr 2019, als er das KIT wieder in die Riege der Exzellenzunis zurückholte.

Holger Hanselka, der als geborener Niedersachse eher zum Understatement neigt, zeigt sich durchaus stolz

über das von ihm und seinem Team Erreichte, wobei er auch schon zuvor mehrfach bewiesen hat, dass er das Zeug zur Führungskraft hat: Nach einer Professur an der Universität in Magdeburg wechselte er 2001 nach Darmstadt als Direktor des damals angeschlagenen Fraunhofer-Instituts für Betriebsfestigkeit und Systemzuverlässigkeit und Leiter des Fachgebiets „Systemzuverlässigkeit und Maschinenakustik“ an der dortigen Technischen Universität (TU). Und bevor er sein Amt als KIT-Präsident antrat, wirkte er drei Jahre lang als Vizepräsident der TU Darmstadt.

Auf die Frage, wie er sich seine erfolgreiche Karriere erklärt, hat Hanselka eine für einen Wissenschaftsmanager eher ungewöhnliche Antwort: „Für mich ist es eine Form von Lebensglück, in maximaler innerer Freiheit agieren zu können und etwas zu verändern.“ Da kommt mir als Interviewerin unwillkürlich die berühmte Liedzeile von Pippi Langstrumpf in den Sinn „Zwei mal drei macht vier, widdewiddewitt, und Drei macht Neune! Ich mach’ mir die Welt, widdewidde wie sie mir gefällt.“ Darauf angesprochen antwortet der KIT-Präsident mit einem leicht verwegenen Lächeln: „Ja, das ist meine Generation, das hat mich geprägt – aber mal im Ernst: Wissenschaft und eben auch Wissenschaftsmanagement funktioniert vornehmlich über die intrinsische Motivation des Einzelnen. Dass das in verlässlichen Strukturen und mit Regeln stattfinden muss, ist selbstverständlich.“

Steckbrief Karlsruher Institut für Technologie

Gründung: 1. Oktober 2009 Zusammenschluss der Forschungszentrum Karlsruhe GmbH, gegründet 1956, und der Universität Karlsruhe (TH), gegründet 1825

Beschäftigte: 9618

- Lehre und Forschung: 5397
- Professuren: 378
- Ausländische Wissenschaftler/-innen: 1284
- Nichtwissenschaftliches Personal: 4221
- Auszubildende: 370

Studierende (Wintersemester 2020/21): 23 321

- Geisteswissenschaften: 830
- Sport: 524
- Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: 3678
- Mathematik, Naturwissenschaften: 3933
- Ingenieurwissenschaften: 14 025
- Kunst, Kunstwissenschaft und sonstige Fächer: 331

Studiengänge (Wintersemester 2020/21):

- Grundständige Bachelorstudiengänge: 43
- Konsekutive Masterstudiengänge: 58
- Weiterbildende Masterstudiengänge: 6

Budget (2020): 967,7 Millionen Euro

- Bundesmittel: 288,9 Millionen Euro
- Landesmittel: 283,7 Millionen Euro
- Drittmittel: 395,1 Millionen Euro

Innovationen (2020):

- Erfindungsmeldungen: 105
- Patentanmeldungen: 50
- Lizenzeinnahmen: 2,05 Millionen Euro
- Ausgründungen: 28



KIT-Campus Nord

Herr Professor Hanselka, was macht das zurückliegende Jahr für Sie besonders – und vielleicht auch besonders anstrengend?

Die Corona-Pandemie, auf die niemand von uns vorbereitet war. Solche Zeiten setzen gewohnte Regeln und Gesetze außer Kraft. Trotzdem mussten wir unseren gesamten Betrieb mit Forschung und Lehre, 24 000 Studierenden und über 9500 Mitarbeitenden aufrechterhalten. Das funktionierte nur, weil alle Hand in Hand gearbeitet haben. Es gab auch viel Positives. So konnten wir trotz der Pandemie unsere Exzellenzmaßnahmen organisieren und das neue KIT-Gesetz ist geschrieben worden und in Kraft getreten.

Inwieweit hat die Corona-Pandemie Sie als Wissenschaftsmanager besonders herausgefordert?

Schnelle Entscheidungen treffen zu müssen, mit Lösungen, die die Erwartungen der Mitarbeitenden erfüllen – und die trotz allem wohlüberlegt und nachhaltig sind. Denn die bundespolitischen Entscheidungen mussten erst in Landesverordnungen umgesetzt werden. Dieses Vakuum mit einer guten Krisenkommunikation zu füllen, war für mich und mein Team im Wissenschaftsmanagement eine besondere Herausforderung, die aber auch stärkt.

Welche Ihrer Fähigkeiten kamen Ihnen beim Management des Corona-Jahres besonders zugute? Und was haben Sie in diesem Jahr an sich selber neu entdeckt, was hat Sie überrascht?

Auch in der Pandemie die Ruhe zu bewahren und nicht zum Getriebenen zu werden. Denn es ist wichtig, das Zepter des Handelns in der Hand zu behalten. In dem Moment, wo man zum Getriebenen wird, hat man verloren. Dann agiert man nicht mehr, sondern reagiert nur noch und ist nicht mehr handlungsfähig. Dazu muss man den richtigen Kreis von Menschen um sich zu sammeln, mit denen man gemeinsam sehr viel mehr bewegen kann. Trotzdem war und ist es wichtig, dass ich mir meiner Verantwortung als Präsident einer großen Wissenschaftseinrichtung bewusst bin. Denn es gehört zu meinen Aufgaben, Entscheidungen zu treffen, damit mein Team arbeiten kann. Je früher und klarer ich die treffe, desto größer sind die Chancen für das Team, diese auch umzusetzen. Natürlich entstehen in solchen Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen auch Fehler. Das gehört ebenso dazu wie die Einsicht, dass man diese jederzeit korrigieren kann und sollte.

Was würden Sie einem (Nachwuchs-)Wissenschaftler raten, der vor der Wahl steht, ins Wissenschaftsmanagement zu wechseln? Worauf sollte er achten, wann sollte er lieber Abstand davon nehmen?

Das sollte über die verschiedenen Karrierestufen hinweg differenziert betrachtet werden. Zwar kann Wissenschaftsmanagement klein beginnen und im ganz Großen münden. Zu Beginn weiß man nicht, wie sich der Weg entwickeln wird. Klar ist allerdings, dass man mit der Übernahme einer Managementaufgabe die Fachkarriere verlässt und sich nicht mehr an der Tiefe, sondern an der Breite seiner Aufgabe und seines Wissens orientiert. Dies ist eine Grundsatzentscheidung. Hilfreich ist, wenn man vor dem Einstieg ins Management bereits als Wissenschaftler oder Wissenschaftlerin erfolgreich gearbeitet hat. Dadurch ist es einfacher, sich in die Arbeits- und Lebenswelt von Forschenden hineinzusetzen wie auch Akzeptanz zu finden. Wenn man den Schritt ins Management wagt, sollte einem bewusst sein, dass dies eine Einbahnstraße ist. Der Weg zurück funktioniert meist nicht.

Was hat Sie dazu bewogen, ins Wissenschaftsmanagement zu gehen?

Ich habe sehr früh festgestellt, dass ich besser arbeite, wenn ich mich selbst motiviere, als wenn ich durch Dritte motiviert werden muss. Selbstmotivation hat für mich etwas mit einem eigenen Verantwortungsbereich und Gestaltungsfreiheit zu tun. Natürlich gibt es immer einen Rahmen, in dem man eingebunden ist und an dem man sich orientieren muss. Aber sich einen Rahmen so stecken zu können, dass man das Gefühl hat, mit maximaler Freiheit in diesem Rahmen agieren zu dürfen, das ist für mich eine Form von Lebensglück, das mich antreibt. Das Wissenschaftsmanagement bietet mir diesen Rahmen.

Wie haben Sie die notwendigen Kompetenzen erworben, um dieser anspruchsvollen Aufgabe gerecht zu werden?

Damals haben mich meine Lehrer und Vorgesetzten sehr früh ins kalte Wasser geworfen und mir Aufgaben übertragen, bei denen ich das Gefühl hatte: Der Schuh ist aber ganz schön groß. So konnte ich mit meinen Aufgaben wachsen, wurde aber auch neugieriger auf neue Herausforderungen und damit auf neue Aufgaben. Dadurch gewann ich zunehmend an Selbstbewusstsein und Zuversicht. Ich bin dankbar, dass ich diese Chancen bekommen habe. In jeder Lebensphase lernt man etwas, was man in der nächsten anwenden

kann. Man übersetzt das Wissen auf neue Fragestellungen und dadurch wird das eigene Wissen immer breiter. Aus diesem breiten Wissen heraus kann man dann Managementverantwortung übernehmen. Denn als Manager muss man nicht alles im Detail verstehen, sondern die Grundlogik bewerten und entscheiden können, ob man dem, was einem vorgelegt wird, trauen kann oder nicht.

Was hat Sie damals gereizt, Chef des KIT zu werden?

Mit meiner Berufung an die TU Darmstadt zum Leiter des Fachgebietes „Systemzuverlässigkeit und Maschinenakustik“ wurde ich zeitgleich Direktor des Fraunhofer-Instituts für Betriebsfestigkeit und Systemzuverlässigkeit. Hier habe ich die Vorteile des Karlsruher Modells – sprich der gemeinsamen Berufung einer Hochschule und außerhochschulischen Forschungseinrichtung – kennengelernt. Das Fraunhofer-Institut war damals eine große Baustelle und es ist uns gelungen, dieses wieder aufzurichten. Als Mitglied des Fraunhofer-Präsidiums konnte ich dort wichtige Erfahrungen im Wissenschaftsmanagement sammeln. Das hat mich motiviert, das Amt des Vizepräsidenten der TU Darmstadt zu übernehmen. Dadurch ist das KIT wohl auf mich aufmerksam geworden. Das KIT suchte jemanden, der die außeruniversitäre und die universitäre Welt gleichermaßen versteht und sich in beiden Welten gut bewegen kann. Auch hier wartete eine riesengroße Baustelle auf mich. Eine komplexe Herausforderung, die einen großen Reiz auf mich ausübte. Bis heute habe ich diesen Schritt nicht bereut.

Hat Sie das Amt verändert?

Ja, wie jede Lebensphase. Wenn das nicht so wäre, wäre das für mich nicht gut. Als Fachwissenschaftler habe ich mich für mein Fach in der Tiefe engagiert. Als Wissenschaftsmanager und als Präsident habe ich das Privileg, institutionenübergreifend zu agieren und die Hochschul- und Wissenschaftswelt in ihrer Breite zu erfassen. Wie etwa bei Berufungsverhandlungen, wo ich die Welt der Natur-, Wirtschafts-, Geistes- und Sozialwissenschaften, der Architekten, Bauingenieure und Mathematiker kennenlerne. Allerdings ist mein Arbeitsalltag so vollgepackt, dass eine Trennung zwischen Arbeit und Freizeit schwierig ist. Aber ich habe das Glück, dass meine Familie mich auf andere Gedanken bringt. Bei drei eigenen und drei Bonuskindern meiner zweiten Frau ist da immer etwas los. Gemeinsam sind wir viel in der Natur und genießen in immer anderen Konstellationen gemeinsame Urlaube.

Und wenn es mir zu viel wird, wartet der Ausgleich in meinem Musikzimmer auf mich. All das gibt mir Kraft und Lebensfreude.

Das KIT wurde als Zusammenschluss der Universität Karlsruhe und des Forschungszentrums Karlsruhe gegründet. Heute ist das KIT die Forschungsuniversität in der Helmholtz-Gemeinschaft. Wo sehen Sie Ihren Erfolg bei der Neuformation des KIT?

Die Zusammenarbeit beider Forschungswelten in großen interdisziplinären Teams ermöglicht neue Forschungszugänge und -potenziale. Die Synergiepotenziale kann man allerdings nur heben, wenn die unterschiedlichen Regime der beiden Welten insbesondere beim Recht, den Finanzen und Verantwortlichkeiten zusammengeführt werden. Wenn sich zwei Institutionen auf Augenhöhe treffen, funktioniert eine Fusion nur, wenn man gemeinsam etwas Neues schafft. Dazu muss jede Seite loslassen können. Als ich nach Karlsruhe kam, gab es für das gesamte KIT keine in sich schlüssige Gesamtstrategie, sondern nur sehr viele Einzelstrategien. Dem KIT eine Dachstrategie zu geben, darin sah ich eine meiner ersten Aufgaben. Dieses Ziel war mit so einigen Konflikten verbunden, denn die Wissenschaftsseite wollte keine Dachstrategie, sondern eigene Fachstrategien – und das ist aus ihrer Sicht auch nachvollziehbar, denn man lebt und arbeitet in Communitys. Wir stellten zudem fest, dass unsere Strukturen (Universität versus Forschungszentrum) sowie die Prozesse nicht zusammenpassten. Etwas Neues musste geschaffen, das Alte aufgegeben werden.

Und wie sieht dieses Neue aus?

Aus den elf KIT-Fakultäten im Universitätsteil und 13 Programmen des Helmholtzteils ordneten wir fünf disziplinäre Bereiche. In jedem Bereich ist das Instrument KIT-Fakultät und das Instrument Helmholtz-Programm auf Augenhöhe vertreten. Beide Instrumente sind also gleichwertig. Sie funktionieren allerdings nicht als Organisationen, sondern organisieren Abläufe. Die KIT-Fakultäten organisieren Studium, Lehre, Promotion und Habilitation. Die Helmholtz-Programme organisieren den Rahmen, in dem programmorientierte Forschung nach forschungspolitisch vorgegebenen Zielen stattfindet. Davon profitieren nicht nur unsere Berufungs-, Personal-, Einstellungs- und Beschaffungsvorgänge, sondern auch unsere Studierenden und Doktoranden. In Praktika, Übungen, für ihre Abschlussarbeiten und Promotionen können sie in großen Forschungsinfrastrukturen mitarbeiten und schon sehr früh internationale Netzwerke knüpfen. Die

neue Struktur wurde in einer neuen Satzung für das KIT hinterlegt, die in einem breit angelegten Partizipationsprozess abgestimmt und vom Senat verabschiedet. Diese wurde jetzt in großen Teilen vom Gesetzgeber in das KIT-Gesetz aufgenommen. Mit dem so angelegten Change-Prozess haben wir den Kulturwandel angestoßen, bei dem sich alle Beteiligten auf eine neue gemeinsame Welt einlassen müssen. Das geht nicht immer mit allen gleichzeitig. Aber gemeinsame Ziele und Erfolge, wie beim Exzellenzvertrag oder in den Helmholtz-Evaluationen, helfen dabei, den inneren Zusammenhalt zu festigen.

Konnten Sie die „kulturellen“ Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden dieser doch recht unterschiedlichen Institutionen überbrücken?

Natürlich gibt es sehr unterschiedliche Kulturen zwischen einer Universität und einem Forschungszentrum. Wir sind daran gewöhnt, damit zu leben. Aber auch innerhalb einer Universität gibt es zwischen den einzelnen Disziplinen große kulturelle Unterschiede. Deshalb war es für uns möglich, sich über gemeinsame Arbeit, Werte und Themen schnell anzunähern. Schwieriger ist dies beim Thema Lehre, die für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an der Universität selbstverständlich ist, für die in der Großforschung aber nicht. Dies haben wir über interne Berufungsmodelle und gemeinsame Institute gelöst. Ein weiteres Thema ist der Transfergedanke, der nicht allen Disziplinen gleichermaßen in die Wiege gelegt ist. Hier geht es darum, die Vielfalt zu akzeptieren und dass das, was die anderen tun, keine bessere oder schlechtere Wissenschaft ist. Eine Kultur der Toleranz und Akzeptanz ist bei uns sehr hoch entwickelt. Um das zu fördern, haben wir acht Zentren als Plattformen geschaffen, wo sich Forschende aller Disziplinen treffen, um gemeinsam Themen zu diskutieren, disziplinspezifische Aspekte kennenzulernen und voneinander zu lernen.

Im Februar 2021 vereinbarten der Bund und das Land Baden-Württemberg mit dem „2. KIT-Weiterentwicklungsgesetz“ die Vollendung der Fusion. Was sind die wichtigsten Eckpunkte dieser Vereinbarung?

Das neue KIT-Gesetz sagt: Wir sind nicht mehr Universitäts- und Großforschungsbereich. Das KIT fusioniert als Einheit mit einheitlichem Personalkörper und Rechtsrahmen und hat zwei Aufgaben: die Universitätsaufgabe und die Großforschungsaufgabe. Wir sind jetzt alle KIT-Mitarbeiter mit gleichem Personal-, Beamten- und Tarifrecht über die beiden bisherigen Bereiche hinweg. Die größte Errungenschaft ist aber

das neue Statusamt „Universitätsprofessur am KIT“. Es gibt nicht mehr die Unterscheidung in Universitätsprofessor (mit neun Semester-Wochenstunden [SWS] Lehrdeputat) und Leitender Angestellter im Großforschungsbereich (mit zwei SWS Lehrdeputat). Jeder kann, sobald wir das neue Gesetz umgesetzt haben, heute sowohl den Universitäts- als auch den Großforschungsaufgaben zugeordnet werden und so etwa zu 40 Prozent Universitätsaufgaben und zu 60 Prozent Großforschungsaufgaben übernehmen.

Welche Vorteile birgt das neue Statusamt?

Damit können wir bei den individuellen Aufgaben definieren, wie viel Universitäts- und wie viel Großforschungsanteil für die jeweilige Professur angemessen ist, um die Denomination bestmöglich zu erfüllen und im internationalen Wettbewerb konkurrenzfähig zu sein. Mit dieser Flexibilität wollen wir die besten Köpfe der Welt für uns begeistern. Zudem führen wir alle fünf Jahre mit unseren leitenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern Gespräche darüber, ob das Set-up aus Forschung, Lehre und Innovation noch passt oder wie wir es verändern sollten.

Sie sagen, dass die Vereinbarung „mehr Flexibilität und Agilität“ für das KIT bedeute. Warum, was hat Ihren Handlungsspielraum bis dahin eingeschränkt?

Wir haben damit komplizierte bürokratische Hürden überwunden, insbesondere bei Mittelzuweisungen,

Finanzierungen und rechtlichen Regelungen. Dadurch können unsere universitären Forschenden auch mehr missionsorientiert arbeiten und zur Lösung der großen Herausforderungen beitragen, wenn es zu ihrer jeweiligen Denomination passt. Die eher missionsorientierte Helmholtz-Forschung gewinnt so mehr an Agilität. Wir können durch die neuen Möglichkeiten unsere Mitarbeitenden und technischen Infrastrukturen den Aufgaben entsprechend flexibler zuordnen und auch mehr Angebote für die Lehre schaffen.

Das KIT gehört zu den Gewinnern der Exzellenzinitiative und genießt auch international ein hohes Renommee. Was ist Ihre Zukunftsvision?

Wir wollen ein Leuchtturm in unserer Community und im internationalen Wettbewerb sein. In einzelnen Fächern sind wir richtig gut, aber nicht flächendeckend als Institution. Da ist also noch Potenzial vorhanden, denn unser Ziel ist, international die Top 25 im Kreis der Technischen Universitäten zu erreichen. Wir stehen für eine klare Mission und wollen einen Beitrag zur Lösung wichtiger Herausforderungen unserer Gesellschaft leisten, wie zur Energieversorgung und Mobilität, zu Klima- und Nachhaltigkeitsfragen, aber auch in der Grundlagenforschung über den Urknall und die Materie. Wir wollen mit unserer Forschung international sichtbar und identifizierbar sein, attraktiv für Studierende sein und auf unserem Campus eine internationale, bunte und vielfältige Welt abbilden. //

Holger Hanselka:



Wissenschaft braucht Management, weil Entscheidungen erforderlich sind.

Ich bin gerne Wissenschaftsmanager, weil ich gerne gestalte und dafür auch Verantwortung übernehme.

Das behindert meine Arbeit als Wissenschaftsmanager: Überbordende Bürokratie und fehlende Autonomie.

Hier ist ein Umdenken in Wissenschaftseinrichtungen notwendig: Wir müssen den Auftrag aus der Gesellschaft der Gesellschaft zurückgeben. Wir müssen viel deutlicher dem Transfergedanken Rechnung tragen.

Das kann die Wissenschaft nicht leisten, darum muss sich die Politik kümmern: Um das Beamtenrecht, das Steuer-

recht, das Dienstrecht und den Hochschulbau. Also alles, was den rechtlichen Rahmen einschränkt und wo man durchaus entschlacken könnte.

Darauf bin ich stolz: Dass sich aus meiner Strategie das KIT nachhaltig weiterentwickelt hat und sich diese jetzt sogar im neuen Gesetz wiederfindet.

Das möchte ich als Wissenschaftsmanager noch erreichen: Die Fusion des KIT vollenden und uns unter den Top 25 der Technischen Universitäten auf der Welt wiederfinden.

Wenn ich wieder vor der Wahl stünde, ins Wissenschaftsmanagement zu wechseln, würde ich dies unbedingt tun.